

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*« Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στη διοίκηση των οργανισμών.
Εμπόδια, κίνητρα και επικοινωνιακές σχέσεις κατά τη διαδικασία
ανέλιξης των γυναικών.»*

Κανδύλα Ιωάννα Α.Μ.: 0130

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και
Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*« Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στη
διοίκηση των οργανισμών. Εμπόδια ,κίνητρα και
επικοινωνιακές σχέσεις κατά τη διαδικασία
ανέλιξης των γυναικών »*

Μάθημα: Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Κανδύλα Ιωάννα Α.Μ.: 0130

Επιβλέπων Καθηγητής :Τζάρτζας Γεώργιος

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Τζάρτζας Γεώργιος

Τριαντάρη Σωτηρία

Κωτσαλίδου Ευδοξία

**«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΝΔΥΛΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία :04/02/2023

ΠΡΟΛΟΓΟΣ- ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική εργασία αποτελεί τον επίλογο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών μου στη « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Με την περάτωση της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλα εκείνα τα άτομα που χωρίς τη δική τους συνεισφορά και υποστήριξη δεν θα τα είχα καταφέρει.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου τον κ. Γεώργιο Τζάρτζα και τους δύο επόπτες κα. Σωτηρία Τριαντάρη και κα. Ευδοξία Κωτσαλίδου γιατί μου έδωσαν την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα θέμα, το οποίο λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχω στην Δημόσια Διοίκηση με ενδιέφερε προσωπικά, αλλά κυρίως, γιατί στη συνέχεια με την καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση τους με κατεύθυναν να αναδείξω τις διάφορες διαστάσεις του.

Στη συνέχεια θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, οι οποίοι με εφοδίασαν με τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να διεκπεραιώσω αυτό το ταξίδι των σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου και ειδικά τον πατέρα και τον γιο μου καθότι με παρότρυναν να αποφασίσω και να εκπληρώσω την επιθυμία μου για ένα Μεταπτυχιακό. Χωρίς την δική τους ενθάρρυνση, υπομονή και συμπαράσταση η προσπάθεια μου δεν θα είχε τελεσφορήσει.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρότι το ποσοστό των γυναικών σε ηγετικές θέσεις έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες, οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σε ηγετικούς ρόλους ακόμα και σε οργανισμούς που εφαρμόζουν πολιτικές για την ελαχιστοποίηση των διακρίσεων στο χώρο της εργασίας. Η χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ευθύνης συνδέεται άμεσα με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» και των συναφών μεταφορών που έχουν βιβλιογραφικά χρησιμοποιηθεί για να αποδώσουν τα προσκόμματα που συναντούν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Ο όρος «γυάλινη οροφή» αναφέρεται στα αόρατα και ορατά κωλύματα που αναστέλλουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών, ενώ τα «γυάλινα τείχη» μνημονεύουν την τοποθέτηση των γυναικών σε τμήματα, όπου δεν υπάρχουν προοπτικές για εξέλιξη.

Δεν είναι εφικτό οι γυναίκες να θρυμματίσουν τη «γυάλινη οροφή», αν το «κολλώδες πάτωμα» τις συγκρατεί σε ένα εισαγωγικό επίπεδο και σε χαμηλότερη μισθολογική αμοιβή, ενώ οι «κυλιόμενες σκάλες» επιτρέπουν την γρήγορη άνοδο του ανδρικού φύλου σε θέσεις ηγεσίας ακόμα και στα επαγγέλματα που στερεοτυπικά θεωρούνται γυναικεία και υπερτερούν ως ανθρώπινο δυναμικό. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» αναφύεται στα περισσότερα κράτη και επαγγελματικούς τομείς, ενώ ο βαθμός έντασης διαφοροποιείται σε συσχέτιση με το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό υπόβαθρο. Εμπόδια που τροχοπεδούν την ανέλιξη των γυναικών αποτελούν οι στερεοτυπικές αντιλήψεις των ρόλων των δύο φύλων, η κοινωνική αμφισβήτηση που καταλήγει σε προσωπική, η ανυπαρξία γυναικείων προτύπων και κυρίως η δυσκολία συγκερασμού οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων. Η κουλτούρα του οργανισμού που εστιάζει στην ισότητα των φύλων, το ενθαρρυντικό υποστηρικτικό περιβάλλον, η ανάγκη για αναγνώριση και προσωπική ανάπτυξη και οι φιλοδοξίες συνθέτουν τους κινητήριους μοχλούς για την ανέλιξη των γυναικών στην ηγεσία. Η γυναικεία διοίκηση διακρίνεται για τον προσανατολισμό της στον ανθρώπινο παράγοντα, την προαγωγή της ομοδασυνεργατικότητας, την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων και την παρακίνηση και ικανοποίηση του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά : Γυάλινη οροφή, έμφυλη διοίκηση, εμπόδια, παρακίνηση.

ABSTRACT

Although the percentage of women in leadership positions has increased in recent decades, women are still underrepresented in leadership roles, even in organizations that implement policies to minimize discrimination in the workplace. The women's low representation in positions of responsibility, is directly linked to the phenomenon of the glass ceiling and the related metaphors that have been used in the literature in order to attribute the obstacles that women encounter in their professional development. The term "glass ceiling" refers to the invisible and visible obstacles that inhibit women's professional advancement, while "glass walls" refer to the placement of women in departments where there are no prospects for advancement. It is not possible for women to shatter the glass ceiling if the "sticky floor" keeps them at an entry level and lower pay while "escalators" allow men to quickly rise to leadership positions even in stereotypically female occupations. The glass ceiling phenomenon arises in most states and professional sectors while the degree of intensity varies in relation to the social, economic and political background. Obstacles that prevent women's progress are the stereotypical perceptions of the roles of the two sexes, the social questioning that results in personal, the non-existence of female role models and above all the difficulty of combining family and professional obligations. The organization's culture that focuses on gender equality, the encouraging supportive environment, the need for recognition and personal growth, and the ambitions are the drivers for women's advancement into leadership. Female management stands out for its orientation to the human factor, the promotion of teamwork, the cultivation of interpersonal relationships and the motivation and satisfaction of the staff.

Key words: Glass ceiling, gender management barriers, motivation

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ΟΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ «ΓΥΑΛΙΝΗΣ ΟΡΟΦΗΣ»	9
1.1.Αποσαφήνιση του όρου και σχετικές έννοιες	9
1.2.Οι διαστάσεις του φαινομένου στον κόσμο.....	12
1.3.Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στη διοίκηση σε διάφορους τομείς στην Ελλάδα	17
1.4.Η «γυάλινη οροφή» στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	21
2.1.Διοίκηση -Ηγεσία	21
2.2.Τα στυλ Διοίκησης -Ηγεσίας.....	24
2.3. Γυναικείο φύλο και Ηγεσία-Διοίκηση	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ	29
3.1. Κοινωνικό-πολιτισμικά προσκόμματα.....	29
3.2. Εμπόδια αποδιδόμενα στον οργανισμό.....	30
3.3. Ατομικά εμπόδια	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΙ ΜΟΧΛΟΙ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	35
4.1.Θεωρίες παρακίνησης	35
4.2.Εξωτερικά κίνητρα.....	39
4.3.Εσωτερική παρακίνηση.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	41
5.1.Κουλτούρα του οργανισμού.....	41
5.2. Επικοινωνιακές σχέσεις στον οργανισμό	44
5.3. Η συμβολή των επικοινωνιακών σχέσεων στην επαγγελματική ανέλιξη γυναικών στη διοίκηση	46
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» αναφορικά με τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης από το γυναικείο φύλο. Ο όρος «γυάλινη οροφή» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους δημοσιογράφους Hymowitz & Schellard (1986) ως μια εύστοχη μεταφορά, η οποία περιγράφει τα ορατά και αόρατα εμπόδια που αποτρέπουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, ενώ διαθέτουν ικανότητες, δεξιότητες και προσόντα (Μαραγκουδάκη, 2003).

Η εκπόνηση της εργασίας εμφορείται από την ανάγκη για εκπροσώπηση των γυναικών στη διοίκηση οργανισμών στη σύγχρονη κοινωνία, όπου η κατά το δυνατό καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και οι εναλλακτικές προοπτικές στη διοίκηση κρίνονται επιβεβλημένες στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αποτελεί άστοχη πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ο περιορισμός της δεξαμενής ταλέντων που εξετάζονται για προαγωγή σε διευθυντική βαθμίδα με βάση ένα προσωπικό χαρακτηριστικό, όπως το φύλο.(Powell,1999).

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο αποσαφηνίζεται ο όρος «γυάλινη οροφή» και μελετώνται οι συναφείς έννοιες του «γυάλινου τοίχου», του «γυάλινου γκρεμού», της «γυάλινης σκάλας», της «βασίλισσας μέλισσας» και του «κολλώδους πατώματος». Πραγματοποιείται βιβλιογραφική περιήγηση στα διάφορα κράτη του κόσμου όπου εμφανίζεται το φαινόμενο της υποεκπροσώπησης των γυναικών με διάφορες μορφές και σκιαγραφείται η παρουσία του στους διάφορους κλάδους στον ελληνικό χώρο και στη Δημόσια Διοίκηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των όρων της διοίκησης και της ηγεσίας, καταδεικνύονται οι διαφορές και ομοιότητες και παρουσιάζονται τα βασικά συλ διοίκησης και η γυναικεία διάσταση στη διοίκηση. Στο τρίτο κεφάλαιο διερευνώνται τα εμπόδια που αποτελούν αποτρεπτικούς παράγοντες και αναστέλλουν την εξέλιξη των γυναικών σε επαγγελματικό επίπεδο. Στο τέταρτο αναπτύσσονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης που προσπάθησαν να εξιχνιάσουν την παρακίνηση του ατόμου να δράσει και ιδιαίτερα ανιχνεύονται οι παράγοντες παρακίνησης που οπλίζουν το γυναικείο φύλο να επιδιώξει και να πετύχει την επαγγελματική του εξέλιξη. Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, στις επικοινωνιακές σχέσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν το φαινόμενο της μειωμένης εκπροσώπησης των γυναικών σε υψηλές θέσεις ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ΟΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ «ΓΥΑΛΙΝΗΣ ΟΡΟΦΗΣ»

1.1.Αποσαφήνιση του όρου και σχετικές έννοιες

Η έννοια της «γυάλινης οροφής» αναφέρεται σε ένα σύνολο εμποδίων, τα οποία καλούνται να υπερκεράσουν οι γυναίκες για την επαγγελματική ανέλιξή τους. Οι Morrison et al (1987) όρισαν τη «γυάλινη οροφή» ως ένα λεπτό, διαφανές φράγμα, το οποίο αναστέλλει την πρόοδο των γυναικών στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας του χώρου εργασίας. Η «γυάλινη οροφή» δύναται να υφίσταται σε οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης, ο όρος όμως επινοήθηκε για πρώτη φορά ως αναφορά στην περιορισμένη πρόσβαση των γυναικών σε ανώτατα διοικητικά επίπεδα. Οι οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές των οργανισμών επηρεάζουν πολλές φορές δυσανάλογα την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών, συνθέτοντας ένα κρυφό σύστημα διακρίσεων υπέρ του ανδρικού φύλου (Bukstein&Gandelman,2019) και ενισχύοντας το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής».

Το ποσοστό των γυναικών σε ηγετικές θέσεις παραμένει ακόμα και σήμερα απογοητευτικά χαμηλό, καθώς η προώθηση της διαφορετικότητας των φύλων σε ηγετικές θέσεις εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς σε όλο τον κόσμο. Προϋπόθεση για την ισότητα των φύλων σε ηγετικές θέσεις αποτελεί η προώθηση της ισότιμης συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής στην ηγεσία. Εκτός των οικογενειακών περιορισμών και των διακρίσεων, καταδεικνύεται και ο ρόλος της κοινωνικής εμπιστοσύνης και η συμμόρφωση στους κοινωνικούς κανόνες(Erkal et al,2021).

Η «γυάλινη οροφή» αντικατοπτρίζει τον κάθετο διαχωρισμό των φύλων εντός των διευθυντικών βαθμίδων, ενώ ο «γυάλινος τοίχος» αντιπροσωπεύει τον οριζόντιο διαχωρισμό των φύλων αυτών (Lyness & Terrazas, 2006).Οι «γυάλινοι τοίχοι» παρέχουν μια περαιτέρω εξήγηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής», καθότι οι γυναίκες τείνουν να αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης σε τμήματα όπως δημόσιες σχέσεις, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κ.α., ενώ οι άνδρες σε τμήματα έρευνας, ανάπτυξης και πωλήσεων, όπου οι προοπτικές ανέλιξης είναι σαφέστερα πιο ευνοϊκές (Powell & Butterfield, 2015).

Υπάρχει φυσικά και ένας μικρός μεν αλλά αυξανόμενος αριθμός γυναικών, οι οποίες επιτυγχάνουν να διαπεράσουν τη γυάλινη οροφή και να καταλάβουν θέσεις ανωτέρου επιπέδου. Οι έρευνες έχουν αναδείξει ότι αυτές οι επιτυχημένες γυναίκες

είναι πιθανό να εκπροσωπούνται δυσανάλογα σε ηγετικές θέσεις, οι οποίες είναι επισφαλείς και επικίνδυνες, ένα φαινόμενο γνωστό ως «γυάλινος γκρεμός» (Ryan et al, 2016). Ο όρος «γυάλινος γκρεμός» υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από τους καθηγητές ψυχολογίας Ryan & Haslam (2005), για να αποδώσει την τάση των γυναικών να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις σε περιόδους κρίσεως ή όταν υφίσταται μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας. Η ανάληψη διευθυντικών θέσεων οργανισμών που αντιμετωπίζουν προβλήματα από γυναίκες αιτιολογείται από το γεγονός ότι οι άνδρες υποψήφιοι απορρίπτουν τη διεκδίκηση μιας τέτοιας προβληματικής θέσης με δεδομένο ότι θα υπάρξουν σύντομα πολλαπλές ευκαιρίες για μια αντίστοιχη θέση. Επιπρόσθετα, όταν μία εταιρία διέρχεται κρίση συχνά αναζητά γυναίκα διευθύντρια, καθότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κοινωνικότητας, της ενσυναίσθησης και το ενδιαφέρον για το προσωπικό θα δώσουν διαφορετική διάσταση στη διοίκηση (Ryan, 2011). Η τάση να εξετάζεται μια ηγετική θέση σε ένα οργανισμό που διέρχεται κρίση ως προωθητική ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης είναι εντονότερη σε γυναίκες με χαμηλή επαγγελματική αυτοαποτελεσματικότητα. Με δεδομένο ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν εξωτερικά εμπόδια σταδιοδρομίας, τα οποία αναστέλλουν την άνοδο τους στη σκάλα της εξουσίας, αυτή η εξωτερική πραγματικότητα αναγκάζει τις γυναίκες να λαμβάνουν αποφάσεις που συμβιβάζουν τα συμφέροντα τους (Darouei & Pluut, 2018).

Το φαινόμενο της «βασίλισσας μέλισσας» διαφαίνεται να σχετίζεται και αυτό με τη σειρά του με τη «γυάλινη οροφή». Η υποτιμητική ετικέτα «βασίλισσα μέλισσα» αποδίδεται σε γυναίκες που επιδιώκουν την ατομική επιτυχία σε ανδροκρατούμενα εργασιακά περιβάλλοντα (οργανισμοί στους οποίους οι άνδρες κατέχουν τις περισσότερες εκτελεστικές θέσεις). Μια «βασίλισσα μέλισσα» προσαρμόζεται στην ανδρική κουλτούρα και αποστασιοποιεί τον εαυτό της από άλλες γυναίκες. Η έρευνα των Derks et al (2016) για αυτό το φαινόμενο έχει αποκαλύψει τρεις τακτικές με τις οποίες οι γυναίκες το επιτυγχάνουν αυτό: α) προβάλλοντας τους εαυτούς τους περισσότερο σαν άνδρες, β) αποστασιοποιούμενες σωματικά και ψυχολογικά από άλλες γυναίκες και γ) υποστηρίζοντας και νομιμοποιώντας την τρέχουσα ιεραρχία των φύλων. Η μελέτη συσχέτισης Ελβετίας και Αλβανίας των Faniko et al (2017) ανέδειξε το φαινόμενο της «βασίλισσας μέλισσας», σύμφωνα με το οποίο οι γυναίκες οι οποίες έχουν διαπεράσει την «γυάλινη οροφή» και κατέχουν υψηλές διοικητικές θέσεις εμφανίζουν απροθυμία να βοηθήσουν τις υφιστάμενές τους να ανελιχθούν. Ταυτόχρονα, όμως, δεν επιδεικνύουν ανάλογες συμπεριφορές σε γυναίκες, οι οποίες

βρίσκονται σε ανάλογο ιεραρχικό επίπεδο με αυτές, με αποτέλεσμα να ενδυναμώνουν οι ίδιες το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής».

Ο όρος της «γυάλινης σκάλας -glass escalator» αντίστοιχα εισήχθη από τον Williams (1992), για να περιγράψει τα πλεονεκτήματα τα οποία απολαμβάνουν οι άνδρες στα λεγόμενα γυναικεία επαγγέλματα (διδασκαλία, νοσηλευτική, βιβλιοθηκονομία και κοινωνική εργασία), συμπεριλαμβανομένης και της υπόθεσης ότι αρμόζουν καλύτερα στο ανδρικό φύλο οι ηγετικές θέσεις ακόμα και σε αυτούς τους τομείς. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεδομένων μεγάλου όγκου από τη Σουηδία επικύρωσαν την παραπάνω θέση, ότι δηλαδή οι άνδρες εργαζόμενοι σε τυπικά γυναικεία επαγγέλματα έχουν σημαντικά καλύτερες πιθανότητες εσωτερικής προαγωγής από ό,τι οι γυναίκες με τα ίδια προσόντα σε αυτά τα επαγγέλματα. Τα ευρήματα αυτά είναι συμβατά με την ιδέα της «γυάλινης κυλιόμενης σκάλας» που οδηγεί τους υποεκπροσωπούμενους άνδρες σε μία ανοδική εσωτερική πορεία με μία ταχύτητα την οποία αδυνατούν να απολαύσουν οι γυναίκες συνάδελφοι τους (Hultin, 2003).

Παρά τα υψηλά προσόντα τους, οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν διάφορα πολιτιστικά, κοινωνικά και οργανωτικά εμπόδια που τις εμποδίζουν να φτάσουν στο απόλυτο δυναμικό τους. Με άλλα λόγια, παρόλο που οι άνδρες συνάδελφοι προωθούνται στις οργανώσεις τους, οι γυναίκες μπορεί να αισθάνονται παγιδευμένες και κολλημένες σε χαμηλούς μισθούς, σε αδιέξοδο και σε θέσεις κατώτερες έως μεσαίου επιπέδου, κάτι που αναφέρεται ως «κολλώδες πάτωμα –sticky floor». Παρόμοια με το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», το «κολλώδες πάτωμα» θεωρείται ως ένα αόρατο εμπόδιο που εμποδίζει τις γυναίκες να προχωρήσουν πέρα από ένα συγκεκριμένο επίπεδο στον εργασιακό τους χώρο. Ενώ όμως η «γυάλινη οροφή» εξετάζει τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες σε θέσεις ανώτερου επιπέδου, το «κολλώδες πάτωμα» αντιπροσωπεύει τα εμπόδια που σχετίζονται με την καριέρα που αναζητούν και προσπαθούν να επιτύχουν οι γυναίκες σε χαμηλότερες θέσεις. Ως συνέπεια αυτών των εμποδίων, οι γυναίκες μπορεί να παραμείνουν στις ίδιες θέσεις ή να επιλέξουν άλλες εναλλακτικές λύσεις, όπως η μερική απασχόληση ή ακόμη και η εγκατάλειψη της εργασίας τους (Shabsough et al, 2021).

Εύλογα τίθεται, επομένως, το ερώτημα για το πώς είναι δυνατό οι γυναίκες να έχουν πιθανότητες να διαπεράσουν τη «γυάλινη οροφή», αν το «κολλώδες πάτωμα» τις συγκρατεί σε εισαγωγικές θέσεις με χαμηλότερες αμοιβές και με περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης. Αντίστοιχα, πώς δύνανται οι γυναίκες να ραγίσουν τη γυάλινη

οροφή, όταν η «παγωμένη διάμεσος-frozen middle» τις εμποδίζει να ανέλθουν σε υψηλές θέσεις. Η «παγωμένη διάμεσος» αναφέρεται στην αργή εξέλιξη ανόδου της γυναίκας στην εργασιακή ιεραρχία και περισσότερο στο «πάγωμά» τους σε ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Είτε γίνεται αναφορά στη μεταφορική έννοια του «κολλώδους πατώματος» ή της «παγωμένης διαμέσου», τα υποκείμενα ζητήματα παγιώνονται στους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων και την προνομιακή μεταχείριση των ανδρών στον εργασιακό στίβο (DiBenedetto, 2020).

Τέλος, από την αναδίφηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ακόμα ένας σχετικός όρος, το ονομαζόμενο «μητρικό μονοπάτι- mother track», το οποίο εμφανίζει συσχέτιση με τη «γυάλινη οροφή». Το «μητρικό μονοπάτι» εστιάζει στην προτεραιότητα των περισσότερων γυναικών να γίνουν μητέρες. Οι γυναίκες με υψηλές δεξιότητες τεκνοποιούν σε μεγαλύτερη ηλικία συγκριτικά με τις γυναίκες με χαμηλές δεξιότητες, ενώ μεγάλο ποσοστό των πρώτων, όταν τεκνοποιεί, αποφεύγει να αναλάβει θέσεις ευθύνης. Οι μητέρες, οι οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν αυξημένες απαιτήσεις στο σπίτι, αποβλέπουν στη μείωση της εργασιακής έντασης, επιλέγοντας θέσεις με λιγότερη πίεση (Wilde et al, 2010). Η ορολογία «μητρικό μονοπάτι» έκανε την παρθενική της εμφάνιση σε άρθρο των New York Times αναφορικά με τις γυναίκες δικηγόρους, οι οποίες επιλέγουν συνειδητά να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειες τους, με αποτέλεσμα να λογίζονται λιγότερο σοβαρές από τους άνδρες συναδέλφους τους. Η αφοσίωση στην οικογένεια και την ανατροφή των παιδιών θεωρήθηκε ότι οριοθετούν τις ικανότητες των γυναικών στο χώρο εργασίας ως αποτέλεσμα της δαπανώμενης ενέργειάς τους προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπρόσθετα, η μειωμένη παρουσία στον εργασιακό χώρο αποτελεί επίσης ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων (Cummins, 2012).

1.2.Οι διαστάσεις του φαινομένου στον κόσμο

Η σημαντική έλλειψη υψηλών ποσοστών γυναικών σε ηγετικές και ανώτερες διευθυντικές θέσεις σχεδόν σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα με το αν πρόκειται για τον εμπορικό, στρατιωτικό ή δημόσιο τομέα, φαίνεται να αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο (Alimo&Metcalf,2010a) και μία περιήγηση σε διάφορα κράτη του κόσμου και σε διάφορους τομείς έρχεται να ισχυροποιήσει αυτή τη θέση.

Στο Μπαγκλαντές, για παράδειγμα, η βιομηχανία των ετοιμών ενδυμάτων με κύκλο εργασιών περισσότερο από 34 δισεκατομμύρια δολάρια βασίζεται στη γυναίκα

απασχόληση σε ποσοστό 85%. Ωστόσο, ελάχιστες γυναίκες έχουν ανελιχθεί σε θέσεις Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή Γραμμής, Διευθυντή Ποιότητας ή Διευθυντή Παραγωγής. Αναδεικνύεται το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» με τις γυναίκες να αντιμετωπίζουν κυρίως εμπόδια πρόσβασης στις ηγετικές θέσεις λόγω της διαφορούμενης κοινωνικής και οργανωτικής κουλτούρας. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος έγινε σύσταση στους κυβερνητικούς αξιωματούχους να δημιουργήσουν κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι θα διευκολύνουν τη διαδικασία επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις, ενώ κρίθηκε σημαντικό να βελτιωθεί η ευαισθητοποίηση των συζύγων/συντρόφων των εργαζομένων γυναικών (Islam&Jantan, 2017). Παράλληλα, στη Δημόσια Διοίκηση στο Μπαγκλαντές οι γυναίκες διευθύντριες εμφανίζονται να αξιολογούνται λιγότερο ευνοϊκά από τους άνδρες και να υφίστανται περισσότερη κριτική και έλεγχο, ενώ προσκόμματα τίθενται στη συμμετοχή τους σε σημαντικά δίκτυα. Η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις ευθύνης αποδίδεται τόσο στη χάραξη της πολιτικής, στα ιδεολογικά εμπόδια και στερεότυπα, όσο και στις αντίξοες προσπάθειες των γυναικών να συγκεράσουν την επαγγελματική και οικογενειακή ζωή (LasnaKabir 2020)

Στο Ισραήλ, ομοίως, αν και οι γυναίκες κατέχουν την πλειονότητα των θέσεων εργασίας σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, απολαμβάνουν χαμηλότερες αποδοχές και κατέχουν λιγότερες διευθυντικές θέσεις εργασίας σε σύγκριση με τους άνδρες ομολόγους τους. Ο μέσος μηνιαίος μισθός των γυναικών ανέρχεται στο 66% του μηνιαίου μισθού των ανδρών με τη διαφορά αυτή να υφίσταται ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες. Οι γυναίκες σε διοικητικές θέσεις εργάζονται ιδιαίτερα σκληρά, προκειμένου να ισορροπήσουν τις επαγγελματικές και οικογενειακές υποχρεώσεις (Almog-Bar & Livnat, 2019).

Στην Κολομβία, έρευνα σε 2144εργαζομένους σε έντεκα οργανισμούς στις πέντε μεγαλύτερες περιοχές της χώρας παρουσιάζει αντίστοιχη εικόνα. Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν έμφυλες διακρίσεις στην αγορά εργασίας και ιδιαίτερα οι γυναίκες με αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα βιώνουν το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων ανέρχεται σε 9,5%, ενώ η ψαλίδα αμβλύνεται με την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων γυναικών και διαμορφώνεται σε αρκετές περιπτώσεις στο 19%. Από οικονομική άποψη, η σχετικά ανεπαρκής αμοιβή των γυναικών σε Οργανισμούς μπορεί να θεωρηθεί αναποτελεσματική, με δεδομένο ότι οι γυναίκες μπορεί να είναι εξίσου ή καλύτερα

μορφωμένες από τους άνδρες συναδέλφους, γεγονός που έχει αντίκτυπο στη χαμηλότερη παραγωγικότητα των γυναικών (García et al, 2020).

Στην Πορτογαλία, οι Carvalho et al(2019) ερεύνησαν με ημιδομημένες σε βάθος συνεντεύξεις γυναίκες διευθύντριες σε ξενοδοχειακές μονάδες και ταξιδιωτικές επιχειρήσεις με το δείγμα να έχει επιλεγεί με στρωματοποιημένη διαδικασία σε συνδυασμό με δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Οι αναλύσεις κατέδειξαν ότι οι οργανισμοί δεν είναι ουδέτεροι ως προς το φύλο και οι έμφυλες συμπεριφορές είναι ορατές στις δομές και πρακτικές των περισσότερων οργανισμών τουρισμού. Επιστημάνθηκαν πρακτικές επαγγελματικού διαχωρισμού, πρόσληψης, προαγωγής και αποδοχών, ενώ η αντίσταση από τα άρρενα ανώτατα στελέχη προς τις γυναίκες αντικατοπτρίστηκε με το να μη λαμβάνονται καθόλου υπόψη οι τοποθετήσεις των γυναικών.

Στην Ισπανία, επίσης, στον ιατρικό τομέα από το 40% των γυναικών καρδιολόγων μόνο το 19% υπηρετεί σε θέση διευθυντή τμήματος, με το 11% να κατέχει τη θέση διευθύντριας υπηρεσίας. Τα δεδομένα αυτά φαίνονται ότι συμβαδίζουν με τα αντίστοιχα της Ευρωπαϊκής Εταιρείας Καρδιολογίας (ESC), όπου οι γυναίκες καρδιολόγοι αντιπροσωπεύουν το 33% στην ηλικιακή κατηγορία των 40-50 ετών σε σύγκριση με το 67% ποσοστό των ανδρών συναδέλφων. Οι άνδρες ιατροί μάλιστα είναι πιθανό να επιτύχουν υψηλότερα ακαδημαϊκά επίπεδα σε νεότερη ηλικία γεγονός που αποδίδεται ότι οι γυναίκες στον ακαδημαϊκό χώρο παρουσιάζουν λιγότερες δημοσιεύσεις, λαμβάνουν μικρότερες επιχορηγήσεις με συνεπακόλουθο τη δυσμενή επαγγελματική τους εξέλιξη (Ribeiras,2021).

Στη Νορβηγία, αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Bertrand et al (2019), θεσμοθετήθηκε μια σειρά νόμων και μεταρρυθμίσεων το 2003 καθιστώντας υποχρεωτική την εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στα διοικητικά συμβούλια των Ανωνύμων Εταιριών σε ποσοστό 40%. Η θεσμοθέτηση αυτή απέβλεπε στον περιορισμό της ανισότητας μεταξύ των δύο φύλων, στην εξομάλυνση του χάσματος των οικονομικών απολαβών και στην ευκαιρία δημιουργίας προτύπων γυναικών σε υψηλές θέσεις ευθύνης, ικανών να αποτελέσουν μέντορες και για τις επόμενες που θα ακολουθήσουν. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» εμφάνισε χαρακτηριστική υποχώρηση, κυρίως όμως στα πρώιμα σημεία της σταδιοδρομίας των γυναικών και εμφανώς μικρότερη στα όψιμα και πολύ ανώτερα επίπεδα.

Σύμφωνα με τους World Development Indicators (2018), υφίστανται ποικίλες διαστάσεις των διαφορών των φύλων ανάλογα με τη χώρα. Για παράδειγμα, σε χώρες

με κατοίκους με υψηλά εισοδήματα οι γυναίκες καλύπτουν το 28% των εδρών του Κοινοβουλίου. Σε μεσαίου εισοδήματος χώρες αντιπροσωπεύουν το 22% των εδρών, ενώ στην Ουρουγουάη μόλις ξεπερνούν το 20%. Ο βαθμός έντασης του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» παρουσιάζει επίσης διαφοροποίηση στα διάφορα κράτη με βάση την κουλτούρα και το κυρίαρχο αξιακό σύστημα.

Μια συγκεντρωτική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στην Ευρώπη αναφορικά με την κατοχή ανωτέρων διευθυντικών θέσεων από το γυναικ

είο φύλο από το 2014 -2021 αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα της Eurostat (2022).

Positions held by women in senior management positions								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Belgium	22.4	26	28.6	30.7	32	35.9	38.4	37.9
Bulgaria	17.6	19	15.3	17.1	14.5	18.5	12.9	21.7
Czechia	3.5	10.4	10.1	14.5	13.8	18.2	17.2	23
Denmark	24.0	25.8	27.1	30.3	27.7	30.0	33.6	34.9
Germany	24.4	26.1	29.5	31.9	33.8	35.5	36.3	36.0
Estonia	7.1	8.1	8.8	7.4	8.0	9.4	8.8	9.1
Ireland	10.9	15.3	16.5	17.6	18.7	26.0	28.8	30.0
Greece	8.9	9.8	9.1	11.3	9.1	10.3	13.0	19.6
Spain	16.9	18.7	20.3	22.00	23.7	26.4	29.3	32.6
France	32.4	35.6	41.2	43.4	44	45.2	45.1	45.3
Croatia	19.0	22.2	19.9	21.6	17.2	27.0	26.2	25.4
Italy	24.1	28.6	32.3	34.0	36.4	36.9	38.4	38.8
Cyprus	9.3	9.0	10.8	10.4	11.9	9.4	11.5	8.5
Latvia	31.7	30.4	28.5	28.8	29.0	31.7	25.9	22.2
Lithuania	16.5	14.3	14.3	14.3	10.8	12.0	14.3	22.3
Luxembourg	11.7	12.1	12.9	12.0	13.3	13.1	18.2	22.4
Hungary	11.8	17.8	12.3	14.5	14.9	12.9	9.9	9.4
Malta	2.7	4.5	4.5	8.4	9.6	10.0	9.9	10.8
Netherlands	24.9	25.5	27.5	29.5	30.7	34.2	36.6	38.1
Austria	17.1	20.0	18.1	19.2	26.1	31.3	31.5	34.6
Poland	14.6	19.4	18.8	20.1	21	23.5	22.8	24.5
Portugal	9.5	13.5	14.3	16.2	21.6	24.6	26.6	31.0

Πίνακας 1 :Eurostat (2022). Positions held by women in senior management positions

Οι θέσεις που κατέχουν οι γυναίκες στις εθνικά κοινοβούλια και κυβερνήσεις εμφανίζονται αντίστοιχα στον παρακάτω πίνακα της Eurostat (2022). Χαρακτηριστικά διακρίνεται η θέση της Ελλάδας, ενώ εύκολα γίνεται κατανοητό ότι στη Σουηδία, την Ισλανδία, τη Φιλανδία και το Βέλγιο οι γυναίκες εκπροσωπούνται με το μεγαλύτερο ποσοστό, ενώ στην Ουγγαρία με το μικρότερο.

Seats held by women in national parliaments and governments							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Belgium	41.4	41.6	40.7	39.5	42.4	43.3	43.8
Bulgaria	19.6	19.2	25.9	25.4	27.1	27.1	24.6
Czechia	19.6	20.3	21.4	21.0	20.6	20.4	21.8
Denmark	37.4	37.4	37.4	36.3	39.7	39.7	41.3
Germany	36.2	37.1	31.7	31.4	31.7	31.4	34.5
Estonia	25.7	25.7	27.7	29.7	28.7	29.7	26.7
Ireland	20.1	24.3	24.3	24.3	24.3	27.3	27.7
Greece	19.7	18.3	18.3	18.3	21.7	21.7	21.3
Spain	39.9	38.3	38.8	39.5	41.9	42.2	41.1
France	26.3	26.2	36.3	37.0	37.1	38.6	39.1
Croatia	25.2	18.5	18.0	20.5	19.9	31.1	31.8
Italy	30.2	30.1	30.2	35.3	35.8	35.6	35.8
Cyprus	12.5	17.9	17.9	18.2	17.9	22.2	14.3
Latvia	17.0	16.0	17.0	31.0	30.0	29.0	28.0
Lithuania	24.1	21.3	20.6	22.0	24.1	26.2	28.4
Luxembourg	28.3	28.3	28.3	21.7	28.3	31.7	35
Hungary	10.1	10.1	10.1	12.6	12.2	12.6	13.1
Malta	13.0	13.0	14.5	14.5	14.9	13.4	13.4
Netherlands	36.9	36.9	36.0	33.8	35.1	32.9	37.8
Austria	30.5	30.7	32.0	36.5	38.9	39.8	41.6
Poland	24.6	25.5	25.9	26.1	27.9	27.7	27.5
Portugal	34.3	34.3	35.2	36.4	40.4	39.5	40.9
Romania	12.1	12.0	19.1	19.6	19.8	20.0	20.0
Slovenia	26.2	26.9	26.9	22.3	22.1	21.2	22.1
Slovakia	20.0	20.5	21.3	20.7	20.7	22.7	21.3
Finland	41.5	42.0	42.0	41.5	46.5	46.0	46.0
Sweden	43.6	45.8	46.1	46.7	47.6	49.6	47.6
Iceland	46.0	47.6	38.1	38.1	38.1	39.7	47.6
Liechtenstein	20.0	20.0	12.0	16.0	12.0	12.0	28.0

Πίνακας 2 : Eurostat (2022). Seats held by women in national parliaments and governments

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής εμφανίζεται μια αντίστοιχη εικόνα, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 3 με επεξεργασμένα στοιχεία για χρονικά έτη 2018-2019. Προκύπτει βελτίωση της γυναικείας εκπροσώπησης σε ανώτερες θέσεις όμως το ποσοστό αυτό παραμένει περίπου στο 20 %.

Women on Board 2019-2018 State Analysis							
	2019			2018			
STATE	CO	%WOB		CO	%WOB		2018-19 CHANGE
Arizona	38	19.8%	21	37	16.1%	19	3.7 %
California	444	21.1%	236	435	17.4%	168	3.7 %
Colorado	75	17.8%	30	74	15.4%	22	2.4%
Connecticut	54	22.6%	32	63	20.6%	32	2.0 %
Florida	105	19.1%	55	108	17%	43	2.1 %
Georgia	75	21.1%	44	74	18.2%	34	2.9
Illinois	129	21.8%	77	132	19.3%	66	2.5 %
Indiana	43	18.2%	21	41	17.4%	17	0.8%

Maryland	50	20.9%	27	54	18.3%	28	2.6
Massachusetts	182	22.0%	107	178	18.5%	80	3.5%
Michigan	53	23.0%	33	53	20.2%	25	2.8%
Minnesota	50	25.3%	35	49	22.2%	31	3.1%
New York	248	20.7%	125	234	18.4%	103	22%
Pennsylvania	125	19.1%	59	122	16.9%	49	2.2%

Πίνακας 3 : 2019-2018 State Analysis 2020 Women on Boards, 2019)

1.3.Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στη διοίκηση σε διάφορους τομείς στην Ελλάδα

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» είναι εμφανές σε ποικίλους κλάδους των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι φυλετικές ανισότητες και οι διακρίσεις αποθαρρύνουν το γυναικείο φύλο να διεκδικήσει θέσεις στην ανώτερη διοίκηση και προκύπτει ότι τα γυναικεία στελέχη λαμβάνουν χαμηλότερες αποδοχές από τους άνδρες ομολόγους τους, ενώ αξιολογούνται με μεγαλύτερη αυστηρότητα για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους (Κούλη, 2021).

Στον δικηγορικό κλάδο, ειδικότερα, η ανισότητα και οι πολλαπλές διακρίσεις ακολουθούν το γυναικείο φύλο του κλάδου της νομικής είτε πρόκειται για την είσοδό τους στον εργασιακό στίβο είτε πρόκειται για τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης. Παρόλο που σταδιακά υποχωρούν τα στερεότυπα, οι παρελθοντικοί περιορισμοί δεν διαφαίνεται να έχουν εξαλειφθεί θέτοντας όρια στην επαγγελματική τους εξέλιξη (Ντάφλου, 2021). Σε σύνολο σαράντα έξι διατελεσάντων προέδρων του Αρείου Πάγου από το 1935 μέχρι το 2021 εμφανίζονται μόνο τέσσερις γυναίκες με τη Ρένα Ασημακοπούλου να αποτελεί την πρώτη γυναίκα η οποία ανήλθε στην προεδρία του Αρείου Πάγου το 2011.

Στο τουριστικό τομέα αντίστοιχα παρατηρείται αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στην κατώτερη και μεσαία διοίκηση, ενώ η γυάλινη οροφή φαίνεται να αποτελεί τροχοπέδη στην ανέλιξη των γυναικών στην ανώτερη διοίκηση. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται τόσο στην πολλαπλότητα των κοινωνικών ρόλων στους οποίους καλείται να αντεπεξέλθει μία γυναίκα με τα ιδιαίτερα προσωπικά της χαρακτηριστικά όσο και στην εσωτερική κουλτούρα των μονάδων της τουριστικής βιομηχανίας (Κακουλίδη, 2018).

Στον τομέα της Ναυτιλίας, οι γυναίκες αξιωματικοί αποτελούν μια πολύ μικρή μειονότητα σε αυτόν τον εξαιρετικά ανδροκρατούμενο κλάδο, με τον πληθυσμό τους

να ανέρχεται στο 0,12% του συνολικού ναυτικού πληθυσμού. Κύρια εμπόδια εργασίας των γυναικών στη θάλασσα αποτελούν η επιβαλλόμενη μακροχρόνια απουσία από το οικογενειακό περιβάλλον με αρνητικό αντίκτυπο στις οικογενειακές σχέσεις και στην τεκνοποίηση, τα στερεότυπα που ανθούν στη ναυτική βιομηχανία, οι προκαταλήψεις της κοινωνίας αλλά και τα ίδια τα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Πολλά ναυτικά πανεπιστήμια αποδέχτηκαν για φοίτηση στους κόλπους τους γυναίκες μετά το 2000, προαπαιτώντας από αυτές την παρακολούθηση επιπρόσθετων μαθημάτων με συνεπακόλουθες οικονομικές επιβαρύνσεις (Κατσιμάνη & Τσούρη, 2022). Η πρώτη γυναίκα αρχηγός της σχολής ναυτικών δοκίμων μετά τα εκατόν πενήντα χρόνια λειτουργίας της ανέλαβε αρμοδιότητες το 2013.

Στον Φαρμακοβιομηχανικό κλάδο η μειωμένη εκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλές θέσεις ευθύνης αποδίδεται σε παγιωμένα κοινωνικά στερεότυπα, ενώ η μικρή υποχώρηση του φαινομένου αποδίδεται στις εμπλουτισμένες γνώσεις και δεξιότητες των υποψηφίων γυναικών. Οι σεξιστικές συμπεριφορές αναστέλλουν την εξέλιξη των γυναικών, ενώ αξιωματικώς είναι ότι οι φαρμακευτικές εταιρίες που έχουν αναδείξει στους κόλπους τους γυναίκες διευθύντριες, εμφανίζουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και πρόοδο, γεγονός που αποδίδεται στη γυναικεία διοίκηση την προσανατολισμένη στον άνθρωπο, η οποία προάγει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την παραγωγική διαδικασία (Παρασκευά, 2016)

1.4. Η «γυάλινη οροφή» στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Ο δημόσιος τομέας στον ελλαδικό χώρο συγκροτείται από διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς και η δημόσια διοίκηση αποτελεί μια διάσταση της ευρύτερης έννοιας της διοίκησης (Πετρίδου, 2011). Ο Schwella (2004:2) ορίζει τη δημόσια διοίκηση ως «το σύστημα των δομών και διαδικασιών που λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη κοινωνία ως περιβάλλον, έχοντας ως στόχο να διευκολύνει τον σχηματισμό της κατάλληλης κυβερνητικής πολιτικής και την αποδοτική άσκηση της διαμορφωμένης πολιτικής». Η δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται σε σχέση με την ιδιωτική, καθότι το δημόσιο συμφέρον διαφέρει συγκρινόμενο με το ιδιωτικό, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αντίστοιχες θέσεις υποχρεούνται να λογοδοτούν στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε ομάδα ιδιωτικών συμφερόντων (Πετρίδου, 2020)

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί έναν από τους βασικούς στυλοβάτες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, καθώς καλείται να εφαρμόσει άμεσα τις κεντρικές πολιτικές. Το 2019 στις τελευταίες εκλογές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης εφαρμόστηκε για πρώτη φορά ο νόμος 4555/2018, σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται ότι «ο αριθμός των υποψήφιων δημοτικών συμβούλων από κάθε φύλο ανέρχεται σε ποσοστό σαράντα τοις εκατό (40%), τουλάχιστον, του συνολικού αριθμού των υποψηφίων του οικείου συνδυασμού». Σε σύνολο 352 Δήμων κατατέθηκαν 1635 υποψηφιότητες με μόλις 180 υποψήφιες γυναίκες για τον Δημαρχιακό θώκο και μάλιστα σε 199 από 352 Δήμους υπήρξε μηδενική γυναικεία υποψηφιότητα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, ενώ το ποσοστό των υποψηφίων γυναικών δημάρχων ανήλθε στο 11%, το ποσοστό εκλογής τους ήταν μονοψήφιο (6%). Αντίστοιχα στις Περιφερειακές Εκλογές σε 18 από τις 74 Περιφερειακές Ενότητες δεν κατατέθηκε γυναικεία υποψηφιότητα, ενώ εντυπωσιακή αύξηση εμφανίζει το ποσοστό των υποψηφίων γυναικών για τη θέση Περιφερειακού Συμβούλου (42,1%). Στο τελικό, όμως, αποτέλεσμα των Περιφερειακών Εκλογών η υποεπρόσωση του γυναικείου φύλου εξακολουθεί να διατηρείται, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα. (Το ποσοστό των εκλεγμένων γυναικών σε θέση Περιφερειάρχη ανήλθε στο 8% έναντι του 92% των ανδρών). Η εξήγηση του φαινομένου αποδίδεται στις στερεοτυπικές αντιλήψεις που ορίζουν τον δημόσιο βίο ως πεδίο ενασχόλησης των ανδρών, στην αυστηρότητα με την οποία αντιμετωπίζονται οι διάφορες αποφάσεις και δράσεις της, σε σεξιστικά στοιχεία, στη δυσχερέστερη οικονομική τους θέση και στην ανυπαρξία ευνοϊκών δικτύων για αυτές (Λιακοπούλου, 2022).

Στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης, η υποεκπροσώπηση υφίσταται παρόλο που το σύνολο των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι γυναικοκρατούμενο. Οι περιορισμοί που θέτουν προσκόμματα στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε θέσεις ευθύνης είναι προσωπικοί, κοινωνικό-πολιτιστικοί και θεσμικοί. Βασικό ανάχωμα αποτελεί η προτεραιότητα που αποδίδει η γυναίκα στην οικογένεια, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και ο φόβος της κριτικής και της απόρριψης και η ανασφάλεια για το γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο έχουν ταυτίσει με το ανδρικό φύλο (Ρεφανίδου, 2020).

Στην Ελληνική Αστυνομία, τέλος, η υποεκπροσώπηση των γυναικών εμφανίζεται και στις κατώτερες ακόμα θέσεις, καθότι υπηρετούν σε αυτή 6776 γυναίκες ποσοστό που αντιστοιχεί σε 12,6% επί του συνολικού ποσοστού στο Σώμα. Η εισαγωγή των γυναικών στη σχολή Αξιωματικών εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1983, ενώ μόνο 26 γυναίκες κατέχουν θέση Διοικητή. Παρά την υποεκπροσώπηση των

γυναικών στη Διοίκηση της Αστυνομίας, άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις λίγες Ευρωπαϊκές χώρες, όπου η ανέλιξη των γυναικών δεν υπόκειται σε περιορισμούς (Πάτση,2021). Σύμφωνα με τους Martin & Juric (2006) η υποεκπροσώπηση αυτή οφείλεται στη στερεοτυπική σύνδεση του αστυνομικού επαγγέλματος με το ανδρικό φύλο, παρόλο που οι σύγχρονες γυναίκες που υπηρετούν στους κόλπους της αστυνομίας εμφανίζουν δεξιότητες καθώς και πνευματικά, σωματικά και ψυχικά προσόντα ισάξια με τους άνδρες ομόλογους τους (Bell,1982).



Εικόνα 1 : Glass ceiling VS Glass escalator

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

2.1. Διοίκηση - Ηγεσία

Οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημόνων και ερευνητών κατά καιρούς. Δόκιμη κρίνεται η παράθεση μιας σειράς από διαφορετικές και ταυτόσημες έννοιες, προκειμένου στη συνέχεια να αναδειχθούν οι τυχόν ομοιότητες και διαφορές.

Η Τριαντάρη (2020α) σε μια διαχρονική προσέγγιση της έννοιας του ηγέτη παρατηρεί ότι στην αρχαία ελληνική διάνοηση η έννοια του ηγέτη είναι άμεσα συνυφασμένη με την εικόνα του σοφού ατόμου προικισμένου με ανώτερη παιδεία, ιδιαίτερες ιδιότητες, νοητική ευεξία, ήθος και ευπραξία. Η ηγεσία, σύμφωνα με την ίδια, έχει τις καταβολές της στην αριστοτελική ρητορική με δεδομένο ότι, όπως στη ρητορική, έτσι και στην ηγεσία επίκεντρο αποτελεί η σημαντική προσωπικότητα του ηγέτη, ο οποίος με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και τη ρητορική του δεινότητα και καθοδηγούμενος από τη φρόνηση και τη σοφία επιτυγχάνει να εμπνεύσει το όραμά του και να παρακινήσει τους υφισταμένους του προς την ολοκλήρωσή του (Τριαντάρη 2020α). Ο ηγέτης είναι «το άτομο με διανοητικές και ηθικές αρχές, με γνώση και εμπειρία που αναδεικνύονται στην επιχειρηματολογία του (γραπτή και προφορική), ο οποίος διαμέσου της λογικής και της ψυχολογικής πειθούς ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και επιτυγχάνει μια επικοινωνιακή αλληλεπίδραση, ώστε εκουσίως και εκ προαιρέσεως να κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αποδοχή τους, ικανοποιώντας με την αξιακή του δύναμη τις ανάγκες τους. Στον ηγέτη η πειθώ ως επικοινωνιακό εργαλείο λαμβάνει χώρα με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως έμπνευση μέσω οράματος, παρακίνηση, αναγνώριση, διαπραγματευτική ικανότητα, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, σκέψης και δεξιοτήτων, δημιουργικότητα πνεύματος, καινοτομία και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα» (Τριαντάρη, 2020α:137)

Η Osborne (2022) υποστηρίζει ότι ηγεσία είναι η ικανότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου τα μέλη του οργανισμού γνωρίζουν τη συμβολή που αναμένεται από αυτά και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να μετουσιωθεί το όραμα που έχει εμψυχήσει ο ηγέτης. Ο Ζαβλανός (1991) αντίστοιχα αποδέχεται ότι η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία τροποποιείται ανάλογα με τις υπάρχουσες καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και συναρτάται με τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων.

Σύμφωνα επίσης με τον Μάντζαρη (2011α :703), «η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με το management αλλά αποτελεί μέρος αυτού. Η ηγεσία αναφέρεται σε καινοτομίες, προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης, ενώ η διοίκηση αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, λειτουργιών και εργασιών της επιχείρησης».

Η Τριαντάρη (2020α:138) αποδίδει τον ορισμό για τον σύγχρονο μάνατζερ ως «το άτομο που με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και την ικανότητα της πειθούς μπορεί να επηρεάζει και να διαχειρίζεται τους εργαζομένους, επιτελεί ένα μείγμα διοικητικών λειτουργιών, με ηγετική ευθύνη, έχοντας ως απώτερο στόχο την αποτελεσματική απόδοσή τους στον χώρο εργασίας, την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων».

Ο Naylor (1999:6) αντίστοιχα προσδιορίζει τη διοίκηση ως μια « διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, σε συνδυασμό με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη, επιτυγχάνοντας το καλύτερο αποτέλεσμα από περιορισμένους πόρους και δια μέσου άλλων ατόμων», ενώ ο Κανελλόπουλος (1995) συμφωνεί ότι η διοίκηση είναι ο συντονισμός, η εναρμόνιση και η ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα και στόχοι.

Η Πετρίδου (2011:36) θεωρεί τη διοίκηση ως μια «συνεχή, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων, που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σε αυτήν». Η διοίκηση εστιάζει, λοιπόν, στις διαδικασίες και οι βασικές λειτουργίες της είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, οι οποίες συνοπτικά παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Προγραμματισμός

Βασικό στοιχείο του προγραμματισμού αποτελεί ο καθορισμός της αποστολής του οργανισμού, δηλαδή οι επιδιώξεις του οργανισμού διαχρονικά και οι σκοποί λειτουργίας που οριοθετούν την επιλογή των δράσεων (Πετρίδου, 2020). Ο προγραμματισμός κατέχει πρωτεύουσα θέση στη λειτουργία της διοίκησης, καθότι όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες εκπορεύονται από αυτόν και αποπειρώνται να ικανοποιήσουν την τιθέμενη στοχοθεσία (Μαντζάρης, 2011β).

- **Οργάνωση**
Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται το έμπυχο υλικό και υλικοτεχνικές υποδομές, τα καθήκοντα και ανατίθενται αρμοδιότητες και υπευθυνότητες (Ζαβλανός, 2002).Καθορίζεται ο ρόλος του κάθε ατόμου, ενώ δημιουργείται ένα πλέγμα σχέσεων, εξουσιών και ευθυνών και μια οργανωτική δομή, η οποία προλαίανει το έδαφος για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού (Κατσαρός,2008).
- **Διεύθυνση**
Περιλαμβάνει τις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών, που είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή τη στελέχωση, την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, την παρακίνηση και τον επηρεασμό των συμπεριφορών τους και τον συντονισμό όλων των ενεργειών, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παραλείψεις ή επικαλύψεις (Σαΐτης, 2008)
- **Έλεγχος**
Ο έλεγχος συνίσταται στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των επιδιώξεων που τέθηκαν στο στάδιο του προγραμματισμού και στην ανάληψη των τυχόν απαιτούμενων διορθωτικών δράσεων (Χυτήρης, 2021).Κατά τη διαδικασία του ελέγχου αξιολογείται τόσο το προσωπικό όσο και οργανισμός ως σύνολο (Τριαντάρη, 2020α). Η σημασία του ελέγχου έγκειται στον εντοπισμό του βαθμού απόκλισης από την αρχική στοχοθεσία, επαναπροσδιορίζοντας τις παραμέτρους, οι οποίες αποτέλεσαν τροχοπέδη της υλοποίησης του αρχικού προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελεί μια ανατροφοδοτική - για όλους τους εμπλεκόμενους του οργανισμού-διαδικασία με στόχο την ενίσχυση και την επανεστίαση.

Η αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση ενός οργανισμού αποτέλεσε αντικείμενο διαπραγμάτευσης πολλαπλών διαφορετικών επιστημονικών κλάδων,επειδή θεωρήθηκε καίριος και καθοριστικής σημασίας παράγοντας στην επιτυχία μιας επιχείρησή ενός οργανισμού.Ο αποτελεσματικός σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020α)ηγέτηςμεριμνάγια την ανάπτυξη και βελτίωση των ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων και την προσαρμοστικότητά του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Αυτό τον εξυπηρετεί στο να αντεπεξέλθει στη διαχείριση και επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών, ενώ διακρίνεται για την

υψηλή συναισθηματική του νοημοσύνη, την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, όπως αυτά αναδεικνύονται από τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και την ικανότητά του να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα με φρόνηση και εγκράτεια. Η συναισθηματική του νοημοσύνη σε προσωπικό επίπεδο αποβλέπει στην ανάπτυξη της αυτοδιαχείρισης, της αυτεπίγνωσης, του αυτοελέγχου και της προσαρμοστικότητας και σε κοινωνικό επίπεδο στην κοινωνική επίγνωση, στην κατανόηση, στην επικοινωνία, στην επιρροή αλλά και στη διαχείριση σχέσεων και συγκρούσεων (Χυτήρης, 2017). Η ηθική απαραίτητα πλαισιώνει τη συμπεριφορά του ηγέτη κατευθυνόμενη από τη γνώση, τη λογική, τη φρόνηση και τη μεσότητα (Τριαντάρη, 2021). Ένας αποτελεσματικός ηγέτης ξεχωρίζει για την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα του οργανισμού, να συντονίζει τις ομάδες εργασίας, να διατυπώνει στρατηγικές και να ενδυναμώνει τους υφισταμένους. Είναι επιπρόσθετα γνώστης τόσο των νέων τεχνολογιών όσο και των θεωριών της παρακίνησης και της αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας (Ζαβλανός, 2002).

2.2. Τα στυλ Διοίκησης -Ηγεσίας

Διάφορα στυλ ηγεσίας αναδείχθηκαν στο πέρασμα των αιώνων. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθούν τα βασικά από αυτά, σε σχέση με τον βαθμό συμμετοχής του ηγέτη και των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως επίσης και τα πιο σύγχρονα.

Ο αυταρχικός τύπος του ηγέτη με ρίζες στην ιδεολογία της Τυραννίας λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς τη συμμετοχή των μελών, τις ενέργειες των οποίων ελέγχει καλλιεργώντας συχνά κλίμα εκφοβισμού με συνεπακόλουθο τη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020α). Στην αυταρχική ηγεσία, ο ηγέτης τείνει να συγκεντρώνει όλη τη δύναμη στο πρόσωπο του και να τονίζει την απόσταση ισχύος μεταξύ αυτού και των υφισταμένων του (Schaubroeck, et al, 2017). Εστιάζει στην παραγωγή του έργου και οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και προσωπικού είναι σχέσεις υπακοής με απουσία διαπροσωπικών σχέσεων και αλληλοεπιδράσεων (Σάββα, 2017). Η αυταρχική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας όσο αφορά την απόδοση καθηκόντων, την οργανωτική δέσμευση καθηκόντων και την αλληλεπίδραση της ομάδας (Shen et al, 2019). Το αυταρχικό -εξουσιαστικό στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο ακόμα και σήμερα στις αναδυόμενες αγορές και σύμφωνα με τον αντίλογο των Chen et al

(2014) υφίστανται μια σειρά συνθηκών όπου η αυταρχική ηγεσία έχει λιγότερο επιβλαβείς συνέπειες ή ακόμα και ευεργετικές επιρροές στην απόδοση των εργαζομένων, όπως όταν τίθεται άμεση ανάγκη λήψης απόφασης από τον ηγέτη και υπάρχει γνωστική εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του.

Ο δημοκρατικός ηγέτης αποδέχεται την εξουσία της πλειοψηφίας και για αυτό συχνά προκρίνει τη λήψη αποφάσεων κατόπιν διαλόγου και ψηφοφορίας (Σαΐτης , 2008). Δίνει προτεραιότητα στο έργο των εργαζομένων και τους παροτρύνει να αναλάβουν ευθύνες (Τριαντάρη, 2020α) Επιτυγχάνει να μην υφίσταται σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων του οργανισμού και τις ανάγκες των υφισταμένων με συνεπακόλουθο τη σύμπραξη των σκοπών του οργανισμού και των σκοπών των εργαζομένων. Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς ενισχύει τον αυθορμητισμό, την αυτενέργεια και την αυτοκατεύθυνση των εργαζόμενων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ζαβλανός,1991).Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας οδηγεί σε σημαντική αποτελεσματικότητα, όταν πρόκειται για οργανισμό με προσωπικό με υψηλή μόρφωση, εμπειρία και δεξιότητες, αίσθημα ευθύνης και δεκτικότητα σε καινοτόμες ιδέες και αλλαγές (Μπρίνια,2008).

Η συνεργατική ηγεσία εμφανίζει κοινά χαρακτηριστικά με τη δημοκρατική ηγεσία. Ο συνεργατικός τύπος του ηγέτη, όμως, εμφορείται από την Αριστοτελική Φιλοσοφία κέντρο της οποίας είναι ο άνθρωπος. Για αυτό το λόγο επιδιώκει τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των μελών του οργανισμού, αποσκοπώντας τη συνεργασία των μελών στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τη διαδικασία των αποφάσεων να λαμβάνει χώρα σε ένα συνεργατικό περιβάλλον (Τριαντάρη, 2020α).

Το παθητικό, εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας αποτελεί τον αντίποδα του αυταρχικού στυλ ηγεσίας, αφού ο ηγέτης αποφεύγει να αναλάβει ευθύνες και δράσεις στον οργανισμό, τις οποίες παραχωρεί στους υφισταμένους του. Σύμφωνα με τον Bass (2008), η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, η έμπνευση και το όραμα του οργανισμού δεν αποτελούν προτεραιότητα του εν λόγω ηγέτη. Ο παθητικός ηγέτης μεταβιβάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό του οργανισμού και αποφεύγει να τοποθετηθεί σε σημαίνοντα ή αμφιλεγόμενα θέματα (Horwitz et al,2008).Οι παθητικοί αποφευκτικοί ηγέτες παραχωρώντας την εξουσία τους στους υφισταμένους τους, δεν σχηματίζουν κανένα μηχανισμό ελέγχου και επιδεικνύουν αδιαφορία για τις ανάγκες των εργαζομένων και του οργανισμού (Griffin, 2021).

Η συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με τον Burns (1978) βασίζεται στην παρόθηση των μελών του οργανισμού μέσω των διαφόρων ανταμοιβών των εργαζομένων. Θέτει τη σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων στη βάση μιας σειράς ανταλλαγών ικανοποίησης που έχουν σχεδιαστεί, για να μεγιστοποιούν οργανωτικά και ατομικά κέρδη. Οι πρακτικές συναλλακτικής ηγεσίας καλλιεργούν βραχυπρόθεσμες σχέσεις ανταλλαγής με τον ηγέτη με συνεπακόλουθο οι διαμορφούμενες σχέσεις να καθίστανται ρηχές και να δημιουργείται δυσαρέσκεια μεταξύ των μερών. Σύμφωνα με τους Dansereau et al (2013) βασικά στοιχεία της συναλλαγής αποτελούν οι ώρες εργασίας και η αμοιβή, ενώ λιγότερο σημαντικά οι ανταλλαγές υποστήριξης.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας εστιάζει στα χαρακτηριστικά και στα συναισθηματικά στοιχεία της ηγεσίας με τον ηγέτη να αλλάζει και να μετασχηματίζει και αυτού που βρίσκονται στο περιβάλλον του. Η διαδικασία αυτή δύναται να εξελιχθεί, εφόσον ο ηγέτης έχει κατανοήσει τα κίνητρα και τις ανάγκες των εργαζομένων, έχει την ικανότητα να δημιουργεί οράματα και να τα επικοινωνεί αποτελεσματικά στους εργαζομένους του, επιτυγχάνει να αναθέτει αποτελεσματικά αρμοδιότητες στους υφισταμένους του, ώστε προοδευτικά να οικοδομείται μια σχέση εμπιστοσύνης με απόρροια υψηλά επίπεδα απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Η μετασχηματιστική ηγεσία επικρίθηκε, καθώς στα χαρακτηριστικά του ηγέτη δύναται να εμφανιστούν και αρνητικά στοιχεία, όπως η έλλειψη δημοκρατικότητας, ο σφετερισμός της εξουσίας αλλά και η μεταλαμπάδευση οραμάτων του ηγέτη τα οποία αντανakλούν προσωπικές φιλοδοξίες και βλέψεις (Χυτήρης, 2017).

Το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας, τέλος, συντελεί στη διαμόρφωση του αξιακού συστήματος και της κουλτούρας του οργανισμού. Ο ηθικός ηγέτης αντιμετωπίζει με σεβασμό τους εργαζομένους του, οι πράξεις του στηρίζονται στη δικαιοσύνη με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό, να περιορίζονται οι εντάσεις και οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και συνεπακόλουθα να αυξάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020α). Ο ηθικός ηγέτης βασίζει τη συμπεριφορά του στην εντιμότητα, στην αξιοπιστία και στη δικαιοσύνη, θέτει ο ίδιος με τις ενέργειές του και την ηθική του συμπεριφορά πρότυπα, ενώ διατηρεί ανοικτούς τους διαύλους επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Η ηθική διέπει φυσικά και τη διαδικασία αποφάσεων του ηγέτη, αποβλέποντας στον ωφελμισμό, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, στον αυτοέλεγχο, στις συνέπειες των αποφάσεων και στην εφαρμογή διανεμητικού δικαίου (Τριαντάρη, 2021).

2.3. Γυναικείο φύλο και Ηγεσία-Διοίκηση

Η βιβλιογραφική αναδίφηση κατέδειξε ότι έχουν αποδοθεί στα δύο φύλα διαφορετικά ηγετικά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα τη διαιώνιση των στερεοτύπων. Γενικά, οι προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων των ανδρών έχουν απεικονιστεί ως γρήγορες, προσανατολισμένες στη δράση και αναλυτικές. Οι γυναίκες, από την άλλη, αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων εμφανίζονται να μη λαμβάνουν άμεσες αποφάσεις και να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο, προκειμένου να εξοικειωθούν με τις βασικές πτυχές της κατάστασης (Alimo et al, 2010b). Η ανδρική διοίκηση εμφανίζει επίσημο ύφος και είναι προσανατολισμένη στην ανταγωνιστικότητα και τη διεκπεραιωτικότητα, ενώ η γυναικεία διοίκηση, η προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα (Kloot, 2004) εμφανίζει συνεργατικότητα και εστιασμό στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι γυναίκες χαρακτηρίζονται για την ενσυναίσθηση, την ευαισθησία τους και την υποστηρικτικότητα, ενώ οι άνδρες υιοθετούν την εικόνα του αυταρχικού, αυστηρού και γεμάτου αυτοπεποίθηση προσώπου (Brescoll, 2016).

Υφίστανται τομείς στους οποίους οι γυναίκες που ασκούν ηγεσία συχνά παρουσιάζουν βελτιωμένες επιδόσεις συγκριτικά με τους άνδρες ομολόγους τους. Επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανότητα στην κινητοποίηση των υφισταμένων τους, ενισχύουν την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και τείνουν να ακροάζονται προσεκτικά τις προτάσεις που καταθέτουν οι εργαζόμενοι, εμφανίζοντας ευελιξία απέναντι τους. Τους επιτρέπουν να διαμορφώσουν το πλάνο εργασίας τους, δίχως να ασκούν αυστηρό έλεγχο. Παλαιότερα οι γυναίκες οι οποίες αναλάμβαναν μία θέση ευθύνης έτειναν να υιοθετούν το ανδρικό στυλ ηγεσίας. Στη σύγχρονη, όμως, εποχή εστιάζουν στα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του γυναικείου φύλου, το οποίο επιδεικνύει πνεύμα συνεργασίας, προσωπικές επαφές και λιγότερη έπαρση (Μάντζαρης, 2011).

Οι Ibarra & Obodaru, (2009) διατείνονται ότι ο μόνος τομέας στον οποίο οι γυναίκες σε θέσεις ευθύνης υπολείπονται είναι ο οραματισμός, η ικανότητα δηλαδή να αναγνωρίζουν νέες ευκαιρίες και τάσεις στο περιβάλλον και να αναπτύσσουν μια νέα στρατηγική κατεύθυνση σε ένα οργανισμό. Το παραπάνω εύρημα επιβεβαιώθηκε και από τη μελέτη των Zenger&Folkman (2012) στην οποία οι γυναίκες σε θέσεις διοίκησης εμφανίζονται να έχουν καλύτερες επιδόσεις συγκριτικά με τους άνδρες ομολόγους τους στην ανάληψη πρωτοβουλιών, σε πρακτικές αυτο-ανάπτυξης, στην

επίδειξη υψηλής ακεραιότητας και ειλικρίνειας και στην οικοδόμηση σχέσεων, υπολείπονται όμως στην ανάπτυξη στρατηγικής προοπτικής.

Σύμφωνα με τους Eagly & Karau (2002), μία θεωρία συνάφειας ρόλων της προκατάληψης απέναντι στις γυναίκες με θέση ευθύνης υποστηρίζει ότι η αντιληπτή ασυμφωνία μεταξύ του ρόλου του γυναικείου φύλου και των ηγετικών ρόλων οδηγεί σε δύο μορφές προκατάληψης :α)να απολαμβάνουν οι γυναίκες λιγότερη εύνοια σε ηγετικές θέσεις σε σχέση με τους άνδρες και β)να αξιολογούν τις συμπεριφορές και ενέργειες με αυστηρότερη κριτική και εύνοια. Το οξύμωρο είναι ότι, ακόμα και όταν κατέχουν θέσεις ευθύνης οι γυναίκες και τους δίνεται έτσι η δυνατότητα να βιώσουν εμπειρίες σημαντικές για την επαγγελματική τους εξέλιξη, είναι λιγότερο πιθανό να επιφορτιστούν με θέσεις και αναθέσεις που εμπεριέχουν πολλές ευθύνες, γεγονός που θα τις εμπλουτίσει με δυνατότητες ουσιαστικής ανέλιξης(Gartzia et al,2014).

Η εκπροσώπηση γυναικών στη διοίκηση έχει βαρύτερη σημασία για ένα οργανισμό, καθώς η ανεξαρτησία, η ποικιλία προσεγγίσεων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διαφοροποίηση αποτελούν τα θεμέλια για ένα ανεξάρτητο διοικητικό συμβούλιο(Ανυφαντής,2019). Από την άλλη, αρνητική επίδραση έχει η παρουσία των γυναικών σε ανώτερα συμβούλια και θέσεις ευθύνης, όταν η συμμετοχή της εκπορεύεται από την πίεση της κοινωνίας για ισότητα των δύο φύλων χωρίς η ίδια να έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα (Kenneth&Dittman,2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

3.1. Κοινωνικό-πολιτισμικά προσκόμματα

Ακόμη και στη σημερινή εποχή, έπειτα από πληθώρα αγώνων, διεκδικήσεων και κατακτήσεων που έχουν γίνει από την πλευρά των γυναικών, υφίστανται ανισότητες και διακρίσεις. Η ανισότητα θεωρείται συνέπεια αόρατων φραγμών, πολιτιστικών πεποιθήσεων και στερεοτύπων γύρω από το φύλο και τις δομές οι οποίες ευνοούν τους άνδρες σε ηγετικές θέσεις στο χώρο εργασίας (Treasurer et al, 2013). Έτσι, εστιάζοντας στον επαγγελματικό κλάδο, αρχίζει να αναδύεται ένας μεγάλος όγκος συμπεριφορών που απορρέουν από βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις εις βάρος των γυναικών. Οι πεποιθήσεις αυτές καλούνται στερεότυπα, τα οποία στην ουσία αντιπροσωπεύουν γενικευμένες αντιλήψεις αρνητικές ή θετικές, οι οποίες κυριαρχούν σε μία κοινωνία (Σωτηρόπουλος, 2003) και ενισχύονται με το πέρασμα των ετών με την επίδραση των κοινωνικών και γνωστικών μηχανισμών (Αγγελίδου κ.α., 2002). Αποτελούν «επικίνδυνα» νοητικά μοντέλα, επειδή είναι ευρέως διαδεδομένα, δόλια και ικανά να δρουν ακόμη και ασυνείδητα σε άτομα, κοινωνικές ομάδες και οργανισμούς, αλλοιώνοντας τον ορθολογισμό των αξιολογήσεων και επιφέροντας διακρίσεις και προκαταλήψεις. Ένα στερεότυπο διαμορφώνεται σε ένα κοινωνικό σύστημα, όταν μεγάλο ποσοστό μιας κατηγορίας επεκτείνεται στο σύνολο των ατόμων. Η διαδικασία γενίκευσης που πυροδοτείται από ένα στερεότυπο παράγει το λάθος της διάκρισης και της προκατάληψης. Επιπροσθέτως, ένα χαρακτηριστικό που φέρει τα στερεότυπα σε θέση αμφισβήτησης είναι πως παράγονται σε ένα συγκεκριμένο χωρόχρονο, στον οποίο η κοινωνία φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αντιλήψεις. Το γεγονός, όμως, ότι διαιώνίζονται τους προσδίδει σε έναν άλλο χωρόχρονο και το γνώρισμα των απαρχαιωμένων αντιλήψεων (Βασιλειάδου, 2020).

Άξιο αναφοράς αποτελεί, επίσης, πως οι διακρίσεις είναι εφικτό να εμφανιστούν σε ποικίλες περιστάσεις όπως κοινωνικές, προσωπικές και επαγγελματικές. Μια εξ αυτών - η οποία προϋπήρχε από την αρχαιότητα - είναι η πρόσβαση στην εκπαίδευση, για την οποία οι γυναίκες κρίνονταν ανίκανες ή ακατάλληλες να παρακολουθήσουν ανά τους αιώνες. Υπήρχαν περίοδοι που τους απαγορευόταν, άλλοτε θεωρούνταν πολυτέλεια και άλλοτε φημολογούνταν η χαμηλή επίδοση των κοριτσιών στα μαθήματα (Δαλακούρα & Ζιώγου Καραστεργίου, 2015). Κυρίαρχες προκαταλήψεις έως και στη σημερινή

εποχή χαρακτηρίζουν τις κοπέλες πιο ικανές σε μαθήματα θεωρητικής φύσης ενώ τα αγόρια σε θετικής (π.χ. μαθηματικά, φυσική, χημεία). Έτσι, το ίδιο το σχολείο, που αποτελεί έναν από τους βασικούς φορείς κοινωνικοποίησης του ατόμου, έχει υπάρξει φορέας αναπαραγωγής έμφυλων διακρίσεων διαμορφώνοντας στα παιδιά από μικρή ηλικία διαστρεβλωμένες απόψεις (Δεδικούσης, 2020).

Από την άλλη πλευρά, τις προκαταλήψεις αυτές έρχονται να ενστερνιστούν οι γονείς όπως και τα ΜΜΕ, λειτουργώντας ως προβληματικά πρότυπα για τη νέα γενιά, η οποία τείνει να υιοθετεί ιδανικά και αξίες που χρήζουν αμφισβήτησης. Έτσι, οι άνδρες παρουσιάζονται ανώτεροι κοινωνικά και πολιτισμικά, πιο συγκροτημένοι, γνωρίζοντας τι θέλουν και έχοντας προκαθορισμένη πορεία για το μέλλον τους (Αποστολοπούλου, 2022). Αντίστοιχα, οι γυναίκες είναι πιο αναποφάσιστες και ευθυνόφοβες, ανίκανες για την ανάληψη ηγετικών θέσεων και ρόλων οι οποίοι απαιτούν αυτοπεποίθηση και συνέπεια. Αυτά παρουσιάζονται ως παραδοσιακά «αρσενικά» χαρακτηριστικά, κάνοντας έναν άντρα αρκετά ανταγωνιστικό για μια θέση ευθύνης, ικανό να λάβει κρίσιμες αποφάσεις, υποτιμώντας παράλληλα τη γυναικεία νοημοσύνη. Ως εκ τούτου, διαμορφώνονται κοινωνικά αποδεκτές νόρμες που υποδεικνύουν εμφανώς φυλετική κυριαρχία, ορίζοντας κατά συνέπεια και εργασιακά πρότυπα. Τη βάση αυτών είναι εύκολο να εντοπίσει κανείς στη βιολογική διαφοροποίηση των ανθρώπων, καθώς οι κοινωνικοί ρόλοι στηρίχθηκαν σε βιολογικά και γενετικά δεδομένα που θέλουν τον άντρα να υπερέχει σε μυϊκή δύναμη (Δεδικούσης, 2020). Παρόλα αυτά, ακρογωνιαίος λίθος στη διαμόρφωση ορθής συμπεριληπτικής σκέψης κρίνεται η ισότητα των φύλων, κατοχυρωμένη πλέον από πολλαπλούς νόμους, που πρεσβεύει την ισότιμη μεταχείριση αυτών με δεδομένα τα ισότιμα δικαιώματά τους. Έτσι, αν και τυπικά η ισότητα είναι κατοχυρωμένη προστατεύοντας νομικά τις γυναίκες από κάθε δύναμη αδικίας, άτυπα ορισμένες προκαταλήψεις συνεχίζουν ακόμη να υφίστανται διαιωνίζοντας τις φυλετικές διακρίσεις (Levitt, 2010). Ωστόσο, οι διαρκείς μεταβολές της κοινωνίας - κυρίως χάρη στην ιλιγγιώδη ταχύτητα της παγκόσμιας τεχνολογικής εξέλιξης - επιτάσσουν σταδιακά τη ριζική εξάλειψη των στερεοτυπικών στάσεων.

3.2. Εμπόδια αποδιδόμενα στον οργανισμό

Εμβαθύνοντας στον εργασιακό χώρο, οι διακρίσεις μπορούν να είναι έμμεσες ή άμεσες και να αφορούν εξωτερικά χαρακτηριστικά (εμφάνιση, χρώμα δέρματος,

βάρος, ύψος, φυσική κατάσταση), αναπηρία, καταγωγή, ηλικία, φύλο, σεξουαλικές προτιμήσεις, θρησκεία, πολιτικά φρονήματα και γενικά αντιλήψεις(Σταμούλη,2017). Μειώνοντας το φάσμα στα στερεότυπα των φύλων, είναι εφικτή η διάκριση αυτών σε άμεσα και έμμεσα σε όλα τα στάδια εργασίας από τη συνέντευξη, την πρόσληψη, την επαγγελματική ανέλιξη έως και την αποχώρηση από τον επαγγελματικό κλάδο. Στο στάδιο της συνέντευξης και πρόσληψης, μια από τις βασικές ανησυχίες που προβάλλουν οι οργανισμοί, ιδίως στις νέες, παντρεμένες γυναίκες σχετίζεται με την άδεια μητρότητας, κατά την οποία η γυναίκα, αν και εισπράττει απολαβές, βρίσκεται σε άδεια για τη φροντίδα του τέκνου (Purcell et al 2010). Παρά το γεγονός πως η απόκτηση παιδιού αποτελεί στις πυρηνικές οικογένειες κοινή απόφαση, οι γυναίκες τείνουν να αναλαμβάνουν περισσότερες σχετικές ευθύνες. Ποικίλες πράξεις που αποδεικνύουν τα έμφυλα στερεότυπα κατά την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών μπορεί να σχετίζονται με την άρνηση προαγωγών, προτιμήσεων ανάληψης εργασιών, μισθολογικές διακρίσεις, άριστη μεταχείριση σχετικά με το ωράριο, τις άδειες ή την αξιολόγηση. Σημαντική κρίνεται η αναφορά και στη λιγότερη υποστήριξη και καθοδήγηση των γυναικών κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους ή της ανέλιξής τους γενικότερα(Jones&Solomon, 2019). Οι εργαζόμενες γυναίκες σε έναν οργανισμό λαμβάνουν συχνά λιγότερη, αυστηρότερη έγκριση ή αντιμετωπίζουν περισσότερη δυσπιστία από τους άνδρες για τις ίδιες συμπεριφορές. Άλλωστε, είναι γνωστό πως κερδίζουν τον σεβασμό και την αναγνώριση δυσκολότερα από έναν άντρα, καθώς τις εμπιστεύονται δυσκολότερα.

Έτσι, προκύπτει πως η εκδήλωση στερεοτυπικών συμπεριφορών ως προς το φύλο μπορεί να γίνει είτε με ψυχολογική είτε με σωματική παρενόχληση. Όσο αναφορά την πρώτη, ο ψυχικός εκβιασμός ξεκινά συχνά διακριτικά με τη μορφή βλεμμάτων, νευμάτων, υποτιμητικών σχολίων, διάδοσης φημών, απομόνωσης και άρνησης επικοινωνίας και καταλήγει σε εκφοβισμό με τη χρήση απρεπούς λεξιλογίου υποτιμώντας το θύμα, ενώ γίνεται κατάχρηση εξουσίας(Jones and Solomon, 2019). Συχνά, μια ηγέτιδα γυναίκα σε θέση εξουσίας, οφείλει να αποδεικνύει καθημερινά πως είναι άξια για τη θέση της, αξιολογείται και κρίνεται συνεχώς. Η διεκδίκηση του σεβασμού συνήθως είναι συνυφασμένη με αυστηρότητα, ώστε να μην τη θεωρήσουν αδύναμη. Παρόλα αυτά, ευκολότερα μια τέτοια γυναίκα θα χαρακτηριστεί ως σκληρή και άκαρδη συγκριτικά με έναν άντρα αφεντικό. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι προκαταλήψεις επιβάλλουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφορών για τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις, ενώ ταυτόχρονα τα ίδια στερεότυπα κρίνουν αυτά τα πρότυπα

κακοχαρακτηρίζοντας εκ νέου τις γυναίκες. Το γεγονός αυτό έχει ολέθριες συνέπειες στον ψυχισμό του δέκτη, καθώς προκαλείται έντονο άγχος λόγω πίεσης και αδυναμία εξισορρόπησης των εργασιακών υποχρεώσεων(Adams&Funk,2012). Ο εργασιακός εκφοβισμός επηρεάζει άμεσα την κοινωνική, πνευματική και ηθική ανάπτυξη του ατόμου.

Ωστόσο, όταν πρόκειται για φυλετικές διακρίσεις, είναι αδύνατο να παραλειφθούν αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές, η ρίζα των οποίων είναι άκρως στερεοτυπική. Αυτές ξεπερνούν την ψυχολογική βία, ενώ σχετίζονται με τη σωματική και είναι μνηστικές. Συνήθως ξεκινούν με κάποια μορφή ειδικής μεταχείρισης, παρενόχλησης ή εκδήλωσης επιθετικής συμπεριφοράς, με το ενδεχόμενο να καταλήξουν σε σεξουαλική κακοποίηση(Clemans,2004), την έσχατη ταπεινωτική συνέπεια των έμφυλων διακρίσεων, κατά τις οποίες συνήθως ο θύτης βρίσκεται σε θέση ισχύος. Έτσι, βάλλεται η ψυχική και σωματική ακεραιότητα του θύματος, το οποίο πολλές φορές ντρέπεται ή φοβάται να προχωρήσει σε καταγγελία.

Ευδιάκριτη είναι, επομένως, η αρνητική επίδραση των διακρίσεων τόσο σε προσωπικό βαθμό για τον εκάστοτε υπάλληλο όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Οι διακρίσεις δημιουργούν ένα εξαιρετικά ανθυγιεινό κλίμα εργασίας, συντελώντας κατά αυτόν τον τρόπο και στη μείωση της παραγωγικότητας (Tiwarī et al.,2008). Τα άτομα, τα οποία γνωρίζουν ότι υφίστανται διακρίσεις αντιλαμβάνονται μια μη ικανοποιητική εκπλήρωση των κινήτρων τους γεγονός που μετριάζει τη διάθεσή τους για βελτίωση της απόδοσης και μεγιστοποίηση της προσπάθειας (Mella,2022). Αρχίζουν, επομένως, να αμφισβητούν τους κοινούς σκοπούς που έχουν με την επιχείρηση και έπειτα από συχνές και πολλές επαναλήψεις ανάλογων συμπεριφορών να χάνουν πλήρως το ενδιαφέρον τους, καθώς επέρχεται η ανία. Άμεση επιπροσθέτως επίδραση των έμφυλων διακρίσεων είναι η βραδύτητα της σταδιοδρομίας των γυναικών σε σύγκριση με την ταχύτητα με την οποία οι άνδρες ανελίσσονται στην καριέρα τους (Eagly& Karau,2002). Βαθιά ριζωμένες αξίες και προκαταλήψεις κατά των γυναικών δημιουργούν κανόνες και διαμορφώνουν συμπεριφορές που τείνουν να δικαιολογήσουν και να συντηρήσουν τις ιστορικές σχέσεις εξουσίας των ανδρών επί των γυναικών, καθώς και τις σεξιστικές συμπεριφορές που εμποδίζουν την πρόοδο των γυναικών.

3.3. Ατομικά εμπόδια

Μια κλασική διαφοροποίηση που διέπεται από τις έμφυλες διακρίσεις κατηγοριοποιεί τα επαγγέλματα σε “άνδρικά” και “γυναικεία” με τα δεύτερα στην πλειοψηφία τους να σχετίζονται με την παροχή φροντίδας(Φωτόπουλος, 2013). Αυτό αυτόματα προβάλλει παραδοσιακά τους άνδρες ως ικανότερους για την ανάληψη θέσεων εξουσίας και την υιοθέτηση ηγετικών ρόλων καθώς ο ρόλος των γυναικών πλησιάζει περισσότερο προς τον τίτλο «μητέρα-φροντίστρια» και όχι «εργαζόμενη-γυναίκα καριέρας». Οι αντιλήψεις αυτές, όμως, συχνά βρίσκουν έρεισμα και στην ίδια την αυτοαντίληψη του ατόμου, το οποίο αρχίζει να αμφισβητεί την αξία και τις ικανότητές του (Δεδικούσης, 2020). Ένα από τα βασικότερα προσωπικά εμπόδια στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών βασίζεται σε ψυχολογικά μοντέλα που δείχνουν πως η κοινωνική αμφισβήτηση καταλήγει τελικά σε προσωπική. Εσωτερικεύοντας λανθασμένες σκέψεις, προκαλείται ρήξη αυτοπεποίθησης και μείωση του ηθικού. Προκατειλημμένες αντιλήψεις σχετικές με την ευαισθησία των γυναικών, την ανικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα, την αδυναμία ανάληψης ευθυνών και επιβολής της τάξης θέτουν τις γυναίκες σε θέση αυτοάμυνας και συνεχούς απόδειξης για το αντίθετο (Acker,2009). Η κατάσταση αυτή, όμως, μπορεί να καταλήξει σύντομα και εύκολα σε αυτοεκπληρούμενη προφητεία, καθώς το άτομο απογοητεύεται, κουράζεται και τελικά δεν προσπαθεί όσο θα μπορούσε, για να ανελιχθεί. Η διαρκής αμφισβήτηση και ανάγκη απόδειξης της αξίας του ατόμου μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα ψυχοφθόρα, ενώ σταδιακά το άτομο χάνει το κίνητρο και το ενδιαφέρον του. Αντίστοιχα, η κακή ψυχολογία θεωρείται βασικός επιβραδυντικός πυλώνας της εξέλιξης (Tiwari et al,2008).

Μια ακόμη βασική πρόκληση για την ανέλιξη των γυναικών στον εργασιακό τομέα θεωρείται η επιτυχής εξισορρόπηση της μητρότητας, της καριέρας, της προσωπικής ζωής και των προσωπικών φιλοδοξιών (Jones&Solomon,2019). Η ενασχόληση με ηγετικούς ρόλους είναι αρκετά χρονοβόρα, απαιτεί μεγάλη συνέπεια και καθαρή κρίση. Επιπροσθέτως, η διαδικασία για την επίτευξη ανάληψης τέτοιων θέσεων είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική, ζητώντας την πλήρη αφοσίωση του ατόμου. Παρόλα αυτά, όταν η απόκτηση οικογένειας υπάρχει στα πλάνα ενός ατόμου, η εξισορρόπηση αυτών αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Επιστρέφοντας στα στερεότυπα, η κοινωνία θέλει μια γυναίκα να αποτελεί αλάνθαστο πρότυπο συζύγου και μητέρας, ώστε να μην κακοχαρακτηριστεί, γεγονός που είναι ανέφικτο ακόμη και αν δεν

εργαζόταν(Σταμούλη, 2017). Είναι σημαντικό να αναφερθεί όμως πως αυτό προσθέτει ένα ακόμη βάρος στη γυναικεία ψυχολογία, καθώς βιώνουν πολλή πίεση και έντονο άγχος, προσπαθώντας να αντεπεξέλθουν όσο καλύτερα μπορούν σε όλες τους τις υποχρεώσεις. Συχνά οι γυναίκες μπορεί να νιώθουν τύψεις λόγω έλλειψης χρόνου για παραπάνω ενασχόληση με το νοικοκυριό και τα παιδιά, κάτι που απορρέει από το στερεότυπο που τη έννοια της ύπαρξης της γυναίκας με αυτήν της φροντίστριας.

Ένα ακόμη ατομικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες είναι τα διαλείμματα που δικαιούνται από τη δουλειά ή το μειωμένο ωράριο (Αποστολοπούλου, 2022). Από τη μια πλευρά, διαλείμματα όπως η άδεια μητρότητας, σαφώς είναι και θεμιτά και χρήσιμα. Παρόλα αυτά, πολλές φορές ανακόπτουν την ανοδικά εξελικτική πορεία των γυναικών στον εργασιακό χώρο, καθώς καταλήγουν να υστερούν σε προϋπηρεσία και να έχουν περισσότερα κενά που πρέπει να καλύψουν.

Βασική θεωρείται και η ελάχιστη ενθάρρυνση και καθοδήγηση στην ανάληψη ηγετικών ρόλων (Chisholm et al., 2017). Παρατηρείται μερική ή και ολική απουσία γυναικείων προτύπων που μπορούν να εμπνεύσουν τις γυναίκες και να τις παρακινήσουν να διεκδικούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα προαγωγές. Η ύπαρξη γυναικών μεντόρων μπορεί να εμπνεύσει πολλές γυναίκες, ενθαρρύνοντάς τις να αναλάβουν δράση και να αρχίσουν να διεκδικούν ότι τους ενδιαφέρει. Είναι σημαντικό να αποταυτιστεί η έννοια του ανταγωνισμού από την ανδρική ύπαρξη. Μια εργαζόμενη γυναίκα επαγγελματίας μπορεί να είναι τόσο ανταγωνιστική όσο τελικά και ένας άνδρας χωρίς να υστερεί πουθενά, αρκεί να το πιστέψει (Purcell et al.,2010). Πάντοτε βεβαίως γίνεται λόγος για ευγενή άμιλλα.

Η πανδημία του COVID -19 έχει επιδεινώσει την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, καθώς οι γυναίκες ήρθαν αντιμέτωπες με μη βιώσιμες αυξήσεις στις οικογενειακές και οικιακές ευθύνες, με αποτέλεσμα μία στις τέσσερις να σκέφτεται να εγκαταλείψει το εργατικό δυναμικό ή να μειώσει τη σταδιοδρομία της. Έτσι, παρά τις μικρές αυξήσεις στη γυναικεία εκπροσώπηση στην ηγεσία πριν από την πανδημία, επικρατεί μια οπισθοδρόμηση που μπορεί να χρειαστούν χρόνια ή δεκαετίες για να ανακάμψει (Franczak & Margolis, 2022).

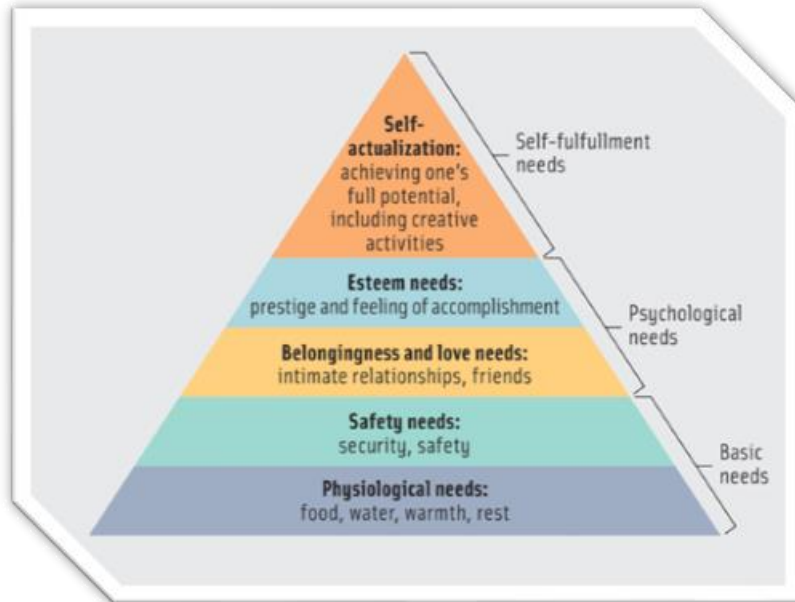
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΚΙΝΗΤΗΡΙΟΙ ΜΟΧΛΟΙ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1. Θεωρίες παρακίνησης

Τα κίνητρα αποτελούν ενεργοποιητές της συμπεριφοράς ενός ατόμου, τα οποία τον προσανατολίζουν και σε ένα σκοπό. Τα κίνητρα της συμπεριφοράς δύναται να οριστούν ως εσωτερικές δυνάμεις, που ωθούν ένα άτομο να δράσει και αντίστοιχα τα κίνητρα εργασίας προσδιορίζονται ως συνθήκες επιρροής, που διεγείρουν και κατευθύνουν συμπεριφορές σχετικές με το περιβάλλον εργασίας. Στα εσωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται οι επιθυμίες ή οι προθέσεις, οι σκοποί, τα συναισθήματα και οι ποικίλες συγκινησιακές καταστάσεις, ενώ στα εξωτερικά κίνητρα συμπεριλαμβάνονται οι αμοιβές, οι ποινές, τα θέλητρα και οι απωθητικοί ερεθισμοί (Μάντζαρης, 2011). Η παρακίνηση των ατόμων αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία δεν είναι ορατή αλλά συμπεράσματα σχετικά με αυτή εξάγονται από την συμπεριφορά των ατόμων, με τα κίνητρα να εμφανίζουν άμεση συσχέτιση με τις ανάγκες των ατόμων (Ζαβλανός, 2002).

Στο πέρασμα των ετών ένα πλήθος θεωριών αναπτύχθηκε από τους ερευνητές στην προσπάθειά τους να αποσαφηνίσουν τους κινητήριους παράγοντες που παροτρύνουν τα άτομα να δράσουν.

Η θεωρία του Maslow (1954) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση σχετίζεται με την ικανοποίηση μιας σειράς αναγκών. Ιεραρχεί τις ανάγκες των εργαζομένων σε μία πυραμιδική διάταξη με τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, στέγαση, ένδυση, υγεία) να βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ανάγκες ασφαλείας, οι οποίες αναφέρονται στις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, στη σταθερότητα της εργασίας, στην ασφαλιστική και συνταξιοδοτική κάλυψη, ενώ έπονται οι κοινωνικές όπου σημαίνουσα θέση κατέχουν η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και ένταξη σε ομάδες. Στο επόμενο στάδιο ακολουθούν οι ανάγκες αναγνώρισης (γόητρο, κύρος) και στην κορυφή της πυραμίδας δεσπόζουν οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (εκπλήρωση προσδοκιών, φιλοδοξιών). Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow το άτομο αναζητά την ικανοποίηση αναγκών μεταγενέστερου σταδίου, μόνο αν έχει επιτύχει την ικανοποίηση του προγενέστερου σταδίου. Στη θεωρία ασκήθηκε έντονη κριτική, διότι δεν κατέστη ικανή να επεξηγήσει γιατί τα άτομα που ικανοποιούν τις ανάγκες μιας κατηγορίας εξακολουθούν να εμφανίζουν παρακίνηση, ενώ προβληματισμός προήλθε με την κατηγοριοποίηση των αναγκών και την ιεραρχική τους διάταξη.



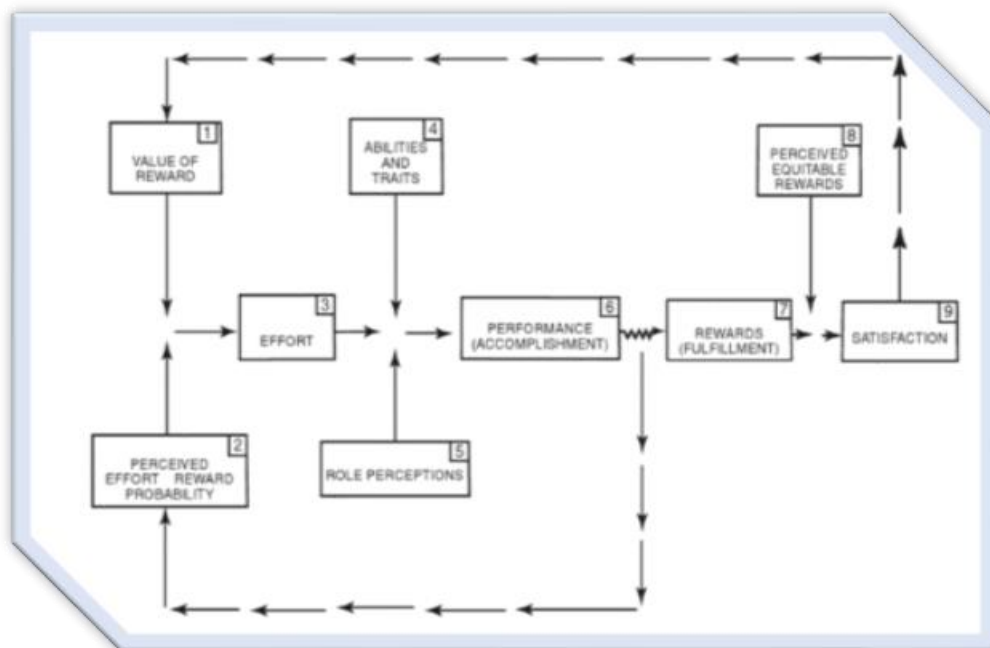
Εικόνα2 : Maslow's Hierarchy of Needs Bob Poston (2009:2)

Η θεωρία των δύο παραγόντων των Herzberg et al(1959) συσχετίζει τους παράγοντες υγιεινής (εργασιακές συνθήκες, αποδοχές, ασφάλεια της εργασίας διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους), και παρακίνησης (αναγνώριση της συνεισφοράς στον οργανισμό, ελευθερία ανάληψης ευθυνών, ευχέρεια πρωτοβουλιών, εξέλιξη) με την εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες υγιεινής δεν παρακινούν τους εργαζομένους αλλά αποτρέπουν την εμφάνιση της δυσαρέσκειας και τις απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης ενεργοποιούν τους εργαζομένους. Η ανάληψη ευθυνών από τους εργαζομένους και η παροχή ευκαιριών για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση αυξάνουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι συσχετίζουν τα κίνητρα για εργασία με τους ίδιους αλλά τη δυσαρέσκεια με τα γνωρίσματα του οργανισμού. Η θεωρία των δύο παραγόντων κατηγορήθηκε αναφορικά με τη μεθολογική προσέγγιση συλλογής των δεδομένων.

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) του Vroom (1964) από την άλλη διατείνεται ότι η πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης βασίζεται στην αλληλεπίδραση τριών μεταβλητών : α)της προσδοκίας (expectancy) του ατόμου ότι η πραγμάτωση των στόχων επιτυγχάνεται αν προσπαθήσει ουσιαστικά, β)της συντελεστικότητας (instrumentality), της πεποίθησης δηλαδή του εργαζομένου ότι η προσπάθεια που κατέβαλε θα γίνει αντιληπτή από τη διοίκηση και θα ακολουθήσουν ανταμοιβές και γ)του σθένους (valence) της έντασης της επιθυμίας του για ανταμοιβές.

Οι εργαζόμενοι έχουν συνείδηση της δυνατότητάς τους να επιτύχουν το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και της αξίας των ανταμοιβών για αυτούς.

Το υπόδειγμα των Lawler&Porter(1968), έχοντας ως κεντρικό άξονα τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom, ερμηνεύει τη διαδικασία παρακίνησης στην εργασία, όπου η προσπάθεια του εργαζομένου συναρτάται από την αξία των αναμενόμενων ανταμοιβών και από την προσδοκία ότι η προσπάθεια που καταβάλλει θα ανταμειφθεί. Ικανοποίηση νιώθουν οι εργαζόμενοι, όταν θεωρούν ότι οι ανταμοιβές τους είναι αντάξιες της απόδοσής τους και διαφοροποιούνται από αμοιβές των άλλων εργαζομένων που κατέλαβαν ήσσονα προσπάθεια. Η θέση ότι η απόδοση είναι συνεπακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο αποτέλεσε καίριο σημείο διαφοράς από προγενέστερες θεωρίες ερμηνείας της παρακίνησης



Εικόνα 3 :Lawler&Porter(1968:17)

Η θεωρία παρακίνησης του Αμερικανού Ψυχολόγου Alderfer (1972) στηριζόμενη στη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow περιορίζει τις πέντε κατηγορίες του σε τρεις, στις ανάγκες ύπαρξης (existence needs), στις ανάγκες των ανθρώπινων σχέσεων (relatedness needs) και στις ανάγκες ανάπτυξης (growth needs), ενώ αποκηρύσσει την αρχή της προοδευτικότητας και την αρχή του ελλείμματος. Η θεωρία του Alderfer έμεινε γνωστή ως ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που αντιστοιχούν στις άνωθεν τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence – Relatedness – Growth). Στις ανάγκες ύπαρξης συγκαταλέγονται οι

φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας της θεωρίας του Maslow, στις ανάγκες των ανθρωπίνων σχέσεων αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες, ενώ στις ανάγκες ανάπτυξης υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της θεωρίας του Maslow. Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer ισχυρίζεται ότι δεν είναι απαιτείται η ικανοποίηση μιας κατώτερης ανάγκης προκειμένου το άτομο να στραφεί σε μία ανάγκη ανώτερης κατηγορίας, όπως επίσης είναι πιθανό να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε κατώτερο. Οι ανάγκες και η ικανοποίησή τους είναι σημαίνουσες, ώστε να δρουν ως κίνητρα συμπεριφοράς, είτε πρόκειται για κατώτερες είτε ανώτερες ανάγκες.

Ο McClelland (1965) ισχυρίστηκε ότι οι ανάγκες που κινητοποιούν το άτομο διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες :α) στην ανάγκη για απόκτηση δύναμης, προκειμένου να ασκήσουν επιρροή και έλεγχο σε άλλα άτομα β) στην ανάγκη για συνεργασία και επαφή με άλλα άτομα, τη δημιουργία κοινωνικών ομάδων και καλλιέργεια κοινωνικών σχέσεων και γ) στην ανάγκη για επιτεύγματα, ανάληψη ευθύνης δράσεων και έργων και επιτυχή διεκπεραίωση, απολαμβάνοντας τη θετική κριτική και επιβράβευση. Η παρωθητική δύναμη της πραγμάτωσης των στόχων κατευθύνει τα άτομα στη θέσπιση προσωπικών, προκλητικών και εφικτών στόχων. Ο McClelland υποστήριξε ότι μόνο ένα ποσοστό 10% των ανθρώπων αισθάνεται την ανάγκη για επίτευξη σε υψηλό βαθμό. Στον υπόλοιπο πληθυσμό (90%) είναι εφικτή η ανάπτυξη της παρακίνησης με στοχευμένα βήματα: σαφή ανατροφοδότηση, υπευθυνότητα και ευκαιρία για επιτυχίες, ανταμοιβές σχετιζόμενες με προκαθορισμένους στόχους.

Η θεωρία της ισότητας (Adams & Freedman, 1976) υποθέτει ότι η παρακίνηση του ατόμου επηρεάζεται από: α) τη φύση των εισροών και των αποτελεσμάτων, β) τη φύση της διαδικασίας κοινωνικής σύγκρισης, γ) τις συνθήκες που οδηγούν σε ισότητα ή ανισότητα και δ) τις πιθανές ενέργειες στις οποίες το άτομο πιθανόν προβεί, για να μειώσει αυτές τις ανισότητες. Η θεωρία της ισότητας πρεσβεύει ότι το άτομο επιλέγει να ενεργήσει, προσδοκώντας μία δίκαιη ανταμοιβή, συγκρίνοντας συνειδητά ή ασυνείδητα τα δικά του αποτελέσματα με των άλλων μεμονωμένων συναδέλφων ή μια ευρεία κατηγορία συναδέλφων που θεωρούνται από το άτομο ως συναφή για σύγκριση.

Η πρόσφατη θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci et al (2017) αποτελεί μια προσέγγιση ερμηνείας των ανθρωπίνων κινήτρων και της προσωπικότητας, εστιάζοντας στη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης του ατόμου για την προσωπική ανάπτυξη και τη συμπεριφορική αυτορρύθμιση. Η εσωτερική παρακίνηση αναπαριστά τη φυσική κλίση του ατόμου προς το αυθόρμητο ενδιαφέρον, την επιδεξιότητα και την

αφομοίωση, τα οποία είναι τόσο ουσιαστικά για την γνωστική και κοινωνική ανάπτυξη. Από τη νηπιακή ηλικία παρατηρείται το παιδί να ενεργεί, χωρίς να αναμένει εξωτερική ανταμοιβή. Όμως, η διατήρηση της εσωτερικής του παρακίνησης προϋποθέτει την καλλιέργεια κατάλληλων υποστηρικτικών συνθηκών. Οι άνθρωποι παρακινούνται σε δραστηριότητες τις οποίες απολαμβάνουν και εκτιμούν. Η εσωτερική παρακίνηση αναστέλλεται, όταν τίθεται απειλή για τιμωρία, υπάρχει χρονική πίεση και επικρατούν συνθήκες υπέρμετρου ανταγωνισμού. Τα άτομα μάλιστα με εσωτερική παρακίνηση συγκριτικά με τα άτομα τα οποία η παρακίνηση τους βασίζεται σε ισχυρό εξωτερικό εξαναγκασμό, εμφανίζουν περισσότερο ενδιαφέρον, ενθουσιασμό και παρακίνηση που με τη σειρά του εκδηλώνεται και ως ενισχυμένη απόδοση επιμονή και δημιουργικότητα.

4.2.Εξωτερικά κίνητρα

Σύμφωνα με τους Deci & Ryan, (2013) η εξωτερική παρακίνηση συνίσταται στους εξωτερικούς παράγοντες που παροτρύνουν το άτομο να υιοθετήσει μία συμπεριφορά. Η εξωτερική παρακίνηση εκπορεύεται από εξωτερικές σε σχέση με το άτομο πηγές και δύναται να ενισχύσει θετικά ή αρνητικά τις ενέργειες του ατόμου. Στα εξωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται τα κίνητρα του κύρους, της κοινωνικής ένταξης και της εξουσίας (MacClelland, 1965).

Ο Kram (1985) θεωρεί ότι σημαντικός παράγοντας εξωτερικής παρακίνησης για μια γυναίκα που αποβλέπει σε θέση ευθύνης αποτελεί ο ικανός μέντορας που καθοδηγηθεί και κατευθύνει την γυναίκα στις πράξεις και τις ενέργειες της και της εμπυσά εμπιστοσύνη στις ικανότητες και δεξιότητες της. Το υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο δίνει ευκαιρίες στη γυναίκα να λάβει τα απαραίτητα εφόδια (πτυχία, μεταπτυχιακά κ.λπ.) και την απεγκλωβίζει από τις οικογενειακές υποχρεώσεις αποτελεί επίσης αξιόλογος παράγοντας εξωτερικής παρακίνησης (Μαργαρίτη,2021).

4.3.Εσωτερική παρακίνηση

Οι άνθρωποι, όταν προβαίνουν σε επιλογές για το τι θα κάνουν, εργάζονται με βάση τη γνωστική αναπαράσταση του περιβάλλοντος. Αυτή η γνωστική αναπαράσταση περιλαμβάνει ερεθίσματα που προέρχονται από το περιβάλλον, τη μνήμη και τις εσωτερικές καταστάσεις. Με βάση αυτή την αναπαράσταση, οι άνθρωποι

επιλέγουν να εμπλέκονται σε δραστηριότητες για τις οποίες πιστεύουν ότι δύνανται να τους τους οδηγήσουν σε μια επιθυμητή τελική κατάσταση ή στόχο. Εσωτερικά παρακινούμενο είναι το άτομο, το οποίο ενεργεί ωθούμενο από την έμφυτη ανάγκη του να βιώνει αυτονομία και ικανότητα μέσα στο περιβάλλον στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Σε κάθε περίπτωση που η συμμετοχή του ατόμου σε μία δραστηριότητα εμφορείται από την αγάπη, το ενδιαφέρον και την ευχαρίστηση που αντλεί από τη συμμετοχή στη δραστηριότητα, έκδηλη είναι η παρουσία της εσωτερικής παρακίνησης (Deci, 1975). Στα εσωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται οι επιθυμίες ή οι προθέσεις, οι σκοποί, τα συναισθήματα και οι ποικίλες συγκινησιακές καταστάσεις (Μαντζάρης, 2011).

Οι γυναίκες εμφανίζουν χαμηλά κίνητρα ισχύος σε σχέση με τους άνδρες, γεγονός που εμφανίζει άμεση σύνδεση μεταξύ του φύλου και της κατάληψης ηγετικού ρόλου (Schuh et al, 2014). Η ικανοποίηση, η αναγνώριση, η αύξηση της αυτοπεποίθησης, η προσωπική ανάπτυξη και η μισθολογική εξέλιξη και οι καλύτερες αποδοχές αποτελούν κινητήριους μοχλούς για τις γυναίκες που στοχεύουν σε επαγγελματική ανάπτυξη (Κουγιά, 2020). Η ανέλιξη των γυναικών σε θέσεις ευθύνης εμφανίζει υψηλή συσχέτιση με την ύπαρξη ισχυρών φιλοδοξιών που επιτείνουν την προσπάθεια και την επιμονή για επιτυχία. (Tharenou, P. 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

5.1.Κουλτούρα του οργανισμού

Ο Daft (2004:399) μνημονεύει την «Κουλτούρα ως το σύνολο αξιών, καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται στα μέλη ως σωστά. Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το άγραφο, συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλοι μετέχουν στην κουλτούρα, αλλά κατά κανόνα η κουλτούρα περνάει απαρατήρητη. Μόνο όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να εφαρμόσει νέες στρατηγικές ή προγράμματα που αντιβαίνουν προς τα πρότυπα και τις αξίες της βασικής κουλτούρας, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της δύναμης που έχει η κουλτούρα» Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού καθοδηγεί τις συμπεριφορές και τις μεθόδους επικοινωνίας των μελών του οργανισμού, επενεργεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη δράση των μελών και αντικατοπτρίζει το όραμα και την αποστολή του. Αποτελεί προϊόν της αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα τόσο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, συντελεί στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ατόμων που προσφέρουν εργασία στον οργανισμό προσδίδοντας την αίσθηση ταυτότητας (Πετρίδου , 2011).

Σημαντική κρίνεται η διάκριση των 6 βασικών γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον Coleman (2013). Ο ίδιος υποστηρίζει πως η κουλτούρα απαρτίζεται από του ανθρώπους, το όραμα, τις αξίες, τις πρακτικές, τον χώρο και το αφήγημα. Το σπουδαιότερο συστατικό μιας συνεκτικής κουλτούρας θεωρείται οι άνθρωποι που μετέχουν και εργάζονται σε έναν οργανισμό (Smircich,2007).Χωρίς αυτοί να μοιράζονται κοινές αξίες είτε να διαθέτουν την προθυμία και την ικανότητα να ενστερνιστούν αυτές τις αξίες, είναι πολύ εύκολο να διαταραχθεί η εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία. Μοιραζόμενοι ένα κοινό όραμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν συλλογικά και συνετά αποφάσεις που εξυπηρετούν τις αξίες του οργανισμού. Έτσι, μια δήλωση οράματος είναι ένα απλό αλλά θεμελιώδες στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς καθορίζει το στόχο της εκάστοτε επιχείρησης επιφέροντας διαφάνεια στον τρόπο επίτευξής του. Ενώ ένα όραμα όμως εκφράζει τον σκοπό μιας εταιρείας, οι αξίες προσφέρουν ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τις συμπεριφορές και τις νοοτροπίες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του οράματος. Αξίες όπως η δίκαιη και

αμερόληπτη μεταχείριση των εργαζομένων, η ευγένεια, η εμπιστοσύνη, ο αλληλοσεβασμός, η κατανόηση και επίδειξη συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγούν στη σύναψη σχέσεων εκτίμησης και σεβασμού με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα κλίμα ενότητας κατά τη διάρκεια των εργασιακών ωρών (Boniface,2011). Αυτός είναι και ο μόνος τρόπος διατήρησης του προσωπικού καθώς οι άνθρωποι μένουν σε οργανισμούς με κουλτούρες που τους αρέσουν. Αδιαμφισβήτητα, οι αξίες δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία εάν δεν κατοχυρώνονται στις πρακτικές μιας εταιρείας. Όταν ένας οργανισμός εκτιμά τους εργαζομένους του κρίνεται θεμιτή και αναγκαία η πρακτική απόδειξη αυτής της εκτίμησης. Επενδύοντας στους ανθρώπους με ορατούς τρόπους, όπως η συνεχή εκπαίδευση αυτών, η υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικής συμπερίληψης, η ενθάρρυνση του και επιβράβευσή τους μέσω αυξήσεων ή διοργάνωσης ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, το κλίμα του οργανισμού αμέσως γίνεται φιλικότερο και η επίτευξη των στόχων πιθανότερη (Seaman&Basili,1998). Αξία αναφοράς θεωρείται και η τοποθεσία, η αρχιτεκτονική ή ο τρόπος οργάνωσης του χώρου ενός οργανισμού. Ο τόπος μπορεί να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζοντας άμεσα τις αξίες και τις συμπεριφορές των ανθρώπων που βρίσκονται μέσα σε αυτόν. Για παράδειγμα, μια ανοιχτή αρχιτεκτονική γραφείου είναι πιο ευνοϊκή για την προαγωγή της συνεργασίας, ενώ ορισμένες πόλεις και χώρες έχουν τοπικούς πολιτισμούς που μπορεί να ενισχύουν ή να έρχονται σε αντίθεση με τον πολιτισμό που προσπαθεί να δημιουργήσει μια εταιρεία. Τέλος, οColeman (2013) κάνει λόγο και για αφήγηση, καθώς ο εκάστοτε οργανισμός έχει μια μοναδική ιστορία, η αφήγηση της οποίας αποτελεί κύριο συστατικό της σύνθεσης πολιτισμού.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού, όμως, παρά τα χαρακτηριστικά της, οργανώνεται και σε 3 επίπεδα, τα οποία είναι οι κοινές αξίες, τα ευρήματα και οι βασικές παραδοχές. Όπως αναλύθηκε εκτενώς προηγουμένως, οι αξίες έχουν να κάνουν με την κατευθυντήρια γραμμή του εκάστοτε οργανισμού με σκοπό τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του, της ικανοποίησης των εργαζομένων και τελικά της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι, σχετίζονται με τους κανόνες, τις αντιλήψεις, τους κώδικες δεοντολογίας, τους περιορισμούς, τις δηλώσεις, τις ευκαιρίες που υιοθετεί ο εκάστοτε οργανισμός. Τα ορατά στοιχεία που περικλείουν και εφαρμόζουν πρακτικά τις αξίες ονομάζονται ευρήματα. Έτσι αφορούν, για παράδειγμα, ζητήματα συνεργασίας, τρόπους συμπεριφοράς, ντυσίματος(Μπρούστας, 2003). Τέλος, υπάρχουν και οι βασικές παραδοχές, οι οποίες θεωρούνται μη ορατές και περιέχουν πιο αφηρημένα στοιχεία που σχετίζονται με τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων,

αλληλοεπίδρασης των εργαζομένων, συνεργασίας αυτών αλλά και τον χώρο και τον χρόνο εργασίας τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να αξιοποιήσει τα τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να επέλθει η ενότητα και η ομαλή συνύπαρξη των εργαζομένων σε αυτήν (Μπρούστας, 2003). Βασική προϋπόθεση είναι η παρατήρηση, μέσω της οποίας τα διοικητικά μέλη μπορούν να ανιχνεύσουν την υιοθέτηση των αξιών και πρακτικών της οργανωσιακής κουλτούρας από το προσωπικό. Έπειτα, επέρχεται η μάθηση, κατά την οποία ο κάθε οργανισμός οφείλει να αναπτύξει μια στρατηγική μέσω της οποίας θα αποκτήσει τις κατάλληλες δεξιότητες, ώστε να μεταλαμπαδεύσει στο προσωπικό την κουλτούρα που προσβύει (Elsbach & Stigliani, 2018). Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει στοχοθεσία, αποσαφήνιση των αξιών και προτεραιοτήτων της εταιρίας και εκπαίδευση των διοικητικών μελών για τον τρόπο προσέγγισης των εργαζομένων, για την ρύθμιση εξωτερικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα την οργάνωση γραφείων. Είναι γνωστό πως σε έναν οργανισμό η διοίκηση έχει να διαχειριστεί πολλαπλά ζητήματα πέρα από την επίτευξη των σκοπών της εταιρίας και την παραγωγή αξιόπιστου έργου. Όσον αφορά τους εργαζομένους, δημιουργούνται θέματα ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις αυτών, το σύστημα αμοιβών, προαγωγών, αδειών. Εξέχουσας σημασίας προς αποφυγή παρεξηγήσεων κρίνεται η επικράτηση αξιοκρατικής διοικητικής συμπεριφοράς αποκλείοντας κάθε μορφή διάκρισης, η χρήση κοινής γλώσσας, η ύπαρξη ορίων (Τριαντάρη, 2020α). Έτσι, καθίσταται εφικτή η μέτρηση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων με σκοπό την καθολική υιοθέτηση αξιών στην επιχείρηση τόσο από τους παλαιούς όσο και τους νέους εργαζομένους

Κατά αυτόν τον τρόπο, από όλα τα παραπάνω, προκύπτει αβίαστα η αξία της εταιρικής κουλτούρας και η αναγκαιότητα ύπαρξής της. Ο καθολικός ενστερνισμός των κοινών αξιών από τους εργαζομένους και η ευθυγράμμιση αυτών με τους σκοπούς της επιχείρησης έχει θετικό αντίκτυπο στην επίτευξη των οικονομικών στόχων του οργανισμού, στην αύξηση της παραγωγής σε μειωμένο χρόνο, ενώ παράλληλα διευκολύνει τον έλεγχο και τον συντονισμό (Σινάνι, 2009). Η εταιρική κουλτούρα προάγει ένα κλίμα συνεργασίας και εντείνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την διοίκηση και την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται η αφοσίωσή τους και κατ' επέκταση ένα κλίμα ενότητας στον οργανισμό. Αυτό εξυπηρετεί την επίτευξη βέλτιστου ελέγχου, καθώς είναι ευκολότερο να εντοπιστεί μια παραβατική συμπεριφορά ή η εκάστοτε δυσλειτουργία και να διευθετηθεί το ζήτημα άμεσα

(Ματθαίου, 2021). Επιπροσθέτως, η εταιρική κουλτούρα προάγει την βελτίωση του συντονισμού των διαδικασιών στον κάθε οργανισμό καθώς η ικανοποίηση των υπαλλήλων εξασφαλίζει μέγιστη απόδοση, εφόσον εργάζονται για έναν κοινό σκοπό για τον οποίο δεν έχουν αμφιβολίες, παράπονα και ανασφάλειες (Boniface, 2011).

Παρόλα αυτά, η εταιρική κουλτούρα αν και αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην επιτυχία ενός οργανισμού, αν δεν εκσυγχρονίζεται με τις κοινωνικές μεταβολές καταλήγει απαρχαιωμένη με μηδενική χρησιμότητα (Μπρούστας, 2003). Η υλιγγιώδης ταχύτητα εξέλιξης της τεχνολογίας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη την κοινωνία, η οποία συνεχώς συμβαδίζει με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται. Οι μεταβολές αυτές μπορεί να αφορούν αξίες, αντιλήψεις, συνήθειες έως και νόμους. Συνεπώς, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζει την κουλτούρα της με αυτές τις αλλαγές, ανανεώνοντας τις αξίες και την πολιτική της με στόχο να αποτελεί καθρέφτη της κοινωνίας (Μπρούστας, 2003). Είναι σημαντικό, οι οργανισμοί να ευαισθητοποιούνται πάνω σε κοινωνικά ζητήματα δείχνοντάς το πρακτικά μέσω της πολιτικής τους προκειμένου οι αξίες τους να αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικότερα το κοινωνικό σύνολο (Smircich, 2007). Έτσι και οι υπάλληλοι αισθάνονται πως εργάζονται σε ένα σύγχρονο περιβάλλον αντιπροσωπευτικό της εποχής. Μάλιστα όταν η κουλτούρα ενός οργανισμού εστιάζει στην ισότητα των φύλων και επιδεικνύει ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, δημιουργούνται τα εχέγγυα για την ισότιμη ανάπτυξη και των φύλων σε υψηλές θέσεις ευθύνης (Bajdo & Dickinson, 2001)

5.2. Επικοινωνιακές σχέσεις στον οργανισμό

Οι οργανισμοί και οι υπάλληλοι αυτών διέπονται από μια αυστηρά καθορισμένη σχέση, την εργασιακή, κατά την οποία οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους έναντι οικονομικού ανταλλάγματος, αμοιβής, που τους παρέχει ο εκάστοτε οργανισμός (Καρακιουλάφη, 2012). Ευνόητο είναι πως η κάθε επιχείρηση αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος, στοχεύοντας στην αύξηση των κερδών της. Έτσι, η σχέση του οργανισμού και των υπαλλήλων του ρυθμίζεται με βάση τα αμφότερα συμφέροντα και τις ηθικές αξίες του καθενός (Καρδαμανίδου, 2021). Ακρογωνιαίος λίθος που δομεί όμως την αλληλοεπίδραση των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η επικοινωνία, η οποία βασίζεται στην ανταλλαγή μηνυμάτων το περιεχόμενο των οποίων κυμαίνεται από μετάδοση πληροφοριών έως στάσεων, απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών ή εντολών. Ουσιαστικά για την επίτευξη μιας επικοινωνιακής

σχέσης απαιτείται ένας πομπός (αποστολέας) ο οποίος στέλνει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας ένα μήνυμα στον δέκτη(αποδέκτη), ρόλος του οποίου είναι να το αποκωδικοποιήσει και να το ανατροφοδοτήσει. Ο δίαυλος αυτός καθορίζει τον τρόπο και τη μέθοδο επικοινωνίας που γίνεται είτε γραπτά, είτε λεκτικά, είτε με νεύματα, εκφράσεις προσώπου, κινήσεις, δια ζώσης ή ηλεκτρονικά (Φανταράκη, 2014).

Στη σημερινή εποχή, με την τεράστια και διαρκώς αναπτυσσόμενη τεχνολογική εξέλιξη, η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι μια από τις πιο συνηθισμένες μορφές στους οργανισμούς. Μετά την εμφάνιση του ιού covid-19, δημιουργήθηκε μια νέα πραγματικότητα κατά την οποία εγκαθιδρύθηκε η τηλεργασία, η οποία επιβάλλει την διεξαγωγή συσκέψεων και ομαδικών συνεδριάσεων ηλεκτρονικά (Φανταράκη, 2014). Είναι ευρέως γνωστό πως ιδίως στον δημόσιο τομέα με τη χρήση τηλεφώνου, fax, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, internet ελαχιστοποιείται η γραφειοκρατία ενώ ταυτόχρονα διευκολύνεται η καθημερινή επικοινωνία και απλοποιείται η εκτέλεση χρονοβόρων διαδικασιών. Ένα απλό και σύνηθες παράδειγμα αποτελεί η ταυτόχρονη ενημέρωση πολλών ατόμων για ένα ζήτημα εντός και εκτός εργασιακού χώρου. Κατά αυτόν τον τρόπο, εργαζόμενοι σε δημόσιους φορείς μπορούν να ενημερώνουν τους πολίτες εύκολα και γρήγορα με την αποστολή μαζικών e-mail, χωρίς να δαπανούν χρόνο, κόπο, χαρτί (επιστολές) συμβάλλοντας έτσι στην απλούστευση φαινομένων γραφειοκρατίας(Φανταράκη, 2014).

Όπως στον δημόσιο έτσι και σε κάθε άλλο τομέα, μια επικοινωνιακή επικοινωνία εξασφαλίζει την ορθή κατανόηση των στόχων, των αξιών, των πρακτικών και γενικότερα της κουλτούρας του οργανισμού από τους υπαλλήλους. Επομένως, η επικοινωνία αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό για την υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας, για σωστό διαμοιρασμό ευθυνών και καθηκόντων στους ανθρώπινους πόρους, για την ορθή διαχείριση και συντονισμό αυτών(Kinnick&Parton,2005). Αυτονόητο είναι πως η αυταρχικότητα, η επιβολή και επίδειξη δύναμης οδηγούν σε αντιδραστική συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να υπάρξει σύγκρουση συμφερόντων και τελικά κακή απόδοση κατά την επιτέλεση των εργασιών από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφάλεια, ισοτιμία, ότι ακούγονται και υπολογίζονται τα αιτήματα και οι απόψεις τους στον εργασιακό χώρο(Τριαντάρη, 2020α). Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός μπορεί να εμπνεύσει στους εργαζομένους ότι έχουν όλοι έναν κοινό στόχο μεταλαμπαδεύοντας σε αυτούς ένα αίσθημα ευθύνης για την επιτυχή και αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας

επικοινωνιακής επικοινωνίας, εφόσον υφίσταται μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού και κρίνεται αναγκαία για την λήψη αποφάσεων, τον συντονισμό των ανθρώπινων πόρων και τον έλεγχο των διαδικασιών στην επιχείρηση (Pacanowsky&Trujillo,2009).Η ποιοτική επικοινωνία σε συνδυασμό με ένα προσεκτικά σχεδιασμένο προγραμματισμό μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και να οδηγήσει τελικά στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. (Ζαβλανός,1991).

Εξετάζοντας την επικοινωνία πέρα από τη σχέση διοίκησης υπαλλήλων αλλά σε επίπεδο εργαζομένων, αυτή θεωρείται εξαιρετικό μέσο δημιουργίας και προαγωγής ενός ευχάριστου κλίματος συνεργασίας(Seaman&Basili,1998). Η ορθή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργεί πρόσφορο έδαφος συνεργασίας έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να αλληλοβοηθούνται και να ανταλλάσσουν ιδέες. Αυτό συμβάλλει στην επίλυση θεμάτων ταχύτερα με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση χρόνου και αποδοτικότερη παραγωγή έργου (Φανταράκη, 2014). Η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος εξυπηρετεί στην αμφοτέρη εξέλιξη των ατόμων που επικοινωνούν, αλληλοεπιδρούν και συνεργάζονται και λαμβάνουν αποφάσεις (Pacanowsky&Trujillo,2009).Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς είναι ευκολότερο να εκτελέσουν τα εργασιακά καθήκοντα τους, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν φιλίες στον εργασιακό χώρο.

5.3. Η συμβολή των επικοινωνιακών σχέσεων στην επαγγελματική ανέλιξη γυναικών στη διοίκηση

Η εγκαθίδρυση υγιών επικοινωνιακών σχέσεων στον εργασιακό τομέα θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Τριαντάρη, 2020β).Συγκεκριμένα, όσο αναφορά τις σχέσεις των εργαζομένων και της διοίκησης, υπάρχουν σαφή όρια που διέπουν την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση. Για αυτό, απαιτούνται επιδέξιες επικοινωνιακές ικανότητες, μέσω των οποίων τα διοικητικά μέλη μπορούν να επεξηγήσουν τις ιδέες τους στους εργαζομένους, να θέτουν σαφείς κανόνες και ευδιάκριτα όρια, επιδεικνύοντας παράλληλα συναισθηματική νοημοσύνη (Φανταράκη, 2014).Είναι χρέος των διοικητικών μελών του εκάστοτε οργανισμού να επιλέξουν τέτοια πολιτική, πρακτικές και αξίες οι οποίες θα καλλιεργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και κατανόησης με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αποφυγή κάθε μορφής διάκρισης, η αμεροληψία και αδιάφορη

κρίση, η συμπερίληψη των απόψεων των υπαλλήλων είναι απαραίτητο να διακρίνουν την συμπεριφορά των διοικητικών μελών (Τριαντάρη,2020β).

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη δόμηση επαγγελματικών σχέσεων μέσω επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορούν να εξεταστούν μέσω της σκοπιάς των φύλων. Αν και οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο συναισθηματικές, έρευνες δείχνουν πως έχουν πιο αναπτυγμένες ορισμένες επικοινωνιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την ανάλυση και επεξήγηση πληροφοριών, ανάλυσης γλώσσας του σώματος, ενεργητικής ακρόασης και ενσυναίσθησης (Huang et al., 2015). Έτσι, προκύπτει πως οι γυναίκες συνήθως ακολουθούν πρακτικές πιο ανθρωποκεντρικές, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να κερδίζουν ευκολότερα την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό τους (Hoga,2014). Κατανοώντας τα προβλήματα του προσωπικού προσδίδει στο εργασιακό κλίμα μια πιο ανθρώπινη και φιλική χροιά, δίνοντας το πλεονέκτημα στα γυναικεία διοικητικά μέλη να καθησυχάσουν το προσωπικό και να το μάθουν καλύτερα. Γνωρίζοντας τους συνεργάτες σε βάθος, προσφέρεται η δυνατότητα εντοπισμού αδυναμιών και δυνατών σημείων αυτών, γεγονός που στην πορεία διευκολύνει τον καταμερισμό εργασιών και τον διαμοιρασμό ποικίλων καθηκόντων (Rosette&Tost, 2010).

Παράλληλα, είναι σημαντικό για τα διοικητικά μέλη να μπορούν να εξηγούν με ακρίβεια τις ιδέες τους στο προσωπικό και να επιμένουν στην ανάλυση αυτών, έτσι ώστε να εξαλείψουν απορίες, αμφιβολίες ή τυχόν ανησυχίες των εργαζομένων(Huang et al., 2015). Η διπλωματία που χαρακτηρίζει επίσης σε μεγάλο βαθμό τον γυναικείο εγκέφαλο, αποτελεί άλλο ένα χρήσιμο χαρακτηριστικό που συμβάλλει στην ανέλιξη των γυναικών στην διοίκηση. Οι γυναίκες τείνουν να δείχνουν μεγάλη προσαρμοστικότητα, ενώ χειρίζονται τον λόγο διπλωματικά έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανές παρεξηγήσεις και να επιλύουν τα προβλήματα με υψηλή οξυδέρκεια (Salas-Lorez et al., 2011).Αντιθέτως, οι άνδρες συνήθως είναι πιο αντικειμενικοί και ευθείς, με αποτέλεσμα ορισμένες φορές να μην αξιολογούν σωστά την κατάσταση αγνοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα, γεγονός που οδηγεί σε περισσότερα λάθη. Βεβαίως, προς αποφυγή οποιουδήποτε σεξιστικού υπαινιγμού, τα συμπεράσματα αυτά δεν είναι καθολικά και ενδεικτικά για το κάθε άτομο ξεχωριστά. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν, όπως τεκμηριώθηκε παραπάνω πως κάποια χαρακτηριστικά που ενδέχεται να είναι αρκετά οξυμένα στο γυναικείο φύλο, συμβάλλουν στην ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις(Huang et al., 2015).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η χωρίς διακρίσεις αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες πρέπει να αποτελεί το διακύβευμα των επιχειρήσεων και οργανισμών σε όλο τον κόσμο. Η απασχόληση των γυναικών στον εργασιακό στίβο μετά τη θεσμοθέτηση της ισότητας των φύλων έχει σημαντικά αυξηθεί, χωρίς όμως την ανάλογη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου σε υψηλές θέσεις ευθύνης. Κατά συνέπεια, ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνών έχει προσπαθήσει να ανιχνεύσει την αιτιολογία αυτής της ανισότητας και ένα πλήθος λογοτεχνικών μεταφορών έχει αναδειχθεί στην προσπάθεια να σκιαγραφήσει τις διαστάσεις αυτής της υποεκπροσώπησης των γυναικών σε ανώτερες ηγετικές θέσεις.

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» αντικατοπτρίζει τα ορατά και αόρατα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες κατά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Ο «γυάλινος γκρεμός», ο οποίος σχετίζεται με την τάση των γυναικών να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις σε περιόδους κρίσης, τα «γυάλινα τείχη» που ενισχύουν τον κάθετο επαγγελματικό διαχωρισμό στο εσωτερικό των κλάδων, το φαινόμενο της «κυλιόμενης σκάλας» που ευνοεί τη γρήγορη άνοδο των ανδρών στην επαγγελματική ιεραρχία, το «κολλώδες πάτωμα» που συγκρατεί τις γυναίκες στα αρχικά στάδια της επαγγελματικής της εξέλιξης, αποτελούν μερικές από τις συναφείς έννοιες που ανιχνεύουν την περιορισμένη πρόσβαση των γυναικών στα υψηλότερα εργασιακά κλιμάκια.

Οι εκφάνσεις του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» σε διάφορα κράτη ανά τον κόσμο, παρά τις τακτικές και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε κυβερνητικό επίπεδο, αναδεικνύουν το γεγονός ότι η κατάκτηση της κορυφής της διοίκησης από το γυναικείο φύλο αναστέλλεται από ένα πλήθος εμποδίων. Τα στερεότυπα που έχουν διαμορφωθεί για τον ρόλο των φύλων, τα οποία διαιώνίζονται ακόμα και μέσω της εκπαίδευσης, επικρατούν και στον εργασιακό χώρο με τη γυναίκα να υφίσταται αυστηρότερη κριτική, προκειμένου να αποδείξει την αξία της. Η αυστηρότερη έγκριση και η περισσότερη δυσπιστία που αντιμετωπίζουν για τις ίδιες ενέργειες και συμπεριφορές έχουν ολέθριες συνέπειες στον ψυχισμό τους, προκαλώντας ρήξη της αυτοπεποίθησής τους και μείωση του ηθικού τους. Η προτεραιότητα που αποδίδει η γυναίκα στη σημασία της οικογένειας και η δυσκολία

συγκερασμού της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής την αποτρέπει να διεκδικήσει μία θέση ευθύνης. Η μητρότητα και οι απαιτούμενες άδειες απομακρύνουν τη γυναίκα από τον εργασιακό στίβο, περιορίζοντας τις ευκαιρίες της για επικοινωνιακές σχέσεις, δίκτυα και προαγωγή. Το μισθολογικό χάσμα και η εργασιακή ένταση μιας θέσης ευθύνης αποτρέπει τις γυναίκες ακόμα και να υποβάλουν αίτηση για μια θέση στη διοίκηση. Τα ανδροκρατούμενα συμβούλια επιλογής στελεχών επιτείνουν και αυτά με τη σειρά τους στη διαχρονική διατήρηση της μειωμένης εκπροσώπησης γυναικών σε υψηλές θέσεις διοίκησης.

Το γυναικείο φύλο, το οποίο καταφέρνει να διαπεράσει τη «γυάλινη οροφή» θεωρεί ότι η καθοδήγηση ενός μέντορα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία της καθοδηγούμενης γυναίκας, καθώς ο μέντορας παρέχει κατευθύνσεις για τις απαιτούμενες ενέργειες, δίνει απαντήσεις σε διλήμματα και προβληματισμούς αλλά κυρίως εμπνέει την προσπάθεια της γυναίκας να συνεχίσει να εξελίσσεται, ακόμα και όταν υπονομεύεται ή αμφισβητείται η αξία της. Αντίστοιχα, ένα υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον συνεπικουρεί την προσπάθεια της γυναίκας για επαγγελματική εξέλιξη, επιλύοντας τα πρακτικά ζητήματα των οικογενειακών υποχρεώσεων και υποστηρίζοντάς ψυχολογικά και συναισθηματικά την προσπάθειά της. Οι διαμορφούμενες επικοινωνιακές σχέσεις που αναδεικνύει η ίδια η οργανωσιακή κουλτούρα και οι ισχυρές προσωπικές φιλοδοξίες των γυναικών αποτελούν επίσης ισχυρά κίνητρα ανέλιξης. Η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και αναγνώριση αλλά και οι οικονομικές απολαβές που συνοδεύουν μια θέση ευθύνης αποτελούν κινητήριους μοχλούς για την επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών.

Η γυναικεία διοίκηση διακρίνεται για τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων, τη συνεργατικότητα, τον προσανατολισμό της στον άνθρωπο και τη στοχοθεσία της στην καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων. Με την ενσυναίσθηση που τις διακρίνει οι γυναίκες επιτυγχάνουν την παρακίνηση του προσωπικού επιδεικνύοντας ευαισθησία τόσο στα ζητήματα εργασίας, όσο και θέματα του ίδιου του προσωπικού. Έτσι, ενώ παλαιότερα οι γυναίκες που αναλάμβαναν μια θέση ευθύνης έτειναν να υιοθετήσουν το στερεοτυπικό ανδρικό πρότυπο ηγεσίας (αυστηρό, αυταρχικό, προσανατολισμένο στο έργο), στη σύγχρονη εποχή η γυναίκα που αναλαμβάνει την ηγεσία επενδύει στα ιδιαίτερα γνωρίσματα του φύλου της προσδίδοντας μια εναλλακτική προοπτική στη διοίκηση.

Η παρούσα βιβλιογραφική μελέτη κατέβαλε σημαντική προσπάθεια να προβληθούν όλα τα σημαντικά σχετιζόμενα ερωτήματα με το φαινόμενο της «γυάλινης

οροφής». Παρόλα αυτά κρίνεται δόκιμο να συνοδευτεί σε μεταγενέστερο χρόνο με μια ποιοτική ή- ακόμα καλύτερα- ποσοτική έρευνα, όπου οι επαγωγικές συσχετίσεις των διαφόρων μεταβλητών και η στατιστική τους ανάλυση θα επιβεβαιώσουν ή θα καταρρίψουν τα τωρινά ευρήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αγγελίδου, Κ., Γεωργίου, Μ., Ξενοφώντος, Μ. & Παπαιωάννου, Μ., (2002). Γυναίκα και Εκπαιδευτική Διοίκηση στην Κύπρο: Η Διερεύνηση της Προοπτικής «Versus Vs Androgynous». Στο: Π. Πασιαρδής & Γ. Σαββίδης. (Επιμ.), *Η Γυναίκα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (σσ.78-96). Λευκωσία: Κ.Ο.Ε.Δ., Τμήμα Επιστημών της Αγωγής Πανεπιστημίου Κύπρου.
- Ανυφαντής, Δ. (2019). *Η διάκριση μεταξύ των φύλων στον εργασιακό χώρο και ο ρόλος του φύλου των διευθυντικών στελεχών στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Αποστολοπούλου, Β. (2022). *Ο ρόλος του φύλου στην ηγεσία*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.
- Βασιλειάδου, Ε. (2020). *Το Φαινόμενο της «Γυάλινης Οροφής» στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Απόψεις εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Δαλακούρα, Α. & Ζιώγου Καραστεργίου, Σ. (2015). *Η εισαγωγή των γυναικών -Οι γυναίκες στην εκπαίδευση*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Δεδικούσης, Γ.(2020). *Εμφυλές ανισότητες στη διοικητική ανέλιξη των εκπαιδευτικών. Ο παράγοντας φύλο στη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης στο χώρο της Α/θμιας, μέσα από τις αντιλήψεις των γυναικών εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ.(1991). *Οργάνωση και Διοίκηση, Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της Οργάνωσης*. Αθήνα :Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ.(2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη
- Κακουλίδη, Ι.(2018). *Η γυναικεία απασχόληση στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα και το φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Μία εμπειρική διερεύνηση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κανελλόπουλος, Χ.(1995). *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις και υπηρεσίες*. Αθήνα :International Publishing Co.

- Καρακιουλάφη, Χ. (2012). *Εργασιακές Σχέσεις, Θεωρητικές Προσεγγίσεις Και Εμπειρικά Ζητήματα*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Καρδαμανίδου, Ε. (2021). *Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Κατσαρός, Ι.(2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα :Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Κατσικαντάμη, Α.& Τσούρη Σ.(2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Ναυτιλία -Η θέση της γυναίκας στη ναυτιλιακή βιομηχανία*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κουγιά, Ε. (2020).*Ηγεσία και Γυναίκες στη Δημόσια Διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα του φύλου, τα προβλήματα και τα κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Κούλη, Α. (2021).*Η σχέση του γυναικείου φύλου με το μισθολογικό χάσμα, τις φυλετικές διακρίσεις και τα φαινόμενα της «γυάλινης οροφής» και του «γυάλινου γκρεμού» στον εργασιακό χώρο*. Μεταπτυχιακή εργασία . Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Λιακοπούλου, Ε. (2022).*Η εκπροσώπηση των γυναικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα και τη Νορβηγία- συγκριτική μελέτη*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Μαραγκουδάκη, Ε. (2003). *Ο παράγοντας φύλο στη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση ,όψεις συνέχειας και μεταβολής. Φύλο και πραγματικότητα στην Ελλάδα :Προωθώντας παρεμβάσεις για την ισότητα των φύλων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα*. Αθήνα :Κ.Ε.Θ.Ι.
- Μαργαρίτη, Ρ. (2021).*Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στη Δημόσια Διοίκηση*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.
- Μάντζαρης, Γ.(2011α).*Σύγχρονο Management επιχειρήσεων και οργανισμών*. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση
- Μαντζάρης, Γ. (2011β).*Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Σέρρες :Αυτοέκδοση
- Ματθαίου, Ζ. (2021). *Η Οργανωσιακή Κουλτούρα Της Δημόσιας Διοίκησης Ως Αιτιολογικός Παράγοντας Μη Εφαρμογής Καινοτόμων Αλλαγών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα :Σταμούλη.
- Μπρούστας, Δ. (2003). *Εταιρική Κουλτούρα. Εκπαιδευτικά Θέματα*. Ένωση Ελλήνων Τραπεζών
- Ντάφλου, Ε.(2021). *Ισότητα των φύλων :Γυναίκες στην αγορά εργασίας*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παρασκευά, Ε. (2016). *Διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη ηγετικών θέσεων στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή εργασία . Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς
- Πάτση, Σ. (2021). *Γυναικεία Ηγεσία: Μια ερμηνευτική μελέτη για τον ρόλο της στην Ελληνική Αστυνομία*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πετρίδου, Ε.(2011). *Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Πετρίδου, Ε.(2020). *Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία
- Ρεφανίδου, Α. (2020). *Ηγεσία και φύλο. Τα στερεότυπα, οι προσδοκίες και οι αντιφάσεις προς τη διεκδίκηση διοικητικών θέσεων από τις γυναίκες*. Μεταπτυχιακήεργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Robbins, S. & Judge, T.(2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα :Κριτική
- Σάββα, Γ. (2017). *Ρόλος του σχολικού ηγέτη, μοντέλα σχολικής ηγεσίας και θεωρίες ηγεσίας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου
- Σαϊτής, Χ.(2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα :Αυτοέκδοση.
- Σινάνι, Α.(2009). *Εταιρική Κουλτούρα Και Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων*. Πτυχιακή Εργασία. Τ.Ε.Ι. Καβάλας
- Σταμούλη, Ε. (2017). *Η πρόσβαση των γυναικών στην αγορά εργασίας : Κίνητρα και εμπόδια μια ποιοτική διερεύνηση*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Σωτηρόπουλος, Α. (2003). *Στερεότυπα: όροι ύπαρξης και παρεμβάσεις για την αναίρεση τους. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών* .Τόμος Ι,36,71-86
- Τριαντάρη, Σ.(2020α). *Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη :Σταμούλη.

- Τριαντάρη, Σ. (2020β). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας -Στρατηγικές Και Τεχνικές Της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2021). *Ηθική στη λήψη αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη
- Φαραντάκη, Σ. (2014). *Ηγεσία και επικοινωνία εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης ΓΝΑ" Γ. Γεννηματάς"* Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Φωτόπουλος, Ν.(2013). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Αθήνα
- Χυτήρης, Λ.(2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά :έννοιες ,θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* .Αθήνα : Μπέλου
- Χυτήρης, Λ.(2021). *Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*.Αθήνα : Μπέλου

Ξενόγλωσση

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. *Management science*, 58(2), 219-235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Alderfer, P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press <https://doi.org/10.1108/17542411011092309>
- Alimo-Metcalfe, B. (2010a). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management: An International Journal*.<https://doi.org/10.1108/17542411011092309>
- Alimo-Metcalfe, B. (2010b). Developments in gender and leadership: introducing a new “inclusive” model. *Gender in Management: An International Journal*.<https://doi.org/10.1108/17542411011092291>

- Almog-Bar, M., & Livnat, I. (2019). Between the sticky floor and the glass ceiling: employment of women as mid-level managers in Israeli non-profit organizations. *Israel Affairs*, 25(3), 467-487. <https://doi.org/10.1080/13537121.2019.1593655>
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5), 399-414. <https://doi.org/10.1023/A:1014365716222>
- Bell, D. J. (1982). Policewomen: Myths and reality. *Journal of Police Science & Administration*.
- Bertrand, M., Black, S., Jensen, S., Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86 (1) 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Boniface, M. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of academic and business ethics*, 5, 1.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.02.005>
- Bukstein, D., & Gandelman, N. (2019). Glass ceilings in research: Evidence from a national program in Uruguay. *Research Policy*, 48(6), 1550-1563. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.007>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: HarperCollins
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022>
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>

- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Clemans, S. E. (2004). Life changing: The experience of rape-crisis work. *Affilia*, 19(2), 146-159. <https://doi.org/10.1177/0886109903262758>
- Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard business review*, 5(6).
- Cummins, H. A. (2012). Queen bees and mommy tracking: how's an academic woman supposed to get ahead? *Advancing Women in Leadership Journal*, 32, 79-91. <https://doi.org/10.21423/awlj-v32.a90>
- Daft, R. (2004). *Organizational Theory and Design* (8nd). Cengage Learning, Inc.
- Dansereau, F., Seitz, R., Chiu, C., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>
- Darouei, M., & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions?. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0024>
- Deci, E. L. (1975). The intrinsic motivation of behavior. In *Intrinsic motivation* (pp. 93-125). Springer, Boston, MA. <http://dx.doi.org/10.1080/1046560X.2021.2024690>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>

- DiBenedetto, R. (2020). To Shatter the Glass Ceiling, Clean the Sticky Floor and Thaw the Frozen Middle: How Discrimination and Bias in the Career Pipeline Perpetuates the Gender Pay Gap. *Am. UJ Gender Soc. Policy & Law.*, 29, 151 <https://digitalcommons.wcl.american.edu/jgspl/vol29/iss2/1>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2021). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling?. *The Leadership Quarterly*, 101563. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1016/j.leaqua.2021.101563>
- Eurostat (2022). *Positions held by women in senior management positions* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en
- Eurostat (2022). *Seats held by women in national parliaments and governments* <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/4ffb4203-2010-4e86-881b-f7bbe84da362?lang=en>
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. <https://doi.org/10.1177%2F0146167217695551>
- Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 51(4), 100913. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913>
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N., & Aritzeta, A. (2012). Think crisis—think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603-628. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.591572>
- García, G., Gonzales-Miranda, D., Gallo Vélez, Ó., & Román, J. (2020). Millennials and the gender wage gap: Do millennial women face a glass ceiling? *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0179>

- Griffin, R. (2021). *Fundamentals of management*. Cengage Learning. Texas University
- Hora, E. A. (2014). Factors that affect women participation in leadership and decision-making position. *Asian Journal of Humanity, Art and Literature*, 1(2).
<https://ssrn.com/abstract=2601782>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard business review*, 87(1), 62-70. <https://www.workplaceelements.com/wp-content/uploads/2020/06/Woment-Vision-HBR.pdf>
- Islam, M. A., & Jantan, A. H. (2017). The glass ceiling: Career barriers for female employees in the ReadyMade Garments (RMG) Industry of Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3414583>
- Herzberg, F., Mauser, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunnicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of surgical research*, 148(1), 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.03.007>
- Huang, C. C., Huang, C. C., Yang, Y. Y., Lin, S. J., & Chen, J. W. (2015). The influence of gender on the communication skills assessment of medical students. *European journal of internal medicine*, 26(9), 670-674. <https://doi.org/10.1016/j.ejim.2015.06.017>
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and occupations*, 30(1), 30-61. <https://doi.org/10.1177/0730888402239326>
- Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. (1986). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.
- Jones, M. S., & Solomon, J. (2019). Challenges and supports for women conservation leaders. *Conservation Science and Practice*, 1(6), e36. <https://doi.org/10.1111/csp2.36>
- Kenneth, R. & Dittmar, K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>

- Kinnick, K. N., & Parton, S. R. (2005). Workplace communication: What The Apprentice teaches about communication skills. *Business Communication Quarterly*, 68(4), 429-456. <https://doi.org/10.1177/1080569905282099>
- Kloot, L. (2004). Women and Leadership in Universities: A Case Study of Women Academic Managers. *International Journal of Public Sector Management*. 17 (6) 470–485
<https://doi.org/10.1108/09513550410554760>
- Kram, K. (1985). *Mentoring at Work. Developmental Relationship on Organizational life*. University press of America.
- Lasna Kabir, S. (2020). ‘Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?’ Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In *Gender mainstreaming in politics, administration and development in South Asia* (pp. 87-109). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36012-2_5
- Lawler, E., & Porter, W. (1968). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
- Levitt, D. H. (2010). Women and leadership: a developmental paradox?. *Adultspan Journal*, 9(2), 66-75. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0029.2010.tb00072>.
- Lyness, K. S., & Terrazas, J. M. (2006). Women in management: An update on their progress and persistent challenges. *International review of industrial and organizational psychology*, 21, 267.
- Martin, S. E., & Jurik, N. C. (2006). *Doing justice, doing gender: Women in legal and criminal justice occupations*. Sage Publications.
- Maslow, H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mc Clelland, C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist* 20(5) 321-333 <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, 51(13), 156-185. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-04-2021-0283/full/html>
- Morrison, M., White, P. and Velsor, E. (1987). *The Center for Creative Leadership. Breaking the Glass Ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2021). Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organizational interventions. *EClinicalMedicine*, 39, 101084. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2021.101084>
- Nayol, J. (1999). *Management Financial Times*. London: Pitman Publishing
- Osborne, C. (2022). *Essential managers. Leadership*. United States: DK Publishing
- Lawler, E., & Porter, W. (1968). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 46(2), 115-130. <https://doi.org/10.1080/10570318209374072>
- Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* pp. 325–345. Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781452231365.n17>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 2 No. 4, pp. 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304>.
- Ribeiras, R. (2021). Women in cardiology: Between the “glass ceiling” and the “sticky floor. *Revista Portuguesa de Cardiologia (English Edition)*, 40, (7). <https://doi.org/10.1016/j.repce.2021.07.020>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentive women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018204>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male

stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022133>

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

Salas-Lopez, D., Deitrick, L. M., Mahady, E. T., Gertner, E. J., & Sabino, J. N. (2011). Women leaders—Challenges, successes, and other insights from the top. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 34-42. <https://doi.org/10.1002/jls.20216>

Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000165>

Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120, 363-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>

Schwella, E. (2004). Introduction to Public Management in Fox W. Schwella J.E. & Wissink H. *Public Management* pp 1-6. Stellenbosch: Sun Press

Seaman, C. B., & Basili, V. R. (1998). Communication and organization: An empirical study of discussion in inspection meetings. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 24(7), 559-572. [doi: 10.1109/32.708569](https://doi.org/10.1109/32.708569)

Shabsough, T., Semerci, A. B., & Ergeneli, A. (2021). Women's entrepreneurial intention: The role of sticky floor perception and social networking. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 45–55. <https://doi.org/10.1177/1465750320927356>

Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498-509. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1615453>

Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.

- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?. *Academy of management Journal*, 44(5), 1005-1017. <https://doi.org/10.5465/3069444>
- Tiwari, A., Chan, K. L., Fong, D., Leung, W. C., Brownridge, D. A., Lam, H., ... & Ho, P. C. (2008). The impact of psychological abuse by an intimate partner on the mental health of pregnant women. *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 115(3), 377-384. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0528.2007.01593>.
- Treasurer, B., Adelman, K., & Cohn, L. (2013). T+ D. *The power of courage for women leaders*, 67(6), 52-70.
- Vroom, H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Wilde, E. T., Batchelder, L., & Ellwood, D. T. (2010). *The mommy track divides: The impact of childbearing on wages of women of differing skill levels* (No. w16582). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w16582>
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social problems*, 39(3), 253-267. <https://doi.org/10.2307/3096961>
- Women on boards (2020). Gender diversity index. *Women Business Collaborative*
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are women better leaders than men. *Harvard Business Review*, 15(2), 80-85.
- Zinovyeva, N., & Bagues, M. (2015). The role of connections in academic promotions. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(2), 264-92. <https://doi.org/10.1257/app.20120337>