

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

«Διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα»

ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ, Α.Μ.:ΔΥ1239

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

«Διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα»

ΕΥΓΕΝΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑ, Α.Μ.: ΔΥ/1239

Επιβλέπων: Ειρήνη Φαφαλιού / Αν.Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

UNIVERSITY of PIRAEUS



DEPARTMENT of ECONOMICS

M.Sc. in Health Management

**“Investigation of the factors that influence women in taking
leadership positions in the pharmaceutical industry in
Greece”**

Eugenia Paraskeva

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management
Piraeus, Greece, 2016

Στην οικογένειά μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής επιθυμώ να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την εταιρεία που εργάζομαι SANOFI AVENTIS για την ευκαιρία που μου προσέφερε υποστηρίζοντας την έναρξη και ολοκλήρωση αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ευχαριστώ, επίσης, την επιβλέπουσα καθηγήτή μου, Ειρήνη Φαφαλιού για τη διαρκή υποστήριξη καθώς και τους υπεύθυνους του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.

Ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου και το φιλικό μου περιβάλλον για την υπομονή, τη στήριξη και συμπαράστασή τους.

«Διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα»

Σημαντικοί Όροι: φαρμακοβιομηχανία, ηγεσία, γυναίκες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τον ρόλο των παραγόντων, που επηρεάζουν τον ηγετικό ρόλο των γυναικών στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας. Συγκεκριμένα, σκοπός της μελέτης αυτής είναι ο εντοπισμός των «πηγών προβλημάτων» που επηρεάζουν την ανέλιξη των γυναικών στον κλάδο αυτό της οικονομίας καθώς και η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στην φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα.

Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων, που απευθύνονταν στους εργαζομένους στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας και με την αρωγή της στατιστικής ανάλυσης επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές ερευνητικές υποθέσεις. Τα ευρήματα της έρευνας οδηγούν σε μια σειρά πιθανών ερμηνειών, καθώς και σε κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Αναδύεται, λοιπόν, μέσα από την παρούσα έρευνα πως οι γυναίκες στη φαρμακοβιομηχανία υπο-αντιπροσωπεύονται, δεν τυχαίνουν της ανάλογης αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, δεν προωθούνται σε μεγάλο βαθμό σε ηγετικές θέσεις ενώ οι γυναίκες διευθύντριες έχουν αντιμετωπίσει σεξιστική συμπεριφορά. Παράλληλα, αναφορικά με τον τρόπο ηγεσίας γυναικών και ανδρών στη φαρμακοβιομηχανία, η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν διακρίνουν ειδοποιούς διαφορές, αν και ένα μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι η ανδρική ηγεσία προσανατολίζεται κυρίως προς το αποτέλεσμα ενώ η γυναικεία επικεντρώνεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Η υπο-αντιπροσώπηση των γυναικών στη φαρμακοβιομηχανία συνιστά αποτέλεσμα ατομικής επιλογής και ευθύνης αλλά και ευρύτερων κοινωνικών στερεοτύπων, δομών και σχέσεων.

“Investigation of the factors that influence women in taking leadership positions in the pharmaceutical industry in Greece”

Keywords: pharmaceutical industry, leadership, women.

ABSTRACT

This research examines the role of the factors affecting the leading role of women in the pharmaceutical sector. Specifically the purpose of this study is to identify the "source problems" affecting the promotion of women in this sector of the economy and to investigate the factors that affect women in taking leadership positions in the pharmaceutical market in Greece.

A quantitative research was addressed to employees in leadership positions of the pharmaceutical industry through anonymous questionnaires and with the use of statistical analysis, initial research hypotheses were confirmed. The findings lead to a number of possible interpretations, as well as directions for future research. It emerges, then, through this research that women in pharmaceutical are underrepresented and do not gain the analogue recognition of their skills and competences, they are not promoted in leadership positions to a large extent, while women executives have encountered somehow a sexist behavior. Meanwhile, regarding leadership style of women and men performed in the pharmaceutical industry, the majority of the respondents did not distinguish major differences, although a high percentage of the participants indicate that male leadership is oriented mainly to the result while the female leading style focuses mostly on human relationships. The underrepresentation of women in the pharmaceutical industry appears to consist a matter of individual choice and responsibility but also a matter of a wider societal stereotypes, structures and relationships.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VI
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	VII
ABSTRACT	VIII
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	XI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	5
1.1 Διοίκηση και ηγεσία	5
1.2 Στυλ ηγεσίας.....	10
1.3 Χαρισματική ηγεσία	11
1.4 Υποδείγματα ικανοτήτων και τα οφέλη των υποδειγμάτων ικανοτήτων.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ.....	17
2.1 Ορισμός διοίκησης	17
2.2 Λειτουργίες της διοίκησης.....	18
2.3 Βασικές θεωρίες διοίκησης	18
2.4 Ηγεσία και διοίκηση (μάνατζμεντ).....	19
2.5 Θεωρίες ηγεσίας– ηγέτη	21
2.5.1 Γενετική Θεωρία.....	21
2.5.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	22
2.5.3 Οι προσεγγίσεις συμπεριφοράς	22
2.5.4 Οι προσεγγίσεις εξάρτησης	26
2.5.5 Η κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημιουργική ηγεσία.....	27
2.6 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας	30
2.6.1 Η θεωρία X και Y	31
2.6.2 Τα στυλ ηγεσίας του LIKERT.....	31
2.6.3 Η θεωρία του κύκλου ζωής	32
Το μοντέλο των Vroom – Yetton (1973).....	33
2.7 Χαρισματικός ηγέτης.....	34
2.8 Αξιολόγηση θεωριών.....	35
2.9 Σύγχρονοι προβληματισμοί για την ηγεσία.....	37

2.9.1 Μετασηματιστική και συναλλακτική ηγεσία	37
2.9.2 Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη.....	38
2.9.3 Ουδετεροποιητές και υποκατάστατα ηγεσίας	39
2.9 Συμβολική διάσταση της ηγεσίας.....	39
2.10 Το όραμα και οι αξίες ως πυρήνα της ηγεσίας.....	41
2.11 Θεωρητικές προσεγγίσεις για το φύλο και την ισότητα.....	43
2.11.1 Φιλελεύθερος φεμινισμός.....	43
2.11.2 Μαρξιστικός φεμινισμός	44
2.11.3 Ριζοσπαστικός φεμινισμός	44
2.11.4 Μεταδομισμός.....	46
2.12 Η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού των γυναικών.....	47
2.13 Δημογραφικά στοιχεία στην Ελλάδα	55
2.14 Οι γυναίκες στη φαρμακοβιομηχανία	61
Β΄ ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	69
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	69
3.1 Το είδος της έρευνας	69
3.1.1 Σχεδιασμός της Έρευνας	70
3.1.2 Κατάρτιση Ερωτηματολογίων.....	71
3.2 Μεθοδολογία στην παρούσα εργασία	71
3.3 Ερευνητικά εργαλεία	72
3.4 Δειγματοληψία έρευνας.....	75
3.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της έρευνας	75
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	77
4.1 Χαρακτηριστικά δείγματος	77
4.2 Περιγραφικά στατιστικά ανάλυσης.....	79
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	99
6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	105
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	107
Βιβλιογραφία	109
Ελληνική.....	109
Ξενόγλωσση.....	113
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	127

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Φύλο.....	77
Πίνακας 2. Ηλικιακή Ομάδα	77
Πίνακας 3. Οικογενειακή Κατάσταση.....	77
Πίνακας 4. Επίπεδο εκπαίδευσης	78
Πίνακας 5. Εμπειρία σε εταιρείες φαρμακοβιομηχανίας	78
Πίνακας 6. Απόψεις για σύνολο γυναικών σε διοικητικές θέσεις στην εταιρεία.....	79
Πίνακας 7. Απόψεις για προκατάληψη σχετικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων από γυναίκες στην εταιρεία	79
Πίνακας 8. Απόψεις για διοικητικές θέσεις που θεωρούνται καθαρά «ανδρικές».....	80
Πίνακας 9. Απόψεις για διοικητικές θέσεις εξ αιτίας του φύλου τους ενώ πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις	80
Πίνακας 10. Απόψεις για δυνατότητα να εξελίσσονται επαγγελματικά το ίδιο εύκολα με τους άνδρες.....	80
Πίνακας 11. Απόψεις για το βαθμό αντικειμενικής συμπεριφοράς αναφορικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων	81
Πίνακας 12. Αναζήτηση ακριβών πληροφοριών από τους συναδέλφους για κάποιο ζήτημα, χωρίς να διευκρίνιση του λόγου και απόφαση βάσει αυτών	81
Πίνακας 13. Ανταλλαγή απόψεων με τους συναδέλφους σαν ομάδα για κάποιο ζήτημα και απόφαση βάσει αυτών των απόψεων.	82
Πίνακας 14. Εντοπισμός και ανάλυση του προβλήματος στους συναδέλφους σαν ομάδα και απόφαση από κοινού, αξιολογώντας τις εναλλακτικές λύσεις	82
Πίνακας 15. Υιοθέτηση άλλης προσέγγισης στην εργασία για τη λήψη αποφάσεων... ..	82
Πίνακας 16. Συμφωνία για την ύπαρξη ανδρικού και γυναικείου στιλ ηγεσίας.	83
Πίνακας 17. Συμφωνία με την αντίληψη ότι οι άντρες διευθυντές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο αποτέλεσμα ενώ οι γυναίκες στις ανθρώπινες σχέσεις.....	83
Πίνακας 18. Συμφωνία με την αντίληψη πως ο τρόπος ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία δεν σχετίζεται με το φύλο του διευθυντή ή της διευθύντριας.....	83
Πίνακας 19. Συμφωνία με την αντίληψη πως οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετωπίζουν μορφές σεξισμού και αποκλεισμού στην πραγματικότητα της φαρμακοβιομηχανίας... ..	83
Πίνακας 20. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ευελιξία.....	84
Πίνακας 21. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ευαισθησία	84
Πίνακας 22. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: δυναμικότητα.....	85

Πίνακας 23. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: αποφασιστικότητα	85
Πίνακας 24. . Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: διορατικότητα	85
Πίνακας 25. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: δημιουργικότητα	86
Πίνακας 26. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ψυχραιμία.....	86
Πίνακας 27. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: αυτοπεποίθηση.....	86
Πίνακας 28. Αντίληψη για συντονισμένες προσπάθειες αρμόδιων φορέων για να διευκολυνθεί η ομαλή επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις	87
Πίνακας 29. Αντίληψη για αλλαγή στις αντιλήψεις αναφορικά με την πρόσληψη γυναικών σε διοικητικές θέσεις	87
Πίνακας 30. Αντίληψη για αλλαγή αντιλήψεων γυναικών σχετικά με την πρόσληψή τους σε ηγετικές θέσεις.....	88
Πίνακας 31. Αντίληψη για περισσότερες τοποθετήσεις γυναικών σε διοικητικής θέσεις φαρμακευτικού οργανισμού τα τελευταία χρόνια	88
Πίνακας 32. Αντίληψη για περισσότερη εμπιστοσύνη γυναικών στις διοικητικές τους ικανότητες.....	89
Πίνακας 33. Αντίληψη για περιθώριο βελτιώσεων στην παρούσα κατάσταση αναφορικά με την επαγγελματική ισότητα των δύο φύλων.....	89
Πίνακας 34. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: προσωπικότητα	90
Πίνακας 35. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: οικογένεια	91
Πίνακας 36. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: εργασιακός χώρος.....	91
Πίνακας 37. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: κοινωνικό περιβάλλον	92
Πίνακας 38. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: οικογενειακές υποχρεώσεις.....	93
Πίνακας 39. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: κοινωνικά στερεότυπα	93
Πίνακας 40. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη προσόντων.....	93
Πίνακας 41. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: εστιασμένο ενδιαφέρον στην έρευνα	94

Πίνακας 42. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη αποδοχής από το αντρικό κατεστημένο	94
Πίνακας 43. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας	94
Πίνακας 44. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: μη αξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγησης	94
Πίνακας 45. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων	95
Πίνακας 46. Δυσκολίες στην επαγγελματική πορεία ερωτηθέντων.....	95
Πίνακας 47. Δυσκολία σχετική με τη γενική προκατάληψη για το φύλο	96
Πίνακας 48. Δυσκολία σχετική με μειωμένα αντικείμενα προσόντα/πτυχία	96
Πίνακας 49. Δυσκολία σχετική με μειωμένες οικογενειακές υποχρεώσεις	96
Πίνακας 50. Δυσκολία σχετική με προτεραιότητες γυναικών	96
Πίνακας 51. Αντίληψη για δημιουργία προβλημάτων από τους άνδρες στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικό επίπεδο, λόγω προκαταλήψεων..	97
Πίνακας 52. Αντίληψη για την ικανότητα γυναικών να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας διοικητικής θέσης	97
Πίνακας 53. Αντίληψη για τη θεωρητική «οροφή» αναφορικά με την επαγγελματική ανέλιξη γυναικών	98

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ο προσανατολισμός του ηγέτη (Michigan University)	24
Εικόνα 2. Διεθντικό πλέγμα	25
Εικόνα 3. Το μοντέλο Tannenbaum, R., & Schmidt	27
Εικόνα 4. Η συμπεριφορά του ηγέτη.....	33

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τις απαρχές της ανάπτυξης της φαρμακοβιομηχανίας δεν ήταν εφικτή η οριοθέτηση μεταξύ φαρμακευτικής και χημικής βιομηχανίας, γεγονός που συνέβαλε ώστε ένα ελαστικό κανονιστικό πλαίσιο να διέπει τις φαρμακοβιομηχανίες. Στη σύγχρονη πραγματικότητα η έλλειψη σαφήνειας δεν έχει επιτευχθεί, από τη στιγμή που το πλαίσιο αυτό έχει μετατραπεί σε πολύ αυστηρό. Ωστόσο, η συνάφεια της έρευνας και της ανάπτυξης με την παραγωγή καθυστέρησε πολύ να τελεσφορήσει. Μείζονος σημασίας ανακαλύψεις, όπως η πενικιλίνη και η ινσουλίνη αποτέλεσαν εφιαλτήριο για τη μαζική παραγωγή φαρμάκων. Στις αρχές του 1940 μάλιστα, η ανακάλυψη της πενικιλίνης, έδωσε το έναυσμα για την εξέλιξη της έρευνας και την ανάπτυξη της φαρμακοβιομηχανίας.

Η παγκόσμια παραγωγή φαρμάκων βρίσκεται συγκεντρωμένη στις ανεπτυγμένες χώρες, παρά την πρόοδο που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια από χώρες όπως η Κίνα και η Ινδία. Οι ΗΠΑ ελέγχουν το 38,1% της παγκόσμιας παραγωγής σε αξία, η Ευρώπη το 36,1%, η Ιαπωνία το 7,7% και οι λοιπές χώρες το 18,1%. Κατά την περίοδο 1995-2010 η Αμερικανική φαρμακευτική αγορά είχε παρουσιάσει διπλάσιο ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή τόσο σε οικονομικούς όρους όσο και σε όρους ανάπτυξης και καινοτομίας. Παρόλα αυτά η παραγωγικότητα της έρευνας στην Ευρώπη έχει στην πραγματικότητα αυξηθεί σε σχέση με τη χρηματοδότηση που έχει λάβει και θα αποδεικνυόταν ισχυρότερη από την αμερικανική, αν στην ανάλυση συμπεριλαμβάναμε τα πρώτα στην κατηγορία τους φάρμακα και τα ορφανά φάρμακα (σκευάσματα που προορίζονται για τη διάγνωση, την πρόληψη ή την θεραπεία παθήσεων που συνεπάγονται κίνδυνο για τη ζωή ή είναι πολύ σοβαρές, σπάνιες και οι οποίες πριν την εμφάνιση των συγκεκριμένων φαρμάκων έμεναν αθεράπευτες και οι ασθενείς οδηγούνταν ταχύτατα είτε στο θάνατο ή διαβιούσαν με βαριές αναπηρίες και πολύ πόνο), που κυκλοφόρησαν στην Ευρώπη αλλά όχι στις ΗΠΑ¹.

Μέσα σε αυτό το κλίμα κινείται και η ελληνική φαρμακοβιομηχανία με τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η ελληνική οικονομία ήταν σε θέση να κομπορρημονεί για τον φαρμακευτικό κλάδο, καθώς όχι μόνο εφάρμοζε τις πλέον σύγχρονες διεθνώς

¹ Kleinrock, M. (2011). *The Use of Medicines in the United States: Review of 2010* Parsippany, NJ: IMS Institute for Healthcare Informatics.

επιχειρηματικές πρακτικές αλλά εντοπιζόταν στο μεταβατικό σημείο, που τοποθετείται ανάμεσα στους κλάδους που υποδεικνύουν τις ορθές κατευθυντήριες για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια δυσάρεστο είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα παραμένει αφιλόξενος τόπος για την κλινική έρευνα ενώ αδυνατεί να παράσχει κίνητρα. Το κράτος δεν έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί το όφελος για τη χώρα από την έρευνα και ανάπτυξη (research and development, R&D), τη στιγμή που η συμβολή της φαρμακοβιομηχανίας στην οικονομία και την απασχόληση είναι καθοριστική.

Δυστυχώς η άσχημη οικονομική συγκυρία που έχει επέλθει στη χώρα την τελευταία πενταετία, με μικρές ίσως εξαιρέσεις, έχει ως αποτέλεσμα την απόλυτη πτώση του τομέα έρευνας και ανάπτυξης φαρμάκων. Έτσι μικρός αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε θέση να δαπανήσει τα υψηλά ποσά που απαιτούνται για την πραγματοποίηση R&D και την ανάπτυξη πρωτότυπων σκευασμάτων, γεγονός που αποδεικνύεται και από τα στοιχεία του Ινστιτούτου Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας (ΙΦΕΤ) όπου ενώ κατά το έτος 1987, το ποσοστό των εισαγόμενων φαρμάκων αποτελούσε μόνο το 18,29% του συνόλου των πωλήσεων φαρμάκων στη χώρα, το 2001 έφθασε το 62,33%, ενώ σήμερα εκτιμάται ότι αγγίζει το 70%².

Αφετηρία για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η διαπίστωση της άνισης εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας στη Φαρμακοβιομηχανία. Σκοπός της μελέτης αυτής είναι ο εντοπισμός των «πηγών προβλημάτων» που επηρεάζουν την ανέλιξη των γυναικών στον τομέα αυτό της οικονομίας καθώς και η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στην φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα. Η μελέτη των παραγόντων πραγματοποιείται μέσα από το πρίσμα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και της ποσοτικής έρευνας.

Στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας παρατηρείται το φαινόμενο της υπο-αντιπροσώπευσης των γυναικών. Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας συνδέεται με το γεγονός αυτό, καθώς στην πραγματικότητα ,για λόγους που δεν έχουν αποσαφηνιστεί ακόμη πλήρως, οι γυναίκες παραμένουν στο περιθώριο του τομέα αυτού της βιομηχανίας.

Τα τελευταία χρόνια έχουν εκπονηθεί έρευνες σχετικά με τις επαγγελματικές προοπτικές των γυναικών και τη δυνατότητα εξέλιξής τους σε θέσεις ηγεσίας αλλά δεν έχει διαλευκανθεί πλήρως η αντίφαση που παρατηρείται ανάμεσα στην θεσμοθετημένη

² «ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ : «Η πλέον ρυθμιζόμενη βιομηχανία παγκοσμίως εισέρχεται στην περίοδο των ισχυρών αγελάδων με αβέβαιο μέλλον». Ανακτήθηκε 15/04/2015, Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <http://www.tovima.gr/science/article/?aid=157444>

ισότητα και τη «ρεαλιστική ανισότητα» όπως αυτή ισχύει στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας σήμερα στην Ελλάδα.

Εξετάζεται βιβλιογραφικό υλικό για την ηγεσία και την αναγκαιότητά της, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τη σχέση της ηγεσίας με τη διοίκηση και το ρόλο των γυναικών στο πλαίσιο αυτό. Πυλώνα της βιβλιογραφικής έρευνας αποτελούν οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν στις αρχές του εικοστού αιώνα μέχρι και σήμερα, οι σύγχρονοι προβληματισμοί για την ηγεσία και οι προσεγγίσεις των ηγετικών ρόλων που αναλαμβάνουν οι γυναίκες στο τρέχον περιβάλλον.

Η ποσοτική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί σε γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία μας οδηγεί σε συμπεράσματα της παρούσας κατάστασης στον Ελλαδικό χώρο. Προϊόν της έρευνας είναι προτάσεις για βελτιώσεις και αλλαγές, ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που θα αναδείξει τις ηγετικές ικανότητές των γυναικών στην φαρμακευτική αγορά της Ελλάδας.

Η δομή της συγκεκριμένης εργασίας διαρθρώνεται στο θεωρητικό και το ειδικό μέρος και είναι η ακόλουθη.

Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφουμε το θεωρητικό πλαίσιο που σκιαγραφεί την έννοια/όρο της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, επισημαίνουμε την αναγκαιότητα της ηγεσίας, τη σχέση της με τη διοίκηση και τη διεύθυνση των διαφόρων οργανισμών, όπως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία, αναφέρουμε ένα πλαίσιο θεωρήσεων περί ηγεσίας παρουσιάζουμε τα κοινά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν το άτομο που αναδεικνύεται ηγέτης

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει όλες τις θεωρίες ηγεσίας που αναπτύχθηκαν από τις αρχές του εικοστού αιώνα μέχρι σήμερα μαζί με τους σύγχρονους προβληματισμούς για την ηγεσία και τις σύγχρονες προσεγγίσεις των ηγετικών ρόλων που αναγράφεται στη βιβλιογραφία που αναζητήσαμε, καθώς διερεύνηση της θέσης της γυναίκας στη φαρμακοβιομηχανία και τη σχέση της με την ηγεσία σε αυτόν τον κλάδο της οικονομίας.

Το ειδικό μέρος πλαισιώνεται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας για τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και προσδιορίζουν τη θέση τους οι γυναίκες, που κατέχουν ηγετικές θέσεις στη φαρμακοβιομηχανία και αναδεικνύουμε-εντοπίζουμε το έλλειμμα της ηγετικής αποτελεσματικότητας που χαρακτηρίζει της διευθύντριες της φαρμακοβιομηχανίας, βάσει του θεωρητικού πλαισίου των πρώτων κεφαλαίων. Στο δεύτερο κεφάλαιο του ειδικού μέρους παραθέτουμε τις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος επιλογής

διευθυντικών στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας, που ανήκουν στο γυναικείο φύλο, στηριζόμενοι στη βιβλιογραφία και τις συνεντεύξεις της έρευνας του προηγούμενου κεφαλαίου και προτείνουμε ένα δικό μας, ανοικτό σε κάθε είδους μεταβολή, σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών στηριζόμενο σε άξονες και κριτήρια που προσφέρεται για την αξιολόγηση της ηγετικής αποτελεσματικότητας κάθε στελέχους της φαρμακοβιομηχανίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας, αναφορά στους περιορισμούς, με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

1.1 Διοίκηση και ηγεσία

Στο πλαίσιο αυτής της ενότητας, θα γίνει μια προσπάθεια να περιγραφεί με σύντομο και περιεκτικό τρόπο η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης και της ανέλιξης. Καταρχήν, ο όρος «επαγγελματικός τομέας» είναι αυτός που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά του ατόμου πάνω στο επάγγελμα. Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο³, η επαγγελματική συμπεριφορά ενός ατόμου περιλαμβάνει τη διαδικασία άσκησης κάποιου επαγγέλματος, αλλά και τις φάσεις που το άτομο προετοιμάζεται για να το ασκήσει, καθώς και την περίοδο εκείνη που το άτομο αρχίζει να προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Αυτά βοηθούν το άτομο στη συγκρότησή του και στην προετοιμασία για το μελλοντικό επάγγελμά του. Από την άλλη μεριά, όπως σημειώνουν οι Isaacson και Brown⁴, η επαγγελματική ανάπτυξη, όπως και οι άλλοι τομείς ανάπτυξης, είναι μια συνεχής εξελικτική πορεία του ατόμου με αρχή, διάρκεια και τέλος.

Με βάση τον Δημητρόπουλο, επαγγελματική ανάπτυξη είναι η εξέλιξη του τομέα εκείνου της προσωπικότητάς του που έχει σχέση με την επαγγελματική συμπεριφορά γενικώς. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η προσωπικότητα να θεωρείται «ενιαία» και οι λειτουργίες της να μη διαχωρίζονται σε επαγγελματικές ή μη. Σύμφωνα με τη Δασκολιά⁵, ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη (professional development) απαντά σχεδόν αποκλειστικά στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία και κάνει αναφορά στις πολλές λειτουργίες και δραστηριότητες, των οποίων ο τελικός σκοπός είναι η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη των ατόμων εκείνων που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο ή επαγγελματικό χώρο.

Σύμφωνα με άλλες έρευνες, η επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου ορίζεται ως η εξέλιξη της όψης εκείνης της προσωπικότητάς του που σχετίζεται με αυτήν η οποία εκλαμβάνεται ως επαγγελματική συμπεριφορά εν γένει. Για μια φορά, ακόμη, τονίζεται η ανάγκη να θεωρείται το άτομο έτσι όπως είναι, δηλαδή ως «όλον», στο οποίο πολλές

³ Δημητρόπουλος, Ε. Γ., (1998). Η επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες. Στο: Ι.Μ. Κασσωτάκης, (2004). *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Αθήνα: Δάρδανος

⁴ Isaacson, L. E. & Brown, D. (1993). *Career Information, Career Counseling and Career Development*. Boston: Allyn and Bacon.

⁵ Δασκολιά, Μ.Κ. (2000). Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Φιλοσοφική Σχολή, Ε.Κ.Π.Α.

φορές είναι αδύνατο ή αυθαίρετο να διακρίνονται οι λειτουργίες σε επαγγελματικές και μη⁶. Η επαγγελματική ανάπτυξη, λοιπόν, όπως και οι άλλες όψεις της ανάπτυξης, είναι μια συνεχής εξελικτική πορεία με αρχή, διάρκεια και τέλος⁷.

Κάποια από τα επαγγέλματα θεωρούνται πως έχουν υψηλό κύρος και αναγνώριση. Ειδικότερα, επαγγελματίες όπως δικηγόροι, πολιτικοί μηχανικοί, γιατροί, οικονομολόγοι και άλλοι μπορούμε να πούμε ότι ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία. Όπως σημειώνεται από πληθώρα ερευνητών⁸, στους περισσότερους τομείς, οι επαγγελματίες αναπτύσσουν σχέσεις με τους συναδέλφους, οργανώνουν τη διεξαγωγή ερευνών και συζητούν για τις νέες τάσεις της αγοράς, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αλλά και τις πιθανές λύσεις τους.

Όπως σημειώνεται από τον Tippet⁹, στον επαγγελματικό χώρο, μέσα στον οποίο εργάζεται και λειτουργεί ο επαγγελματίας, παρουσιάζονται αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς του. Αυτές -είναι βέβαιο- ότι ωφελούν τον επαγγελματία στο να δραστηριοποιηθεί καλύτερα στο χώρο του. Στον ίδιο, επίσης, δίνουν τη δυνατότητα να επιλέξει την πιο αποτελεσματική προσέγγιση για το άτομό του. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι για τους οργανισμούς εκείνους που θέλουν να πετύχουν υψηλή απόδοση στις παροχές τους αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τους η δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη των επαγγελματιών που τους απαρτίζουν.

Η έννοια της διοίκησης δεν είναι μονοπλεύρως ορισμένη. Οι Hersey & Blanchard¹⁰ ορίζουν ως Διοίκηση «*μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού*», ενώ, σύμφωνα με τον Παυλόπουλο¹¹, βασικός πυρήνας της διοίκησης αποτελεί «*η κατά ορθολογικό τρόπο, και με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού*». Μια άλλη προσέγγιση έχει δοθεί από

⁶ Δημητρόπουλος, Ε. Γ. 1998 όπ.π.

⁷ Isaacson, L. E. & Brown, D. 1993 όπ.π

⁸ Garet, M., Porter, A., Desimone, L., & Yoon, K. (2001). What Makes Professional Development Effective? Results from a National Sample of Teachers. *American Educational Research Journal*, 38 (4)

⁹ Tippet, R. (1999). Συστήματα της δια βίου μάθησης και της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Στα: *Πρακτικά του Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου της Π.Ε.Ε.* Βόλος; Ατραπός,

¹⁰ Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources.* Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall

¹¹ Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων.* Αθήνα: Σάκκουλα,

τον Κουτούζη¹² (1999), σύμφωνα με την οποία «διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων».

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει μια ευρύτερη συμφωνία των ερευνητών ότι η επιδίωξη υλοποίησης των οποιωνδήποτε προκαθορισμένων σκοπών ορίζει το πλαίσιο και καθιστά απαραίτητη την ανάληψη της προσπάθειας που ορίζουμε με τον όρο «διοικητικό φαινόμενο». Επιπλέον, η διοίκηση εστιάζει στην οργάνωση μέσων. Οι ανθρώπινες δραστηριότητες, οι υλικοί πόροι και οι τεχνικές αποτελούν τα μέσα τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών. Ο ορισμός αυτών των μέσων, καθώς και η χρησιμοποίησή τους για την επίτευξη των σκοπών, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το διοικητικό έργο και μορφοποιούνται σε συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες. Τέλος, η διοίκηση, σε κάθε περίπτωση, είναι μια διαδικασία, η οποία περιέχει περισσότερες από μια δραστηριότητες. Όπως σημειώνει ο Κατσαρός¹³, το διοικητικό έργο επιτελείται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες, οι οποίες αποτελούν ένα ακόμη σημείο στο οποίο διαφέρουν οι εννοιολογικές προσεγγίσεις του διοικητικού όρου. Οι λειτουργίες αυτές, συνοπτικά είναι οι εξής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, η εποπτεία, και ο συντονισμός.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, μέσα από διάφορες λειτουργίες¹⁴.

Σύμφωνα με τον Κουτούζη¹⁵, ηγεσία ή καθοδήγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα ο ηγέτης μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα. Με τη λογική αυτή ηγέτης θεωρείται και ο Χίτλερ, δηλαδή η άσκηση ηγεσίας είναι ανεξάρτητη από το εάν τα αποτελέσματα θα είναι θετικά ή αρνητικά σε ηθικό επίπεδο για μερικούς ή για όλους τους ανθρώπους. Ο συγγραφέας δέχεται την κατηγοριοποίηση της ηγεσίας σε επιχειρούμενη, σε επιτυχημένη και αποτελεσματική:

¹² Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

¹³ Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Π. Ι.

¹⁴ Θεοφανίδης, Στ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης

¹⁵ Κουτούζης, Μ. 1999, όπ.π.

- Κατά την επιχειρούμενη ηγεσία ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και η προσπάθειά του αυτή είναι εμφανής.
- Κατά την επιτυχημένη ηγεσία ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και απλώς τα καταφέρνει, χωρίς να αντλεί οφέλη ή ικανοποίηση ο Β.
- Στην αποτελεσματική ηγεσία ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και τα καταφέρνει προσφέροντας παράλληλα στο Β ικανοποίηση, ανταμοιβή ή την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου. Δηλαδή εισπράττει όφελος/οφέλη ο Β από την αλλαγή της συμπεριφοράς του.

Ο Σαΐτης¹⁶ υιοθετεί την άποψη των Koontz and O' Donnell ¹⁷, όπου η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή, η τέχνη, η διαδικασία επίδρασης των ατόμων έτσι ώστε να εργασθούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Ως ηγέτη ο Σαΐτης χαρακτηρίζει εκείνον που πέραν της εξουσίας, της θέσης που έχει, διαθέτει και ορισμένες άλλες ικανότητες χάρη στις οποίες ασκεί και επιρροή στην ομάδα του και επιτυγχάνει έτσι μεγαλύτερο και καλύτερο αποτέλεσμα.

Παρομοίως ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη¹⁸. Σε άλλα συγγράμματα η έννοια της ηγεσίας προσεγγίζεται τόσο με έννοιες διαδικασιών όσο και ιδιοτήτων. Ως ιδιότητα, η ηγεσία είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που το κατέχουν εκείνοι που χρησιμοποιούν την επιρροή με επιτυχία¹⁹. Η άποψη του Πασιαρδή²⁰ για την ηγεσία είναι ότι αποτελεί το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί κάποιος σε σχέση με τους άλλους, όταν προσπαθεί να επηρεάσει τη δικιά τους συμπεριφορά. Από τη στιγμή που το πετυχαίνει, αυτός ο κάποιος αποτελεί τον ηγέτη.

Στην επίσημη δημοσιευμένη ιστοσελίδα του Γ.Ε.Σ. (Γενικό Επιτελείο Στρατού) ο Αντισυνταγματάρχης (ΕΠ) Δημητρίου²¹ αναφέρει ότι ηγεσία είναι η τέχνη και η

¹⁶ Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση,

¹⁷ Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1986). *Essentials of management*. McGraw-Hill.

¹⁸ Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ., & Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒΑ.

¹⁹ Μιχόπουλος Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ, διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

²⁰ Πασιαρδής Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

²¹ Δημητρίου Β. (2004). *Ο Έλληνας Αξιοματικός τον 21ο Αιώνα*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <http://www.army.gr/n/g/publications/articles/meleti>.

επιστήμη με την οποία επηρεάζουμε ή παρακινούμε ή κατευθύνουμε άτομα ή ομάδες ατόμων σε μια συντονισμένη εργασία. Η επιρροή ή η παρακίνηση ή η κατεύθυνση μπορεί να φτάσει μέχρι και τη θυσία των ατόμων, ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός.

Η ηγεσία αποτελεί στοιχείο του πνεύματος συνδυασμένο με την προσωπικότητα και το όραμα. Η άσκησή της αποτελεί τέχνη. Εν κατακλείδι η ηγεσία ή η αποτελεσματική ηγεσία- σύμφωνα με την παραδοχή του Κουτούζη²²- είτε ως ιδιότητα, είτε ως διαδικασία, είτε ως τέχνη σημαίνει επιρροή, τίποτε λιγότερο, τίποτε περισσότερο. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ηγεσίας είναι η ικανότητα ενός ατόμου να προτρέπει τα μέλη μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης να εργάζονται με ζήλο και αφοσίωση²³. Η εξουσία του ηγέτη έχει τις ρίζες της στην ομάδα των ανθρώπων που τον ακολουθεί. Για λόγους συντομίας στο εξής κάθε φορά που θα αναφερόμαστε σε ηγεσία, ηγετική συμπεριφορά και σε ηγέτη/ες θα εννοούμε την αποτελεσματική ή γνήσια ή ικανή ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά. Το ίδιο θα ισχύει και για τον/τους ηγέτη/ες. Το πρόσωπο που την ασκεί χαρακτηρίζεται απλά ως ηγέτης ή αποτελεσματικός ή γνήσιος ή ικανός ηγέτης ανάλογα με τη βιβλιογραφία. Είναι το άτομο εκείνο το οποίο με τις ενέργειές του καταφέρνει να κάνει τα άλλα να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά²⁴.

Η ακραία έκφραση της ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε τυφλή υπακοή, όταν για παράδειγμα θα υπάρξουν άνθρωποι που θα ακολουθήσουν τον ηγέτη τους οπουδήποτε, έστω και από περιέργεια²⁵.

Ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί κάλλιστα η μητέρα, ο πατέρας ή ο δάσκαλος ή η δασκάλα που καταφέρνει να κάνει το παιδί να μελετά με κέφι, ενθουσιασμό και αφοσίωση. Η ηγεσία επιμερίζεται και διαχέεται, δεν αφορά μόνο το άτομο που μπορεί να βρίσκεται σε μία θέση κορυφής, αλλά και κάθε άνθρωπο, σε κάθε επίπεδο που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο λειτουργεί ως ηγέτης σε οποιαδήποτε ομάδα²⁶.

Επίσης το πρόσωπο με τη μεγαλύτερη ηγετική αποτελεσματικότητα μπορεί να τη χάνει ανάλογα με τις περιστάσεις σε συνάρτηση με το χρόνο ή οι ηγέτες να ακολουθούν ανθρώπους που είναι καλύτεροι ηγέτες από αυτούς. Δηλαδή η ηγετική ικανότητα παρουσιάζει διαβαθμίσεις από άτομο σε άτομο και μεταβάλλεται ως ιδιότητα

²² Κουτούζης Μ. 1999, όπ.π.

²³ Μιχόπουλος Α 1998, όπ.π.

²⁴ Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ., & Ρεκλείτης Π. 1999, όπ.π.

²⁵ Maxwell C. J. (2000). *Οι 21 απαράβατοι νόμοι της ηγεσίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

²⁶ Boyatzis R., Goleman D. & McKee A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, Η Δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

και για τα ίδια τα άτομα που τη διαθέτουν, χρίζοντας ηγέτη σε μια ομάδα, εκείνον που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ηγετική ικανότητα σε δεδομένες χρονικές περιόδους²⁷.

1.2 Στυλ ηγεσίας

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη/συντονιστή, τη φιλοσοφία που χαρακτηρίζει τις πράξεις του και τέλος, από διάφορους άλλους παράγοντες που αναφέρονται στο ενδο-ομαδικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή μπορεί να εξαρτάται από α) το σύστημα αξιών του ηγέτη/συντονιστή και β) την πίστη του στους συνεργάτες του ή ακόμα τις κλίσεις του. Οι παράγοντες που αναφέρονται στο ενδο-ομαδικό περιβάλλον μπορεί να είναι α) η συμπεριφορά των συνεργατών, β) η φύση του έργου, γ) το μέγεθος της οργάνωσης, ε) η αποτελεσματικότητα της ομάδας και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Η επιλογή της μορφής ηγεσίας καθορίζει και το ηγετικό στυλ που θα ακολουθηθεί. Με άλλα λόγια ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του²⁸. Τρία είναι τα βασικά στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό, αναλυτικότερα²⁹ :

- i. στο αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την θέση την οποία κατέχει. Μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του, ενώ τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, παρά μόνο εκτελούν τις οδηγίες. Όταν ο ηγέτης είναι παρών η παραγωγή αυξάνεται, ενώ η παραγωγή μειώνεται όταν ο ηγέτης είναι απών.
- ii. στο δημοκρατικό στυλ διοίκησης ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας και σε περίπτωση που αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί και προσαρμόζονται εύκολα σε νεωτερισμούς. Ακόμα, η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του ηγέτη, είτε με την απουσία του.

²⁷ Maxwell C. J. 2000, όπ.π.

²⁸ Χυτήρης Λ. (2006). *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks

²⁹ όπ.π.

- iii. στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται επαρκώς τις ηγετικές του ικανότητες με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνει μεγάλο μερίδιο ευθυνών. Η έλλειψη στόχων της ομάδας συντελεί στο να παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους τα μέλη της ομάδας, συχνά υπάρχει κίνδυνος το ενδιαφέρον τους για την δουλειά να είναι περιορισμένο, όπως επίσης μειωμένα να είναι η παραγωγικότητα και το αίσθημα της ομαδικότητας.

Ωστόσο ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις, αλλά εξαρτάται από τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζεται.

1.3 Χαρισματική ηγεσία

Ο Max Weber πρώτος στη δεκαετία του 1920 είχε αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν («μαγνητίζουν») άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα³⁰.

Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με τις ανάγκες, τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, τα πρότυπα, των υφισταμένων («οπαδών») με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης³¹. Συγκεκριμένα, ορίζουμε το χάρισμα ως τη σχέση μεταξύ ενός ατόμου (ηγέτης) και ενός ή περισσότερων «οπαδών», οι οποίοι βασίζονται στις συμπεριφορές των ηγετών σε συνδυασμό με τις ευνοϊκές αποδόσεις από την πλευρά των «οπαδών»³². Πολλές εμπειρικές μελέτες και διάφορες αναλύσεις (π.χ. Bycio και συν., 1995· Fuller και συν., 1996) έχουν δείξει ότι οι χαρισματικές μορφές ηγεσίας συσχετίζονται θετικά με τα αντιληπτά και μερικές φορές ακόμα και χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης, και ότι αυτές οι σχέσεις τείνουν να είναι ισχυρές.

³⁰ Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος

³¹ ο.π.π

³² Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.

Οι περισσότεροι ερευνητές που μελετούν τη χαρισματική ηγεσία αποδίδουν μεγάλη σημασία στην προσωπικότητα για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητας των ηγετών³³. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, τα πολυάριθμα θεωρητικά μοντέλα και διάφορες εμπειρικές μελέτες³⁴ έχουν επιδιώξει να προσδιορίσουν τα γνωρίσματα προσωπικότητας των διαφόρων ηγετών. Επιπλέον, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιθανό να προχωρήσουν σε ένα υψηλότερο στάδιο ανάπτυξης που περιλαμβάνει προσωπικές αξίες και πρότυπα (π.χ. ακεραιότητα, δικαιοσύνη και διατήρηση του κοινωνικού αγαθού).

Η βασική συμπεριφορά εκ μέρους του χαρισματικού ηγέτη περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά³⁵:

- Στρατηγικό όραμα: Το πιο σημαντικό στοιχείο της χαρισματικής συμπεριφοράς είναι η αίσθηση για αποστολή και η άρθρωση ενός εμπνευσμένου οράματος βασισμένου σε ισχυρές αξίες και πεποιθήσεις. «Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν μια εικόνα για την μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης η οποία τροφοδοτεί τα διάφορα άτομα της επιχείρησης με μια σαφή κατεύθυνση».³⁶ Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών πέρα από τη δημιουργία εμπνευσμένου οράματος είναι και η επικοινωνία αυτού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μέσα από τη συμπεριφορά τους και μέσα από προφορική ή γραπτή επικοινωνία μεταδίδουν το όραμα και τις αξίες. Στη σχετική βιβλιογραφία τονίζονται ιδιαίτερα οι ικανότητες παρουσίασης του ηγέτη. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται επίσης στην ικανότητα του ηγέτη για μετάδοση αξιών, ενθουσιασμού, παρακίνησης και ενεργοποίησης των άλλων³⁷. Εάν οι αξίες των ηγετών είναι ξεκάθαρες τότε και οι σχέσεις μέσα στην

³³ Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage· Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001, August). Reflexivity in teams: The relation with trust, group potency, team leadership, and performance in work teams. In *Proceedings of the Academy of Management 2001*.

³⁴ Bono J., Judge T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910· Church A., Waclawski J. (1998), The relationship between individual personality orientation and executive leader behaviour.. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99–125· De Hoogh, A., Den Hartog D., Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.

³⁵ Conger J., Kanungo R., Menon S. (2000). Charismatic leadership and followers effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

³⁶ Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

³⁷ Yukl G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

επιχείρηση γίνονται πιο σαφείς³⁸. Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί ηγέτες με τις αξίες τους επηρεάζουν όλη την επιχείρηση και την κουλτούρα αυτής συνεπώς τα οράματά και οι αξίες τους πρέπει να είναι σε πλήρη συμφωνία με τα αιτήματα των διάφορων ενδιαφερόμενων κοινών. Εκτός από την άρθρωση ενός ελκυστικού οράματος, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία πρέπει επίσης να περιλάβει συμπεριφορές ενδυνάμωσης όπως μεταβίβαση ευθυνών στους «οπαδούς», ενίσχυση της ικανότητας των «οπαδών» να σκέφτονται από μόνοι τους και ενθάρρυνσή τους για νέες και δημιουργικές ιδέες³⁹.

- Προσωπικός κίνδυνός: Οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται από θάρρος προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους στην εργασία, αναλαμβάνουν προσωπικό ρίσκο και επιδεικνύουν αυτοθυσία κατά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, ιδιαίτερα όταν αυτοί αφορούν θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης⁴⁰.
- Ευαισθησία στο περιβάλλον: Άμεση αναγνώριση των περιορισμών στο φυσικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και αναγνώριση των δυνατοτήτων και περιορισμών των ατόμων της επιχείρησης. Οι ηγέτες αυτοί είναι πιθανότερο να θεωρηθούν και ως κριτικοί του καθεστώτος και ως μεταρρυθμιστές ή πράκτορες ριζικών αλλαγών.
- Ευαισθησία στις ανάγκες των μελών: Ευαισθησία στις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων της επιχείρησης, έκφραση προσωπικής ανησυχίας και ενδιαφέροντος και ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού. Τέτοιου είδους ηγέτες καθοδηγούνται από ηθικά αλτρουιστικές αρχές οι οποίες απεικονίζουν τις ανησυχίες τους για βοήθεια των άλλων⁴¹.
- Μη συμβατική συμπεριφορά: Επίδειξη μοναδικής συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων με τη χρήση καινοτόμων μέσων που προκαλούν θαυμασμό. Οι οπαδοί αισθάνονται εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και ισχυρό θαυμασμό ή σεβασμό για τα επιτεύγματα και τις αξίες του⁴².

³⁸ Schein E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

³⁹ Yukl G. 1989, όπ.π.

⁴⁰ Mendonca M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 266–76

⁴¹ όπ.π.

⁴² Waldman D., & Yammarino F. (1999). CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266–85.

1.4 Υποδείγματα ικανοτήτων και τα οφέλη των υποδειγμάτων ικανοτήτων

Τα υποδείγματα ικανοτήτων (competency models) εμπεριέχουν μια αξιολόγηση τόσο του τι αντιπροσωπεύουν οι ηγέτες (συγκεκριμένες αρχές, πεποιθήσεις και αξίες) όσο και του αντίκτυπου τους στις ζωές των ανθρώπων. Χτίζονται γύρω από ένα σύνολο συμπεριφοριστικών διαστάσεων και αποτελούν τη βάση για την επαγγελματική ανάπτυξη σε πολλές οργανώσεις. Καθορίζουν τα πρότυπα για το πώς η ηγεσία πρέπει να καταδειχθεί από τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρίας.

Δεδομένου ότι το ενδιαφέρον για την ηγεσία και την ανάπτυξη ηγεσίας αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια, η χρήση των προτύπων ικανοτήτων γνώρισε μεγάλη ώθηση. Οι οργανώσεις χρειάστηκαν πιο σαφείς τρόπους προσδιορισμού των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών των τωρινών αλλά και των μελλοντικών ηγετών τους. Η έννοια του μοντέλου των ικανοτήτων ξεκίνησε με την εργασία του David McClelland⁴³ (1973). Το μοντέλο του McClelland σχεδιάστηκε για να προσδιορίσει τις ικανότητες που ήταν συγκεκριμένες για μια ιδιαίτερη εργασία σε μια ιδιαίτερη οργάνωση. Λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες ανησυχίες για την επιχειρησιακή ηθική και την αύξηση των αποτυχιών των ηγετικών στελεχών, αυτά τα πρότυπα έχουν επεκταθεί περαιτέρω και ενσωματώνουν και διαστάσεις μη επιχειρηματικές όπως είναι οι αξίες ή οι ικανότητες εκμάθησης.

Οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν μοναδικές ικανότητες βάσει των ταυτοτήτων τους, των ενεργειών τους και των αξιών τους⁴⁴. Η αξία των προτύπων ικανοτήτων είναι ουσιαστική για τους τομείς ανάπτυξης και αξιολόγησης της ηγεσίας. Παρόλο που η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως πηγή δύναμης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴⁵ δεν υπάρχουν γενικά μοντέλα για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων⁴⁶. Η βιβλιογραφία όσον αφορά τις ικανότητες ηγεσίας είναι αραιή, κατακερματισμένη και με πολλά σημεία επικάλυψης. Ωστόσο, το γενικότερο υπόδειγμα των τεσσάρων περιοχών,

⁴³ McClelland D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14

⁴⁴ Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.

⁴⁵ Hogg, M. A., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in experimental social psychology*, 35, 1-52.

⁴⁶ Day, D. V. (2001). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613· Day, D. V., & Halpin, S. M. (2004). Growing leaders for tomorrow: An introduction. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, 3-22· Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

το οποίο προτείνεται από τους Hogan και Warrenfeltz ⁴⁷(2003), θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για το «κτίσιμο» και άλλων μοντέλων.

Εν συντομία, αυτό το μοντέλο προσδιορίζει τέσσερις ευρείες κατηγορίες ικανοτήτων: (1) ενδοατομικές δεξιότητες (ρύθμιση των συναισθημάτων), (2): διαπροσωπικές δεξιότητες (ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων), (3): επιχειρησιακές δεξιότητες (σχεδιασμός, σύνταξη προϋπολογισμού, συντονισμός και προγραμματισμός επιχειρησιακών δραστηριοτήτων) και (4): δεξιότητες ηγεσίας (δημιουργία και παρακίνηση μιας ομάδας υψηλών προδιαγραφών).

Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από τρία βασικά σημεία τα οποία αναλύονται στη συνέχεια το καθένα ξεχωριστά. Κατ' αρχάς, είναι αναπτυξιακό: οι ενδοατομικές δεξιότητες αναπτύσσονται πρώτα, ενώ οι διαπροσωπικές δεξιότητες αναπτύσσονται έπειτα, πιθανώς κατά τη διάρκεια των ετών της εφηβείας. Οι επιχειρησιακές δεξιότητες αναπτύσσονται όταν το άτομο εισέρχεται στο εργασιακό περιβάλλον και οι δεξιότητες ηγεσίας αναπτύσσονται στο τέλος. Δεύτερον, το μοντέλο παρουσιάζει μια ιεραρχία αυξανόμενης εκπαίδευσης, με τις ενδοατομικές δεξιότητες να είναι δύσκολο να διδαχθούν σε αντίθεση με τις δεξιότητες ηγεσίας, οι οποίες είναι ευκολότερες προς τη μετάδοσή τους. Τρίτον, το μοντέλο έχει χαρακτηριστεί ως περιεκτικό διότι κάθε υπάρχον μοντέλο ικανοτήτων μπορεί να οργανωθεί και να κατανοηθεί μέσα από την οπτική αυτών των τεσσάρων περιοχών.

Η δημοτικότητά των υποδειγμάτων ικανοτήτων είναι πολύ μεγάλη και πολλές φορές χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για διάφορες ενέργειες όπως είναι η επιλογή, η ανάπτυξη και η ανταμοιβή. Προσφέρουν τουλάχιστον τρία κρίσιμα οφέλη: σαφήνεια, συνέπεια και συνδετικότητα⁴⁸. Το προφανέστερο πλεονέκτημα είναι αυτό της σαφήνειας. Οι ικανότητες βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν ξεκάθαρες προσδοκίες για τους τύπους συμπεριφοράς, τις δυνατότητες, τις νοοτροπίες και τις αξίες που είναι σημαντικές για τους ηγετικούς ρόλους. Για όσους επιδιώκουν ρόλους ηγεσίας, οι ικανότητες προσφέρουν ένα πρότυπο και ταυτόχρονα έναν οδηγό για την ανάπτυξη ενός σχετικού σχεδίου δράσης. Δεδομένου ότι οι ικανότητες ενσωματώνονται σε εργαλεία ανατροφοδότησης, οι ηγέτες μπορούν ευκολότερα και πιο γρήγορα να εξακριβώσουν αν οι δυνάμεις και οι αναπτυξιακές ανάγκες τους βρίσκονται σε συνέχεια με τις ανάγκες της εταιρίας και των μελών της.

⁴⁷ Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74-84.

⁴⁸ Conger, J. A., & Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, 2004(32), 41-47.

Το δεύτερο όφελος που τα μοντέλα ικανοτήτων παρέχουν είναι η συνέπεια. Με την καθιέρωση ενός ενιαίου προτύπου για τις αξίες μιας οργάνωσης, οι ικανότητες παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο, μια γλώσσα επικοινωνίας και εφαρμογής του προγράμματος ανάπτυξης ηγεσίας της εταιρίας. Το τρίτο πλεονέκτημα είναι η διασύνδεση με τις άλλες διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων. Σήμερα, οι ικανότητες χρησιμοποιούνται σε πολλές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, από την επιλογή, ανάπτυξη και διαχείριση των αποδόσεων ως τον οργανωτικό στρατηγικό προγραμματισμό⁴⁹. Τα μοντέλα ικανοτήτων παρέχουν τις θεμελιώδεις μεθόδους μέτρησης για τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ικανότητες γίνονται μια κατευθυντήρια δύναμη στις διαδικασίες διαχείρισης και ανατροφοδότησης απόδοσης, διαχείρισης διαδοχής και σχεδίων ανταμοιβής. Λαμβάνοντας υπόψη τη σαφήνεια, τη συνέπεια, και τη διασύνδεση των προτύπων ικανοτήτων, λίγοι αμφισβητούν τη χρησιμότητά τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι τα μοντέλα αυτά δεν αποτελούν πανάκεια αλλά χρήσιμα εργαλεία. Θα πρέπει να αποφεύγονται τάσεις που πολλές φορές παρατηρούνται να είναι περίπλοκα παρά απλουστευμένα, να απεικονίζουν την ιδανική ηγεσία παρά την πραγματική και να εστιάζουν σε σημερινές παρά σε μελλοντικές ικανότητες γιατί έτσι υπονομεύονται όλα τα οφέλη τους. Έτσι, τα μοντέλα ικανοτήτων θα πρέπει να είναι απλά, ρεαλιστικά και προσαρμοσμένα στις δυνατότητες της επιχείρησης και να έχουν μελλοντικές προοπτικές καθώς επιδιώκουν να χτίσουν οργανωτικές ικανότητες και να ενσταλάξουν μια υψηλής απόδοσης νοοτροπία⁵⁰.

Χαρακτηριστικά όσον αφορά την βιβλιογραφία των ανικανοτήτων ο Bentz (1985)⁵¹ σημείωσε ότι ουσιαστικά αυτό που διακρίνει τέτοιους ηγέτες είναι το ότι έχουν κάποιου είδους ατέλεια προσωπικότητας ενώ οι Leslie και Van Velsor (1996)⁵² συνόψισαν τη βιβλιογραφία για τους αποτυχημένους ηγέτες από την άποψη τεσσάρων θεμάτων: (1) φτωχές διαπροσωπικές δεξιότητες, (2) ανικανότητα για ολοκλήρωση μιας εργασίας, (3) ανικανότητα για χτίσιμο ομάδας και (4) ανικανότητα για μεταβιβάσεις και προσαρμογές.

⁴⁹ Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

⁵⁰ Conger, J. A., & Ready, D. A. 2004, ό.π.

⁵¹ Bentz, V. J. (1985, August). A view from the top: A thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behavior. In: *93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles*.

⁵² Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Center for Creative Leadership.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

2.1 Ορισμός διοίκησης

Θεωρούμε αναγκαίο η ανάπτυξη αυτής της διπλωματικής εργασίας να συνεχίσει με την εξέταση και ανάλυση των εννοιών οργανισμός και διοίκηση/διαχείριση (management) αφού μέρος αυτής είναι η ηγεσία αλλά και θέλοντας να διευκρινισθούν οι διαφορές της Διοίκησης με την Ηγεσία. Οργανισμός είναι μια ομάδα από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις⁵³. Διακρίνουμε πως τα βασικά συστατικά στοιχεία ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι, είναι η ύπαρξη ενός ή πολλών κοινών σκοπών και η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής, ενός συστήματος εξουσίας και ενός τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Για να επιτύχει όμως ο οργανισμός τους στόχους του θα πρέπει κάποιος να συντονίσει τα χαρακτηριστικά στοιχεία του οργανισμού. Αυτός ο συντονισμός γίνεται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Διοίκηση είναι μια έννοια που διεθνώς ονομάζεται management (μάνατζμεντ), η μετάφρασή του εμπεριέχει τους όρους οργάνωση, διοίκηση και ίσως διαχείριση⁵⁴. Ο ορισμός της έννοιας διοίκηση είναι ποικιλόμορφος αλλά όλοι οι ορισμοί εμπεριέχουν τα βασικά συστατικά στοιχεία που είναι η έννοια του συντονισμού, η ύπαρξη στόχων και η διαδικασία. Αυτά εντοπίζονται στους παρακάτω αναφερόμενους ορισμούς της έννοιας διοίκηση.

⁵³ Κουτούζης, Μ. 1999, ό.π.

⁵⁴ ό.π.

2.2 Λειτουργίες της διοίκησης

Σχεδιασμός

Λειτουργία που σχεδιάζει–ορίζει τις βασικές κατευθύνσεις και σκοπούς του οργανισμού και διαμορφώνει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισής τους.

Οργάνωση

Διαδικασία καθορισμού των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών, της ομαδοποίησής τους, της ανάθεσής τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και της διαμόρφωσης βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης.

Διεύθυνση/Καθοδήγηση

Είναι το στάδιο της εποπτείας και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επίτευξη των σκοπών.

Έλεγχος

Είναι η φάση αξιολόγησης και διαμόρφωσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, προκειμένου να εξασφαλισθεί η τήρηση των σχεδίων.

Ανασκόπηση και τροποποίηση(ανατροφοδότηση)

Φάσεις οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα διόρθωσης των σφαλμάτων και των παραλείψεων που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας⁵⁵.

2.3 Βασικές θεωρίες διοίκησης

Η συστηματοποίηση των γνώσεων και των εμπειριών στο χώρο της διοίκησης ξεκίνησε στις αρχές του εικοστού αιώνα. Διαφορετικές «σχολές» και τρόποι

⁵⁵ οπ.π.

σκέψης επηρέασαν έμμεσα τη σύγχρονη αντίληψη για τη διοικητική θεωρία και πράξη και είναι:

1. Η κλασική σχολή. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης⁵⁶ (Taylor 1947)
2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς– ανθρώπινων σχέσεων⁵⁷ (Mayo 1945)
3. Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης– Επιχειρησιακή έρευνα
4. Η συστηματική προσέγγιση– θεωρία των συστημάτων
5. Σύγχρονες απόψεις– Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Για να έχουμε όμως τα καλύτερα αποτελέσματα απαιτείται να έχουμε ανθρώπους με ιδιαίτερα προσόντα. Πρωταρχικό προσόν ενός manager είναι η ικανότητα του να οργανώνει, να συντονίζει, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να κατανοεί και να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους. Προσθέτοντας σ' αυτό την συνολική αντίληψη στο μυαλό του μάνατζερ για ολόκληρο τον οργανισμό ως μια ενιαία και ολόκληρη εικόνα με όλες τις διαδικασίες και τις συνδέσεις των τμημάτων μεταξύ τους. Πλεονέκτημα για έναν μάνατζερ είναι η κατάρτισή του με τεχνικές δεξιότητες του οργανισμού. Δηλαδή να γνωρίζει τι μπορεί να κάνει με το υπάρχων προσωπικό και τους διαθέσιμους πόρους. Έτσι θέτει ρεαλιστικούς και προσεγγίσιμους στόχους και έχει τη δυνατότητα να καθοδηγεί αποτελεσματικά τους υφισταμένους του⁵⁸.

2.4 Ηγεσία και διοίκηση (μάνατζμεντ)

Η έννοια της ηγεσίας διαφέρει του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη από αυτή του μάνατζερ. Η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ για την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίας. Τα άτομα μπορούν να ασκούν ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία και έτσι είναι ταυτόχρονα και μάνατζερ και ηγέτης, που είναι και το επιθυμητό⁵⁹. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα– ρολόι. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι πραγματική πρόκληση και

⁵⁶ Taylor F.W.(1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

⁵⁷ Mayo E. (1945). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Publishing Company.

⁵⁸ Κουτούζης, Μ. 1999, όπ.π.

⁵⁹ Μπουραντάς Δ. 2002, όπ.π.

εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων⁶⁰.

Διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού των ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ηγεσία ή Καθοδήγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων⁶¹.

Παρατηρώντας τους δύο παραπάνω ορισμούς της Διοίκησης και της ηγεσίας που καταγράφονται⁶² σημαίνει πως είναι αποδεκτοί από τον ίδιο συγγραφέα θα παρατηρήσουμε τρεις ομοιότητες στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στοιχεία των δύο εννοιών α) η διαδικασία είναι ταυτόσημο χαρακτηριστικό και για τις δύο έννοιες, β) η επιρροή των ανθρώπων και ο συντονισμός (επιρροή) της συμπεριφοράς ή/και των πράξεων των ανθρώπων τα συναντούμε και στις δύο έννοιες, γ) ο σκοπός για την επίτευξη στόχων είναι ταυτόσημο σημείο και για τις δύο έννοιες. Τρεις ομοιότητες που μπορούν να παραπλανήσουν τον αναγνώστη να συμπεράνει πως δεν υπάρχει καμιά διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας.

Ταυτόχρονα όμως θα παρατηρήσουμε— εύκολα ή δύσκολα— και τρεις διαφοροποιήσεις των δύο εννοιών που είναι: α) ότι στη μεν διοίκηση δεν συντονίζει μόνο ανθρώπους όπως επηρεάζει η ηγεσία αλλά συντονίζει και άλλες πηγές, β) ότι η διοίκηση συντονίζει όλους τους ανθρώπους με όλα τα στοιχεία τους, εκφράσεις του, προτερήματά τους κ.λ.π. ενώ η ηγεσία επηρεάζει ένα μέρος του ανθρώπου που είναι η συμπεριφορά του ή/ και τις πράξεις τους και γ) ότι η διοίκηση συντονίζει όλους τους ανθρώπους που σημαίνει και τον διοικούμενων και των διοικούντων, συμπεριλαμβανομένου και του ιδίου του μάνατζερ ενώ με την ηγεσία ο ηγέτης επηρεάζει άλλους ανθρώπους⁶³.

Αναλύοντας τις παραπάνω τρεις ομοιότητες και τις τρεις διαφορές διαπιστώνουμε πως οι ομοιότητες υπερισχύουν σημαντικά των διαφορών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, πολλές φορές να υπάρχει σύγχυση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας και πολλοί άνθρωποι να τα συγχέουν και να ταυτίζουν τις δύο έννοιες με λανθασμένα πολλές φορές συμπεράσματα. Ενώ οι διαφοροποιήσεις των δύο εννοιών, δηλαδή ο συντονισμός όλου και όλων των ανθρώπων και άλλων πηγών για τη διοίκηση και ο

⁶⁰ Kotter J. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

⁶¹ Δικαίος Κ., Κουτουζής Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ.(1999). *Βασικές αρχές Διοίκησης— Διαχείρισης(management) Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

⁶² ο.π.π.

⁶³ ο.π.π.

επηρεασμός άλλων ανθρώπων και μέρος αυτών αναδεικνύει απερίφραστα πως η ηγεσία είναι μέρος της διοίκησης. Η δυσκολία στη διάκριση των δυο εννοιών αναδεικνύει πόσο υπερτερεί η ηγεσία μεταξύ των άλλων χαρακτηριστικών στοιχείων της διοίκησης(σχεδιασμός, οργάνωση, έλεγχος, ανατροφοδότηση). Συμπέρασμα αυτών είναι πως όσο τέλεια μελετημένα και να είναι τα άλλα χαρακτηριστικά στοιχεία της διοίκησης αν δεν υπάρχει καλή καθοδήγηση της ηγεσίας δύσκολα και με μικρά αποτελέσματα, θα επιτευχθούν οι στόχοι της διοίκησης.

Αποτελεσματικός ηγέτης

Μετά την καταγραφή των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ διοίκηση και ηγεσία είναι απαραίτητο να ορίσουμε πότε μπορούμε να θεωρήσουμε μια ηγεσία πετυχημένη.

Σύμφωνα με τους Bass (1960) έχουμε την:

1. Επιχειρούμενη ηγεσία: Όταν ο Α αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και η προσπάθειά του αυτή είναι εμφανής
2. Επιτυχής ηγεσία: Η συμπεριφορά του Β αλλάζει λόγω της προσπάθειας του Α
3. Αποτελεσματική ηγεσία: Η αλλαγή της συμπεριφοράς του Β έχει αποτέλεσμα την ικανοποίησή του, την ανταμοιβή του, ή την επίτευξη ενός σημαντικότερου στόχου του⁶⁴.

2.5 Θεωρίες ηγεσίας– ηγέτη⁶⁵

2.5.1 Γενετική Θεωρία

Η γενετική θεωρία όπως μαρτυρεί και η λέξη βασίζεται στα γονίδια των ανθρώπων να ομοιάσουν στους προγόνους τους όταν αυτοί είναι επιτυχημένοι ηγέτες. Επειδή όμως είχαμε πολλές αποτυχημένες διαδοχές παρατηρούνταν συχνά το φαινόμενο της επιγαμίας για να κληρονομήσουν τα παιδιά τους τα γονίδια και από τους δύο γονείς και να έχουν έντονα τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Αυτό συνηθίζονταν μεταξύ βασιλέων, αυτοκρατόρων, τσάρων οι οποίοι πίστευαν πολύ στην εφαρμογή αυτής της αντίληψης. Η προσέγγιση όμως αυτή κατά την ιστορική διαδρομή της αποδείχθηκε πολλές φορές

⁶⁴ ο.π.

⁶⁵ Δικαίος Κ., Κουτουζής Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. 1999, ό.π.

αποτελεσματική αλλά είχε και σημαντικές περιόδους της ιστορίας που αποδείχθηκε ανεπαρκής. Ενώ ταυτόχρονα πάρα πολύ νέοι ηγέτες αναδείχθηκαν και διέπρεψαν με πολύ μεγαλύτερη ηγετική αποδοχή και χωρίς να έχουν καμία συγγένεια αίματος με τους προαναφερόμενους γαλαζοαίματους» οίκους.

2.5.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Η ανάδειξη ηγετών όχι μόνο με τα χαρακτηριστικά της γενετικής θεωρίας αλλά και χωρίς τα γονιδιακά χαρακτηριστικά ώθησε ερευνητές κατά τις δεκαετίες του 1930 και 1940 στην καταγραφή των χαρακτηριστικών διαφόρων μεγάλων ηγετών με σκοπό να απαντήσουν σε δύο βασικά ερωτήματα: α) αν μπορούν να αναγνωρισθούν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά– ικανότητες στους ηγέτες και β) είναι δυνατόν να επιλέξουμε τα άτομα που θα στελεχώσουν ηγετικές θέσεις επιχειρήσεων και Οργανισμών, αναγνωρίζοντας εκείνους που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες.

Η καταγραφή των χαρακτηριστικών– ικανοτήτων στηρίχθηκε στο δεδομένο πως πολλά από αυτά(ηλικία, ύψος, εμφάνιση, φιλοδοξία, προφορικός λόγος) είναι κοινά για τους ηγέτες. Είναι χαρακτηριστικά– ικανότητες με τα οποία γεννιέται ο άνθρωπος. Αυτό σημαίνει πως και η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μπορεί να θεωρηθεί και ως γενετική θεωρία με βασική θέση της θεωρίας πως οι ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται. Εκδοχή όμως η οποία διαφέρει από την προηγούμενη προσέγγιση γιατί δεν δέχεται την κληρονομική μεταφορά αυτών των χαρακτηριστικών.

Αρχικά η θεωρία ήταν πολύ δημοφιλής αλλά στη συνέχεια επειδή καταγράφηκαν εκατοντάδες ηγετικά χαρακτηριστικά που διέκριναν τους ηγέτες ή ακόμη ορισμένα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά παρατηρήθηκε να μην τα διαθέτουν μεγάλοι ηγέτες άρχισε η θεωρία να φθίνει και περιορίστηκε αισθητά.

2.5.3 Οι προσεγγίσεις συμπεριφοράς

Ο περιορισμός της αποδοχής των προηγούμενων θεωριών και η αδυναμία αναγνώρισης των στοιχείων δημιουργίας ηγετών ανάγκασε επιστήμονες– ερευνητές να αναζητήσουν και νέα στοιχεία για τους ηγέτες. Τώρα όμως οι μελέτες γίνονται επιστημονικά και ομαδικά από Πανεπιστήμια όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

A. Το Πανεπιστήμιο του Οχάιο των ΗΠΑ έθεσε ως βασικό στόχο όχι την αναζήτηση χαρακτηριστικών αλλά την αναζήτηση συμπεριφορών αποτελεσματικών ηγετών και πως οι συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με την ανάλυση των συμπεριφορών των ηγετών που εξετάστηκαν κατέληξαν σε δύο τύπους αποτελεσματικών ηγετών. Πρώτο είναι «το πλαίσιο κατευθύνσεων» και εννοούμε την ικανότητα του ηγέτη να ορίζει και να οργανώνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων με τρόπους που να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Δηλαδή συμπεριφορά που κατευθύνει τον ηγέτη προς τον εργαζόμενο και το προϊόν που παράγει. Δεύτερον είναι «η ευαισθητοποίηση ή το ενδιαφέρον» και αναφέρεται στην προσπάθεια του ηγέτη να αναπτύξει την αμοιβαία εμπιστοσύνη αυτού με τους εργαζόμενους αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους και επιπλέον τον σεβασμό των δικών τους προτάσεων και απόψεων. Δηλαδή συμπεριφορά που κατευθύνει τον ηγέτη προς τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό και τις ανάγκες.

Ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των δύο παραπάνω κατευθύνσεων δηλαδή την ευαισθησία στους εργαζόμενους και την επιτυχή ανάπτυξη πλαισίου κατευθύνσεων αποδείχθηκε από τις έρευνες ότι είχε ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων και ταυτόχρονα τη μεγάλη ικανοποίησή τους. Έτσι οι έρευνες στο State University (Stodgill, 1974) κατέληξαν πως οι επιτυχημένοι ηγέτες ήταν προσανατολισμένοι το ίδιο αποτελεσματικά και στην εργασία και στους εργαζόμενους.

B. Την ίδια εποχή δηλαδή τέλη δεκαετίας 1940 ως αρχές δεκαετίας 1960 στο Michigan University αναπτύχθηκαν και εκεί έρευνες για τον αποτελεσματικό ηγέτη και είχαν τους ίδιους προσανατολισμούς και προέκυψαν δύο ηγετικές «στάσεις».

- i. Η ανθρωποκεντρική στάση που είχε ως βασικά χαρακτηριστικά το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τις ανάγκες τους και τις διαφορές τους.
- ii. Ο προσανατολισμός στην παραγωγή που έδινε ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνικές απαιτήσεις και στις επιμέρους δραστηριότητες που είναι απαραίτητες προκειμένου να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εργασία.

Παρατηρούμε πως και στο Michigan ο προσανατολισμός του ηγέτη είναι προς την εργασία ή/ και προς τον άνθρωπο με τη διαφορά όμως πως στην προσέγγιση του Michigan δεν έχουμε τη συμπεριφορά του ηγέτη που συνδυάζει τις δύο διαστάσεις (εργασία και άνθρωπος) αλλά όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα

ο ηγέτης που χρησιμοποιεί περισσότερο τη διάσταση άνθρωπος δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει ανάλογα και τη διάσταση εργασία ή προϊόν.

Τα αποτελέσματα των ερευνών επέδειξαν υπεροχή της ανθρωποκεντρικής ηγετικής στάσης καθώς είχαν καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι έρευνες των δύο πανεπιστημίων παρά τα αρχικά ικανοποιητικά συμπεράσματα στην πορεία και οι δύο προσεγγίσεις φανέρωσαν τις αδυναμίες τους, τα μειονεκτήματά τους, τις ελλείψεις τους.

Αυτές τις αδυναμίες προσπάθησαν να αναλύσουν και να επιλύσουν οι ερευνητές Blake και Mouton (1981) πραγματοποιώντας μια σειρά από έρευνες ονομάζοντας τις δύο διαστάσεις ηγεσίας (φροντίδα για τον άνθρωπο– φροντίδα για την παραγωγή). Έτσι δημιουργήθηκε το διευθυντικό πλέγμα το οποίο περιλαμβάνει πολλούς τύπους ηγεσίες όπως διακρίνουμε και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Εικόνα 1. Ο προσανατολισμός του ηγέτη (Michigan University)



Εικόνα 2. Διευθυντικό πλέγμα

Όπως βλέπουμε στο σχήμα που απεικονίζει το διευθυντικό πλέγμα (Εικόνα 2) έχουμε 81 πιθανές θέσεις ηγετικής συμπεριφοράς από τις οποίες διακρίνουμε και εξετάζουμε τις τρεις ομαδική ή δημιουργική διοίκηση η οποία στο σχεδιάγραμμα απεικονίζεται και φανερώνει μάνατζερ που δείχνει ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον και προς τους εργαζόμενους και προς την παραγωγή. Αυτού του τύπου η ασκούμενη ηγεσία έχει μεγάλες πιθανότητες να είναι αποτελεσματική.

Η συναδελφική διοίκηση η οποία στο σχεδιάγραμμα απεικονίζεται στη θέση 1,9 φανερώνει τον μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και πολύ μεγάλο για τους εργαζόμενους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει αμφίβολα αποτελέσματα σχετικά με την παραγωγή. Περισσότερο πιθανόν όμως είναι να έχουμε αποτελεσματική ηγεσία, από την επιθυμία των εργαζομένων να ανταποδώσουν το ενδιαφέρον του μάνατζερ, ή να ικανοποιούν το μάνατζερ για να μην διαφοροποιήσει τη συμπεριφορά του(ή επιδιώκοντας την υλοποίηση των ελάχιστων στόχων από εκείνους που θέτουν μάνατζερ). Ενώ αμφίβολα είναι τα αποτελέσματα όταν χαλαρώσουν οι εργαζόμενοι και δεν επιτυγχάνουν τους στόχους. Απολυταρχική διοίκηση η οποία απεικονίζεται στο σχεδιάγραμμα. Ο μάνατζερ δείχνει πολύ μεγάλη προτεραιότητα στην παραγωγή αδιαφορώντας για τις ανάγκες και τις απόψεις των

εργαζομένων. Μ' αυτή τη προσέγγιση ο μάνατζερ καταφέρνει να έχει θετικά αποτελέσματα στην παραγωγή αλλά γίνεται ελάχιστα δημοφιλής στους εργαζόμενους. Αυτή η συμπεριφορά ηγεσίας είναι επιτυχημένη αλλά δεν είναι αποτελεσματική. Αξίζει επιπλέον να αναφέρουμε την ηγεσία του πλαισίου 5,5 που σημαίνει μέτριο το ενδιαφέρον του μάνατζερ και προς την παραγωγή και προς τους εργαζόμενους με συνέπεια τα μέτρια αποτελέσματα αυτής της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η ηγεσία του πλαισίου 1.1 μας φανερώνει έναν ηγέτη ανύπαρκτο και αδιάφορο για όλα. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνητικών προσπαθειών για τη θεωρία της συμπεριφοράς καταλήγουμε σε τρία συμπεράσματα: α) Οι ικανότητες που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη δεν είναι έμφυτες αλλά μαθαίνονται β) Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα δημιουργίας πλαισίου κατεύθυνσης για τους εργαζόμενους, αλλά και ενδιαφέρον για τους ίδιους τους εργαζόμενους γ) Τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι πολλά, αλλά η χρησιμότητά τους διαφέρει ανάλογα με την κατάσταση του οργανισμού, το γενικό κλίμα του οργανισμού, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τους εργαζόμενους που έχουν να καθοδηγήσουν. Αυτό σημαίνει πως ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος.

2.5.4 Οι προσεγγίσεις εξάρτησης

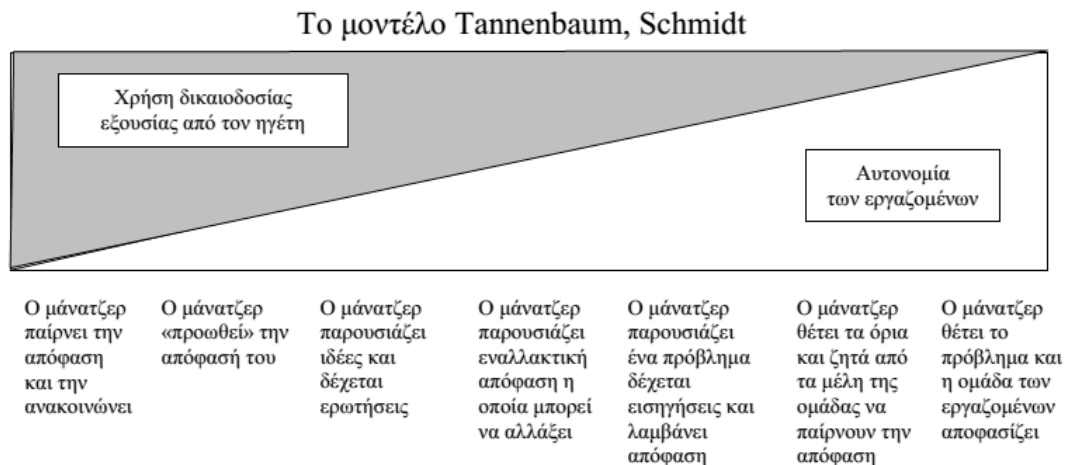
Οι προσεγγίσεις συμπεριφοράς κατέγραψαν διάφορες ηγετικές συμπεριφορές χωρίς όμως να αναλύουν τις συνθήκες εφαρμογής τους. Επικράτησε η άποψη ότι «κάτω από ορισμένες συνθήκες ο απολυταρχικός τρόπος ηγεσίας είναι ο περισσότερο αποτελεσματικός». Για τη διευκρίνιση όμως των συνθηκών που ευνοούν την απολυταρχική ηγεσία πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη έρευνα στα τέλη της δεκαετίας του 1950 και το 1960 και τα συμπεράσματα αυτής διαμόρφωσαν τις σύγχρονες αντιλήψεις περί ηγεσίας και την καταγραφή συγκεκριμένων συνθηκών από τις οποίες εξαρτάται η εφαρμογή της.

2.5.5 Η κλιμάκωση από την αυταρχική στη δημιουργική ηγεσία

1. Το μοντέλο Tannenbaum – Schmidt

Αυτό το μοντέλο περιγράφει το πώς ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζεται από τη χρήση ή μη της δικαιοδοσίας που έχει ο μάνατζερ απέναντι στους υφισταμένους του. Έτσι σύμφωνα με τους Tannenbaum, Schmidt (1958)⁶⁶ όταν ο ηγέτης ενός οργανισμού επιχειρεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του (ασκεύει ηγεσία) μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δικαιοδοσία που δικαιολογείται από τη θέση του. Όταν ο ηγέτης εφαρμόζει όλες τις αρμοδιότητες του, όλη τη δικαιοδοσία του και είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις και απλά τις ανακοινώνει βρισκόμαστε, στο ένα άκρο του άξονα του μοντέλου Tannenbaum- Schmidt, στην αυταρχική ηγεσία. Όταν ο ηγέτης απεμπολεί δικαιοδοσίες του, τις παραχωρεί στους εργαζόμενους και φθάνει στο σημείο να θέτει το πρόβλημα και οι εργαζόμενοι να αποφασίζουν τότε βρισκόμαστε στο άλλο άκρο του μοντέλου Tannenbaum-Schmidt στη δημιουργική ηγεσία.

Αυτό είναι το μοντέλο της κλιμακούμενης μετάβασης από την αυταρχική στη δημιουργική ηγεσία και ενδιάμεσα υπάρχουν και άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 3. Το μοντέλο Tannenbaum, R., & Schmidt

Αργότερα αυτή η προσέγγιση της ηγεσίας ολοκληρώθηκε με την συμπλήρωση από τους δημιουργούς της, του τρόπου λήψης των αποφάσεών τους που πρέπει να συμφωνεί

⁶⁶ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. USA: Institute of industrial relations.

με: α) την προσωπικότητα των υφισταμένων τους β) την προσδοκία των υφισταμένων για την προσφορά των ηγετών γ) την ικανότητα διαφόρων ομάδων υφισταμένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα και δ) τη διάθεση των υφισταμένων να αποδέχονται κάποια υπευθυνότητα⁶⁷ (Tannenbaum–Schmidt, 1958).

2. Το μοντέλο Fiedler

Η βασική θεώρηση του μοντέλου Fiedler (1967)⁶⁸ είναι ότι «η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ορισμένες συνθήκες εξαρτάται από την αλληλεπίδραση αυτών των συνθηκών με τον τρόπο καθοδήγησής τους». Όπως και στις προηγούμενες θεωρίες έτσι και στου Fiedler διαπιστώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου οι δύο τύποι ηγεσίας που είναι ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο και ο προσανατολισμός στην εργασία.

Πλέον αυτών ο Fiedler όρισε και τρεις μεταβλητές οι οποίες μεταβαλλόμενες ταιριάζουν– καθορίζουν τον προσανατολισμό του ηγέτη και είναι η παρακάτω:

- i. Οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος του οργανισμού και ευνοείται ο βαθμός εμπιστοσύνης και σεβασμού που έχουν οι υφιστάμενοι στον ηγέτη τους ή η αποδοχή που αισθάνεται ο ηγέτης ότι έχει από την ομάδα.
- ii. Η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων και αναφέρετε στην ύπαρξη σαφών οδηγιών, διαδικασιών και στόχων για τα καθήκοντα των εργαζομένων. Έτσι μια εργασία θεωρείται δομημένη ή μη δομημένη.
- iii. Η εξουσία ή η δικαιοδοσία που έχει ο ηγέτης και η οποία εκφράζεται από τη δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβή, τιμωρία, προσλήψεις, απολύσεις, επιπλήξεις.

Η σύνδεση των τριών μεταβλητών μεταξύ τους και η σύνδεση αυτών με τους δύο τύπους ηγεσίας καθορίζουν σύμφωνα με τους Fiedler τον αποτελεσματικό ηγέτη. Δηλαδή όσο πιο θετικές είναι οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, όσο περισσότερο δομημένη είναι η εργασία που θα εκτελεσθεί από τα μέλη της ομάδας και όσο μεγαλύτερη εξουσία έχει ο ηγέτης τόσο αποτελεσματικότερη είναι η ηγεσία.

⁶⁷όπ.π.

⁶⁸ Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Το μοντέλο Fiedler θέτει νέα δεδομένα στις ηγεσίες, εισάγοντας τις μεταβλητές και τις συνθήκες που επηρεάζουν τον τύπο ηγεσίας και έγινε αποδεκτή η άποψη του διαφορετικού τύπου ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις. Ο Fiedler υποστήριξε την άποψη ότι για να πετύχουμε τον κατάλληλο συνδυασμό μεταξύ ηγέτη και οργανισμού πρέπει να προσαρμόσουμε τον οργανισμό αναθέτοντας σε ηγέτες με συγκεκριμένη συμπεριφορά την ηγεσία ανθρώπων που του «ταιριάζουν».

3. Η θεωρία διαδρομής– στόχου⁶⁹

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι ο τύπος ηγεσίας που χρειάζεται κάθε οργανισμός για να είναι πιο αποτελεσματικός εξαρτάται από τις συνθήκες στις οποίες βρίσκεται ο οργανισμός. Έχει με το προηγούμενο μοντέλο το κοινό στοιχείο της εισαγωγής των συνθηκών του οργανισμού. Διαφέρει όμως στο δεδομένο προσανατολισμό του ηγέτη (προς την εργασία ή τον εργαζόμενο) που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη στις συγκεκριμένες συνθήκες όπως υποστήριξε ο Fiedler από τη θεωρία διαδρομής– στόχου. Οι υποστηρικτές αυτής θεωρούν ότι η συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση, είναι αυτή που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Δεν υπάρχει δηλαδή ένας αρχικός και αμετάβλητος προσανατολισμός του ηγέτη, αλλά ένας συγκεκριμένος ρόλος: να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να τους εξασφαλίσει την κατάλληλη διαδρομή(τρόπο) για να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Με αυτή τη θεωρία όμως συνδέεται η λειτουργία της ηγεσίας με την παρακίνηση των υφισταμένων της που συνίσταται :

- i. στην αύξηση των προσωπικών ανταμοιβών των εργαζομένων (αύξηση αποδοχών, προαγωγή)
- ii. στον σαφή καθορισμό των στόχων του οργανισμού με σαφείς οδηγίες και την υποστήριξη προς τους εργαζόμενους για να πετύχουν τους στόχους
- iii. στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών επιλύοντας τα προβλήματα και τα εμπόδια που θα προκύψουν στη διάρκεια της διαδρομής των εργαζομένων για να επιτύχουν το στόχο.

⁶⁹ House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνον από την παρακίνηση ή υποκίνηση αλλά και από άλλους παράγοντες— προϋποθέσεις όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ύπαρξη του κατάλληλου εξοπλισμού, η κατάλληλη καθοδήγηση. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να εργασθούν με σκοπό την προσέγγιση των στόχων του οργανισμού ο ηγέτης μπορεί να το επιτύχει με τέσσερις τρόπους:

- i. Ο συμβουλευτικός τρόπος. Ο ηγέτης πληροφορεί τους υφισταμένους του για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα και τους δίδει συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις.
- ii. Η υποστήριξη. Ο ηγέτης είναι φιλικός και προσιτός και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων.
- iii. Ο συμμετοχικός τρόπος. Ο ηγέτης καταγράφει τις απόψεις των υφισταμένων του και τις λαμβάνει υπόψη του πριν αποφασίσει για κάποιο θέμα.
- iv. Μέσω της επίτευξης των στόχων. Ο ηγέτης επιλέγει «προκλητικούς» στόχους, επιδιώκει την μέγιστη προσπάθεια και δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους θεωρώντας τους άξιους και ικανούς να επιτύχουν.

Το μοντέλο ηγεσίας διαδρομής–στόχου υποστηρίζει πως οι παραπάνω τρόποι εφαρμόζονται από την εκάστοτε ηγεσία ανάλογα με την περίπτωση. Η επιλογή του τρόπου για την ανάλογη περίπτωση γίνεται από αξιολόγηση και πλήρη κατανομή δύο στοιχείων:

- α) Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και συγκεκριμένα από τις ικανότητες και την πιθανή αντίδραση των υφισταμένων σε αμοιβές
- β) Τη φύση και τις ανάγκες της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί.

2.6 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας⁷⁰

Από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη κατά τη δεκαετία του 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa από τους Lippitt, R. White και με την καθοδήγηση του K. Levin για την καταγραφή των βασικών στυλ ηγεσίας. Κατέληξαν σε τρία βασικά στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης αποφασίζει και διατάζει την ομάδα να εκτελέσει, το δημοκρατικό, όπου ο ηγέτης ζητά τις προτάσεις ή

⁷⁰ Δικαίος Κ., Κουτουζής Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. 1999 όπ.π.

τη συμμετοχή της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων και το εξουσιοδοτικό όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένης ως και ανύπαρκτος. Από τα τρία στυλ ηγεσίας προέκυψαν πως το δημοκρατικό μας οδηγεί σε αποτελεσματική ηγεσία.

2.6.1 Η θεωρία X και Y

Ο Donald Mc Gregor κατατάσσει τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο θεωρίες οι οποίες εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Τη θεωρία X η οποία πιστεύει πως υπάρχουν α) οι χαρισματικοί άνθρωποι(ηγέτες) που έχουν προορισμό να διατάζουν και β) η μάζα που πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους γιατί οι άνθρωποι κατά μέσο όρο είναι τεμπέληδες, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες. Τη θεωρία Y η οποία πιστεύει πως οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρές που σημαίνει και μικρή διαφοροποίηση στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις γιατί οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία τους, είναι υπεύθυνοι. Καταλήγει ο McGregor στηρίζοντας την εξέλιξη της θεωρίας X στη θεωρία Y ως αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης⁷¹.

2.6.2 Τα στυλ ηγεσίας του LIKERT⁷²

Ο διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου Michigan και οι συνεργάτες του διερεύνησαν για πολλά χρόνια τα φαινόμενα της ηγεσίας και κατέληξαν στα παρακάτω τέσσερα συστήματα.

- Αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα.
- Καλοπροαίρετο αυταρχικό.
- Συμβουλευτικό.
- Συμμετοχικό.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για μια συνετή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι:

- i. παρακίνηση,
- ii. υποστήριξη,

⁷¹ Kopelman, R. E., Protzas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.

⁷² Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.

- iii. ομαδική εργασία,
- iv. επιδίωξη προκλητικών στόχων,
- v. αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας.

2.6.3 Η θεωρία του κύκλου ζωής

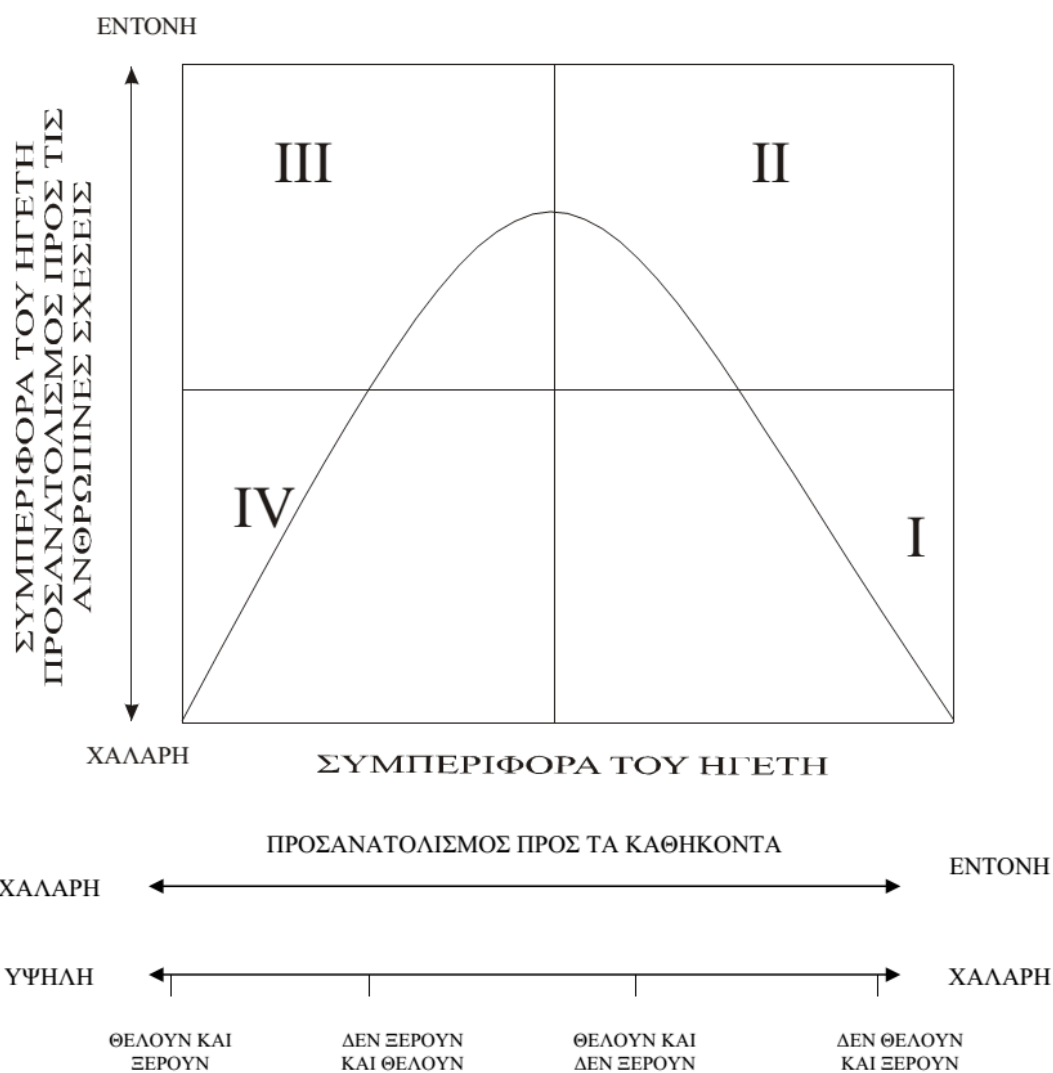
Η θεωρία των Hersey και Blanchard (1969)⁷³ ενισχύει την ευελιξία του ηγέτη για αποτελεσματική ηγεσία σε διαφορετικές συνθήκες. Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δύο γνωστές διαστάσεις. Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα που σημαίνει πως ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει οδηγίες και ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης. Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις σημαίνει υποστήριξη των υφισταμένων τους για να έχουν διάθεση και ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Οι συνδυασμοί των διαστάσεων συμπεριφοράς δίδουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

- I. Έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις
- II. Έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις,
- III. Έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και χαλαρός προς τα καθήκοντα
- IV. Χαλαρός προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard η αποτελεσματικότητα των στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων η οποία προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές που είναι το «θέλω» και το «μπορώ» και ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

⁷³ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.



Εικόνα 4. Η συμπεριφορά του ηγέτη

Το μοντέλο των Vroom – Yetton (1973)⁷⁴

Εντοπίζει αδυναμία των διαφόρων στυλ ηγεσίας(Likert, Bluke, Mouton, Nenbaum, Schmidt), να συνδέσουν συγκεκριμένη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται αναπτύσσοντας ένα κανονιστικό μοντέλο με πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων: α. Το αυταρχικό στυλ I β. Το δεύτερο αυταρχικό

⁷⁴ Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

στυλ γ. Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ δ. Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ ε. Το δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ.

Η επιλογή ενός από τα παραπάνω γίνεται ανάλογα με τις συνθήκες. Η αποτελεσματικότητά του προσδιορίζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- α. τη σπουδαιότητα της απόφασης,
- β. τις πληροφορίες για το πρόβλημα,
- γ. τον ορισμό του προβλήματος
- δ. τη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων,
- ε. το βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους
- στ. το βαθμό αποδοχής των στόχων από τους υφισταμένους
- ζ. τις πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, λόγω των διαφόρων λύσεων που προτιμούν στο πρόβλημα.

2.7 Χαρισματικός ηγέτης

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ακόμη και σήμερα(χωρίς να τεκμηριώνεται επιστημονικά) η ύπαρξη χαρισματικών ηγετών όπως πρώτος έχει αναφερθεί ο Max Weber. Η αποτελεσματικότητα των οποίων οφείλεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην εξαιρετική ικανότητά τους να εμπνέουν ενθουσιασμό και αφοσίωση. Το χαρισματικό ηγέτη τον χαρακτηρίζει η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του και τις ανάγκες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των οπαδών του. Αλληλεπίδραση που μπορεί να εξελιχθεί σε πλήρη και ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη, σε αφοσίωση, υποταγή, ταύτιση και τέλος στη συμπόρευση με την αποστολή του ηγέτη⁷⁵. Οι ίδιοι ανέπτυξαν μια τυπολογία χαρακτηριστικών του χαρισματικού ηγέτη που είναι:

- Δεν αποδέχεται την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων και προσπαθεί να την τροποποιήσει
- Οι μελλοντικοί του στόχοι είναι ιδεαλιστικοί και εξιδανικευμένοι σε αντίθεση με την κατεστημένη τάξη
- Η κοινή προοπτική και η εξιδανίκευση των στόχων τον καθιστούν αρεστό στα μέλη της ομάδας τα οποία τελικά τον εξιδανικεύουν και ταυτίζονται μαζί του.

⁷⁵ Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ιδανικός στη χρήση μη συμβατικών μέσων για να υπερβεί το υπάρχον πλαίσιο του οργανισμού
- Πηγή της εξουσίας του είναι η εμπειρία του αλλά και ο σεβασμός– θαυμασμός των μελών της ομάδας
- Αρχηγική στάση απέναντι στα μέλη. Διαμορφώνει τις απόψεις των μελών της ομάδας ώστε τελικά να υιοθετήσουν τις αλλαγές που προτείνει⁷⁶.

2.8 Αξιολόγηση θεωριών

Συνοψίζοντας την καταγραφή των θεωριών ηγεσίας διακρίνουμε δύο κατηγορίες: α) τις θεωρίες συμπεριφοράς και β) τις θεωρίες εξάρτησης, οι οποίες έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της ηγεσίας⁷⁷.

Διακρίνουμε πως οι θεωρίες συμπεριφοράς κατάφεραν να ξεφύγουν από την παραδοσιακή γενετική άποψη και την άποψη περί χαρακτηριστικών. Όπως και οι θεωρίες εξάρτησης αποδέσμευσαν τη διοικητική σκέψη από τη στατική εικόνα του ηγέτη διαμορφώνοντας έτσι την εικόνα του ευέλικτου ηγέτη.

Αρνητικό στοιχείο σ' όλες τις θεωρίες είναι ότι όλες βασίζονται στη προσωπική εκτίμηση του ηγέτη για τις συνθήκες που επικρατούν στον Οργανισμό αλλά και για τις ανάγκες των εργαζομένων, χωρίς να υπάρχει ένα θεωρητικό από το οποίο να πηγάζουν οι εκτιμήσεις των ηγετών.

Απ' όλες τις θεωρίες που εξετάστηκαν δεν εντοπίστηκε μια ξεκάθαρη απάντηση για τα στοιχεία που κάνουν έναν ηγέτη ιδανικό. Αυτό, άλλωστε, είναι λογικό από την ύπαρξη τόσων θεωριών γιατί τότε θα είχαμε μόνον μια θεωρία αλλά και από την ύπαρξη πολλών άλλων αρετών, ικανοτήτων, αρχών, κανόνων τα οποία θα πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη. Τέλος, όπως προαναφέραμε στις θεωρίες της εξάρτησης δεν έχουμε στατική εικόνα του ηγέτη που σημαίνει πως καθημερινά θα διαμορφώνονται και θα παρουσιάζονται νέα χαρακτηριστικά στοιχεία που θα περιβάλλουν την αποτελεσματικούς ή και χαρισματικούς ηγέτες.

Υπάρχουν όμως κάποια κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις προαναφερόμενες θεωρίες όπως είναι:

⁷⁶ όπ.π.

⁷⁷ Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

- i. Η βασική σχέση της ηγεσίας με την εργασία(δραστηριότητα) και τους ανθρώπους που εντοπίζεται σ' όλες τις προσεγγίσεις για τη ηγεσία. Οι μελέτες του Ohio State University αναφέρουν το «πλαίσιο κατευθύνσεων» που είναι ταυτόσημο με τον όρο «προσανατολισμός προς την εργασία» που χρησιμοποιεί ο Fiedler, αλλά και με τη θεωρία διαδρομής- στόχου, καθώς και με τον «προσανατολισμό προς την παραγωγή» των μελετών του Michigan University, όπως επίσης και η έννοια «ενδιαφέρον για την παραγωγή» του διευθυντικού πλαισίου.
- ii. Η δεύτερη βασική σχέση της ηγεσίας με τους εργαζόμενους εντοπίζεται σ' όλες τις προσεγγίσεις με τον όρο «ευαισθητοποίηση» (Ohio State University), «ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός» (Michigan University) «ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους» (διευθυντικό πλέγμα), «προσανατολισμός προς τους εργαζόμενους» (Fiedler).
- iii. Η «περιπτωσιακή» θεώρηση της ηγεσίας εμφανίζεται στις προσεγγίσεις της συμπεριφοράς.
- iv. Η σωστή «διάγνωση» είναι κοινό σημείο για όλες τις θεωρίες για την επιλογή τους να προσανατολισθούν προς τους εργαζόμενους ή την εργασία.
- v. Η «προσαρμογή» του τρόπου ηγεσίας με κάθε κατάσταση του Οργανισμού είναι χαρακτηριστικό των πρόσφατων προσεγγίσεων⁷⁸.

⁷⁸ όπ.π.

2.9 Σύγχρονοι προβληματισμοί για την ηγεσία⁷⁹

2.9.1 Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Σχετική με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι και η έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» σύμφωνα με τον Bass⁸⁰. Διαφέρει στη διάθεση, στην ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει, να οραματισθεί δηλαδή μεγάλους στόχους και αλλαγές στη στρατηγική τη κουλτούρα, τις δομές, τις δραστηριότητες, τις σχέσεις με το περιβάλλον της οργάνωσης πράγματα απαραίτητα για την ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις. Αναλυτικότερα στοιχεία για την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία θα αναφερθούμε στο ερευνητικό μέρος της εργασίας όπου το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας μετράει τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία.

Αναλυτικότερα:

- i. η «συναλλακτική» ηγεσία (Transactional Leadership), που αφορά την ανταλλαγή συμφερόντων μεταξύ των συναποτελούμενων μερών του οργανισμού, όπου η επίλυση των προβλημάτων πραγματοποιείται μέσω της επικράτησης του πιο ισχυρού⁸¹. Η πρόοδος στους οργανισμού εξασφαλίζεται χάρη στη βελτίωση των συστημάτων και την απόδοση «ανταμοιβών»⁸². Οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν έμφαση κυρίως σε διοικητικά θέματα και ιχνηλατούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν και εξαργυρώνοντας αυτή τους την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους. Ο ηγέτης, δηλαδή, προσηλώνεται στις

⁷⁹ Δικαίος Κ., Κουτουζής Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. 1999 όπ.π.

⁸⁰ Bass B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

⁸¹ Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), p.399.

⁸² Day, C., & Harris, A. (2002). Teacher leadership, reflective practice, and school improvement. In: *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 957-977). Netherlands: Springer, p.958.

λειτουργίες, στα καθήκοντα και τις συμπεριφορές⁸³. Δεν είναι ευδιάκριτη η διαφορά της ηγεσίας από τη διοίκηση. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι διαχειριστική ή διοικητική ηγεσία.

- ii. η «μετασχηματιστική ηγεσία» (Transformational Leadership)⁸⁴, που βρίσκεται στον αντίποδα της «συναλλακτικής» ηγεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι στόχοι των ηγετών και των «ακολουθών» ταυτίζονται⁸⁵. Η ύπαρξη κοινού οράματος ενδυναμώνει το αίσθημα της δέσμευσης στους σκοπούς και στόχους του οργανισμού και δημιουργούνται κατάλληλες συνθήκες για την κινητοποίηση για αλλαγές και καινοτομίες. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στην εξασφάλιση ενωτικού κλίματος και συλλογικότητας στην πραγματοποίηση των στόχων σε συνδυασμό με τον σεβασμό στις προσωπικές ανάγκες όσων ακολουθούν. Ωστόσο, έχει δεχθεί δριμυία κριτική λόγω της σημασίας που δίνεται στην ύπαρξη κατάλληλου επίσημου ηγέτη, για τη δημιουργία κοινού οράματος, στην απουσία διευκρίνισης των διαδικασιών για την άσκηση επιρροής από τον ηγέτη σε όσους ακολουθούν, καθώς και στην παραμέληση των παραγόντων που αφορούν στο κοινωνικό πλαίσιο και τις περιστάσεις.

2.9.2 Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη

Οι συγγραφείς G. Graden και G. Dansereau⁸⁶ αναλύουν τις σχέσεις ηγέτη με τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις διαφέρουν μεταξύ των υφισταμένων. Έτσι με ορισμένους υφισταμένους ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και τους αναθέτει ειδικά καθήκοντα και ευθύνες δημιουργώντας έτσι την έσω-ομάδα. Οι υφιστάμενοι με τους λιγότερο στενές σχέσεις αποτελούν την έξω-ομάδα. Αυτό το μοντέλο έχει αρνητικές συνέπειες για άριστη μεταχείριση και ευνοιοκρατία όταν γίνει αντιληπτό από την έξω-ομάδα.

⁸³ Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. UK: McGraw-Hill Education, p.14.

⁸⁴ O'Brien, J., & Christie, F. (2008). A role for universities in the induction of teachers? A Scottish case study. *Journal of In-service Education*, 34(2), 147-163.

⁸⁵ Bennet, N. (2004). Structure, culture and power in organizations. In: N. Bennet, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds), *Effective educational leadership* (pp. 44-61). London: The Open University.

⁸⁶ Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

2.9.3 Ουδετεροποιητές και υποκατάστατα ηγεσίας

Μια σειρά ερευνητικών εργασιών αμφισβητούν τη σπουδαιότητα της ηγεσίας και του ηγέτη γιατί υπάρχουν παράγοντες που δεν της επιτρέπουν να επηρεάσει τους υφισταμένους της. Αυτοί οι παράγοντες λέγονται α) υποκαταστάτες της ηγεσίας γιατί μόνοι τους παίζουν το ρόλο της ηγεσίας⁸⁷ και β) «ουδεροποιητές»⁸⁸ γιατί εμποδίζουν ή αναιρούν τα αποτελέσματα της ηγετικής λειτουργίας. Αυτοί οι παράγοντες εξαρτώνται α. από τα ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων όπως ικανότητα, επαγγελματισμός β. ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως ενδιαφέρον εργασίας, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι, γ. ορισμένα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος όπως συνοχή της ομάδας, η μικρή εξουσία των προϊσταμένων, η γραφειοκρατία, η κουλτούρα, το κλίμα.

2.9 Συμβολική διάσταση της ηγεσίας

Μερικοί συγγραφείς ανέπτυξαν τη άποψη που υποστηρίζει πως το πραγματικό νόημα της ηγεσίας βρίσκεται στη συμβολική φύση και όχι στην ουσία. Δηλαδή σημασία δεν έχουν οι ενέργειες των ηγετών αλλά τι συμβολίζουν. Είναι δεδομένο βέβαια πως πάντα η συμβολική σημασία των πράξεων του ηγέτη αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της κουλτούρας, του κλίματος και της συμπεριφοράς των υφισταμένων.

⁸⁷ Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organization and Administrative Sciences*, 8, 135-146.

⁸⁸ Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.

Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγετικών ρόλων

Ηγετικές συμπεριφορές– πρακτικές Kouzes και Posner⁸⁹. Την τελευταία δεκαετία πολλοί θεωρητικοί και σύμβουλοι προσπάθησαν να «κωδικοποιήσουν» την ηγετική συμπεριφορά. Έτσι οι Kouzes και Posner προτείνουν δέκα ηγετικές ενέργειες για να επιτύχει ο ηγέτης που έχουν σχέση με την α. υιοθέτηση καινοτομιών β. ανάληψη ρίσκου, γ. δημιουργία οράματος, δ. επικοινωνία οράματος στους υφισταμένους, ε. ομαδικότητα και συνεργασία στ. εμπιστοσύνη στους συνεργάτες τους ζ. διαμόρφωση σχεδίου ή παραδειγματική λειτουργία του ηγέτη, θ. ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες τους και την εργασία ι. αναγνώριση στην επιβράβευση επιτευγμάτων.

Θεωρητικό υπόβαθρο ανταγωνιστικών αξιών– QUINN

Ο Quinn⁹⁰ θεωρεί αποτελεσματικό ηγέτη εκείνο που έχει τη δυνατότητα να ασκήσει ένα «ρεπερτόριο» ρόλων που πολλές φορές μπορεί να είναι μεταξύ τους αντιφατικοί χωρίς να κινδυνεύει να χάσει την ακεραιότητά του, την αξιοπιστία του, τον προσανατολισμό του.

Υπέρ-ηγεία

Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε από τους Manz και Sims⁹¹ και θεωρεί πως ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους. Τα κύρια στοιχεία αυτής είναι:

- i. Ο ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του αυτοηγέτες
- ii. Υπάρχει γνώση και κατεύθυνση σε όλη την ομάδα
- iii. Η εξουσία είναι μοιρασμένη στα μέλη της ομάδας
- iv. Συνηθισμένοι άνθρωποι μπορούν να πετυχαίνουν ασυνήθιστα εξαιρετικά αποτελέσματα
- v. Εμφάνιση στην απόδοση και την καινοτομία

⁸⁹ Kouzes J., Posner B.(1988). *The leadership factor*. Free Press.

⁹⁰ Quinn R., Faerman S., Thompson M.(1996). McGrath p. *Becoming a master manager*. Wiley.

⁹¹ Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr.. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5,361–368.

2.10 Το όραμα και οι αξίες ως πυρήνα της ηγεσίας

Ο B. Nanus⁹² υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχει πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη για να οδηγήσει μια οργάνωση στην τελειότητα και την μακρο-πρόθεσμη επιτυχία, από ένα όραμα ελκυστικό, πολύτιμο και εφικτό για το μέλλον, το οποίο θα έχουν ενστερνιστεί όλοι οι εργαζόμενοι». Το όραμα αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο της ηγεσίας για τους τρεις παρακάτω λόγους:

- Αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση της οργάνωσης για το μέλλον
- Το όραμα συντονίζει όλα τα μέρη της οργάνωσης και προσδιορίζει την κοινή πορεία στο μέλλον
- Το όραμα ενεργοποιεί, κινητοποιεί, παρακινεί τα άτομα της ομάδας

Η θεωρία της Μαθησιακής Οργάνωσης

Ο P. Senge⁹³ που θεωρείται από τους πρωτοπόρους της μαθησιακής οργάνωσης την ορίζει ως «την οργάνωση όπου οι άνθρωποι επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, στις συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις, εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι ανακαλύπτουν πως αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πως μπορούν να την αλλάξουν». Η μαθησιακή οργάνωση διέπεται από πέντε βασικές αρχές:

- Προσωπική κυριαρχία
- Νοητικά μοντέλα
- Ομαδική μάθηση
- Κοινό όραμα
- Συστηματική σκέψη

Προτάσεις John C. Maxwell

Ένας από τους σύγχρονους ερευνητές των συμπεριφορών ηγεσίας είναι η J.C. Maxwell ο οποίος δεν καταλήγει σ' ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας παρά σε αρχές,

⁹² Nanus B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey Bass

⁹³ Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 30-32.

αρετές, ικανότητες που πρέπει να καλλιεργεί καθημερινά ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός.

Ως ικανότητες καταγράφει την επιρροή, τις προτεραιότητες, την ακεραιότητα, την πρόκληση θετικών αλλαγών, την επίλυση προβλημάτων, την έκταση της ηγεσίας, την ανάπτυξη των ανθρώπων, το όραμα, την αυτοπειθαρχία, την ανάπτυξη επιτελείου⁹⁴.

Ως αρετές καταγράφει τον χαρακτήρα, το χάρισμα, την επικοινωνία, τη δέσμευση, την επάρκεια, το θάρρος, τη διορατικότητα, τη συγκέντρωση, την γενναιοδωρία, τη πρωτοβουλία, την προσωπική ακρόαση, το πάθος, τη θετική στάση, την επίλυση προβλημάτων, τις σχέσεις, την ευθύνη, τη σιγουριά, την αυτοπειθαρχία, τη δουλοπρέπεια, τη μάθηση, το όραμα⁹⁵.

Ως βασικές αρχές καταγράφουν τους νόμους όπως τους ονομάζει. Δηλαδή το νόμο της οροφής, το νόμο της επιρροής, το νόμο της διδασκαλίας, το νόμο της πλοήγησης, το νόμο του κύρους, το νόμο του σταθερού εδάφους, το νόμο του σεβασμού, το νόμο της διαίσθησης, το νόμο του μαγνητισμού, το νόμο της επαφής, το νόμο του στενού κύκλου, το νόμο της ενδυνάμωσης, το νόμο της αναπαραγωγής, το νόμο της αποδοχής, το νόμο της νίκης, το νόμο της ορμής, το νόμο των προτεραιοτήτων, το νόμο της θυσίας, το νόμο της κατάλληλης στιγμής, το νόμο εκρηκτικής ανάπτυξης, το νόμο της κληρονομιάς⁹⁶.

⁹⁴ Maxwell C.J.(1998). *Αναπτύξτε τους Ηγέτες γύρω σας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

⁹⁵ Maxwell C.J.(2001). *Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

⁹⁶ οπ.π.

2.11 Θεωρητικές προσεγγίσεις για το φύλο και την ισότητα

Η ανάδειξη της προβληματικής για την ισότητα των φύλων στον επαγγελματικό στίβο, προήλθε από τις θεωρίες που εξέφραζαν διάφορα φεμινιστικά ρεύματα, από τα οποία τα σημαντικότερα είναι: ο «Φιλελεύθερος Φεμινισμός», ο «Μαρξισμός-Φεμινισμός», ο « Ριζοσπαστικός Φεμινισμός» και ο « Μεταδομισμός». Περαιτέρω ανάλυση των φεμινιστικών θεωριών θα καταστήσει σαφέστερο το ρόλο τους στην ανάδειξη της προβληματικής για την ισότητα των φύλων στην απασχόληση.

2.11.1 Φιλελεύθερος φεμινισμός

Ο φιλελεύθερος φεμινισμός στην ιδεολογία του φιλελευθερισμού, όπου σύμφωνα με την προσωπική αξία και την ατομική εργασία το κάθε άτομο καταλαμβάνει μία θέση στην κοινωνική ιεραρχία. Οι φεμινίστριες της συγκεκριμένης ιδεολογίας (η οποία διατυπώθηκε τα μέσα του 19ου αιώνα), απαίτησαν ίση δυνατότητα πρόσβασης στην εκπαίδευση για όλους και νομική κατοχύρωση της ισότητας⁹⁷. Δίνεται έμφαση στο αναφαίρετο δικαίωμα του ανθρώπου για ατομική εξέλιξη με κριτήρια αποτίμησης την προσωπική αξία και την προσφερόμενη εργασία (ό.π.). Οι νεοφιλελεύθερες θεωρίες περί φεμινισμού υποστηρίζουν ότι η πραγματική ισότητα θα καταστεί εφικτή με την κατάργηση των φυλετικών στερεοτύπων, η οποία θα επιτευχθεί με αλλαγή στάσεων μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών και εργοδοτών, καθώς διαφάνηκε ότι η νομοθετική κατοχύρωση της ισότητας στην εκπαίδευση δεν έλυσε τα προβλήματα φυλετικών διακρίσεων. Η παραπάνω προσέγγιση εστιάζει στην ψυχολογική και όχι κοινωνική προέλευση των στερεοτύπων⁹⁸ και η πολιτική πρακτική που απορρέει από αυτήν αφορά κυρίως την άρση των εκπαιδευτικών ανισοτήτων με μορφές πίεσης και αγώνα και την ενθάρρυνση των γυναικών να ακολουθήσουν επαγγέλματα μη παραδοσιακά για το φύλο τους.

⁹⁷ Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, Β. (1999). «Εμείς φταίμε...». Ο λόγος των σχέσεων των φύλων στα πλαίσια της προβληματικής για την ιδιότητα του πολίτη. Στο: *Πρακτικά Συνεδρίου. Το φύλο των δικαιωμάτων: Γυναίκες, Εξουσία και Ιδιότητα του Πολίτη*. Αθήνα: Γενική Γραμματεία Ισότητας.

⁹⁸ Byrne, E. (1987). Education for Equality. In: M. Arnot & B. Weiner (Eds.), *Gender and the Politics of Schooling*. London: Unwin-Hyman.

2.11.2 Μαρξιστικός φεμινισμός

Η συγκεκριμένη θεωρία επικεντρώνει την προσοχή της στον καπιταλισμό, τον οποίο θεωρεί την πρωταρχική αιτία καταπίεσης και χρησιμοποιεί τη μαρξιστική ανάλυση για να συσχετίσει τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας με τον καταμερισμό της εργασίας στα φύλα. Σύμφωνα με τη Δεληγιάννη – Κουϊμτζή⁹⁹, ο καταμερισμός της εργασίας κατά φύλα λειτουργεί θετικά στον καπιταλισμό, αφενός διότι η γυναικεία εργασία θεωρείται εφεδρική εργατική δύναμη για την κάλυψη των παραγωγικών αναγκών και αφετέρου με την « αφιλοκερδή προσφορά» της οικιακής εργασίας των γυναικών. Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, η εκπαίδευση αναπαράγει την κυρίαρχη «ανδρική» ιδεολογία, η οποία είναι απόρροια της υπάρχουσας κοινωνικής δομής, και η οποία λειτουργεί (η εκπαίδευση) ως αίτιο, αλλά και ως αιτιατό του εργασιακού καταμερισμού ανά φύλο¹⁰⁰. Λόγω του ότι ο στόχος των φεμινιστριών της μαρξιστικής ιδεολογίας είναι κυρίως ερμηνευτικός σχετικά με την εκπαίδευση, δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις, ούτε προτείνει παρεμβάσεις βελτίωσης της γυναικείας θέσης στην εκπαίδευση και στην κοινωνία, διότι θεωρεί ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί καμία αλλαγή, χωρίς ριζικές ανατροπές στη δομή της κοινωνίας¹⁰¹. Επομένως, τα περιθώρια παρέμβασης στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι ελάχιστα, εφόσον το σχολείο λειτουργεί μέσα στο συγκεκριμένο κοινωνικό – πολιτικό οικοδόμημα, αναπαράγοντας τις αξίες και τις δομές του.

2.11.3 Ριζοσπαστικός φεμινισμός

Ο ριζοσπαστικός φεμινισμός εστιάζει στην έννοια της « πατριαρχίας» (με βασικό του παράγωγο τον καπιταλισμό), την οποία θεωρεί ως πρωταρχική αιτία της γυναικείας καταπίεσης¹⁰². Οι φεμινίστριες αυτής της θεωρίας υποστηρίζουν ότι η πατριαρχία είναι ένα ιδεολογικό, πολιτικό σύστημα με προεκτάσεις στην κοινωνία και στην οικογένεια, όπου οι άνδρες είτε άμεσα, χρησιμοποιώντας

⁹⁹ Δεληγιάννη - Κουϊμτζή 1999, σ.29

¹⁰⁰ ό.π.

¹⁰¹ ό.π.

¹⁰² Δεληγιάννη, Β. (1992). Η εικόνα για τον κόσμο της εργασίας σε αγόρια και κορίτσια εφηβικής ηλικίας: Μια πρώτη προσέγγιση για την επίδραση των παραγόντων φύλο και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 16, 75-95.

απευθείας τη δύναμή τους, ή έμμεσα με τους νόμους, την παράδοση, την εκπαίδευση, τη γλώσσα, τον καταμερισμό της εργασίας, καθορίζουν το ρόλο των γυναικών στο σύστημα που δημιούργησαν οι ίδιοι, όπου βέβαια η υποταγή των γυναικών θεωρείται δεδομένη¹⁰³.

Η διαφορά μεταξύ μαρξιστικού και ριζοσπαστικού φεμινισμού, έγκειται στο ότι ο πρώτος θεωρεί την πατριαρχία ταξικό φαινόμενο, ενώ ο δεύτερος την αντιμετωπίζει ως φαινόμενο καθολικό, το οποίο συναντάται σε όλες τις εκδηλώσεις της ζωής, στο ευρύτερο κοινωνικό – ιστορικό πλαίσιο, έχοντας αφετηρία το επίπεδο των σεξουαλικών σχέσεων¹⁰⁴.

Η θεωρία του ριζοσπαστικού φεμινισμού βλέπει το εκπαιδευτικό σύστημα ως χώρο αναπαραγωγής του πατριαρχικού μοντέλου και το σχολείο ως μέσο εκκόλαψης σεξιστικών στερεοτύπων, όπου μέσα από τις πτυχές του «κρυφού αναλυτικού προγράμματος», διατηρείται η καταπίεση των κοριτσιών¹⁰⁵. Η Spender¹⁰⁶ επισημαίνει ότι τα μοντέλα που επικρατούν στην εκπαίδευση δημιουργήθηκαν και διαμορφώθηκαν από μία ομάδα ανώτερης κοινωνικής τάξης, λευκών ανδρών, η οποία διατύπωσε τους κανόνες της «καλής εκπαίδευσης», χωρίς τη συμμετοχή του γυναικείου φύλου και οι οποίοι κανόνες ισχύουν ακόμη και σήμερα. Οι φεμινίστριες της ριζοσπαστικής θεωρίας προτείνουν την παραγωγή νέας αυθεντικής γνώσης και κατάργηση της προηγούμενης «ανδρικής» γνώσης, η οποία θεωρείται καταπιεστική για το γυναικείο φύλο¹⁰⁷.

Παρόλο που το σχολείο δεν είναι το μόνο υπεύθυνο για τις φυλετικές διακρίσεις, υποστηρίζουν ότι η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί με την παραγωγή καινούργιας γνώσης, η οποία θα έχει ως επίκεντρο τις γυναίκες και την ενίσχυση των μαθητριών και φοιτητριών με εξειδικευμένα μαθήματα, όπου η γνώση αυτή θα ερμηνεύεται και θα αναλύεται¹⁰⁸. Οι παραπάνω θεωρίες, παρά τις όποιες διαφορές τους, συγκλίνουν στο γεγονός ότι η προσωπική και επαγγελματική πορεία των γυναικών εκπαιδευτικών καθώς και η παρουσία τους στην εκπαιδευτική διοίκηση επηρεάζεται από τον τρόπο που ο παράγοντας φύλο επιδρά στην εκπαιδευτική διαδικασία.

¹⁰³ Rich, A. (1976). *Of woman born: Motherhood as experience and institution*. New York: W.W. Norton, p. 57-58

¹⁰⁴ Δεληγιάννη, Β. 1992, όπ.π.

¹⁰⁵ Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, Β. (1993). Φεμινιστικές τάσεις στην κοινωνιολογία της εκπαίδευσης. Στο: Β. Δεληγιάννη & Σ. Ζιώγου (Επιμ.), *Εκπαίδευση και Φύλο* (σελ. 23-40) Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

¹⁰⁶ Spender, D. (1989). *Invisible Women: The schooling scandal*. London: The Women's Press, p.1.

¹⁰⁷ Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, 1999, όπ.π.

¹⁰⁸ όπ.π.

2.11.4 Μεταδομισμός

Η νεότερη τάση στην Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης αναπτύχθηκε στα πλαίσια του μεταμοντερνισμού. Οι φεμινίστριες του μεταδομισμού θεωρούν απαραίτητη την ανάπτυξη μιας εκ θεμελίων προσέγγισης στην εκπαίδευση από τους θεωρητικούς της κοινωνιολογίας, όπου « αναληθείς διχοτομίες, όπως είναι, για παράδειγμα, αυτή της εμπειρίας των κοριτσιών εναντίον της εμπειρίας των αγοριών, πρέπει να κατανοηθούν ως γλωσσικές επινοήσεις, οι οποίες συγκεκριμενοποιούν την ανθρώπινη εμπειρία κι ως εκ τούτου την κάνουν δύσκολα αμφισβητήσιμη»¹⁰⁹. Έννοιες-κλειδιά του μεταδομισμού είναι οι εξής: ταυτότητα, διαφορά, αποδόμηση, εκπλήρωση, λόγος (discourse), υποκειμενικότητα και σημασία. Η χρήση των εννοιών αυτών εξασφαλίζει τα αντιληπτικά εργαλεία για τη σύλληψη της φύσης του φύλου και την αποκάλυψη των πολλών ταυτοτήτων, οι οποίες συνδέονται με τις επίσης πολλές, ως προς το φύλο προσδιορισμένες, θέσεις των ατόμων στην εκπαίδευση και την κοινωνία¹¹⁰.

Η θεωρία αυτή αντιλαμβάνεται το σχολείο ως μια διαδικασία φυλετικού προσδιορισμού, η οποία συμβάλλει στη δημιουργία φυλετικών ταυτοτήτων στο χώρο, στο χρόνο και στον πολιτισμό. Υποστηρίζεται ότι για να επιτευχθεί η βελτίωση της ζωής του γυναικείου φύλου, πρέπει πρώτα να αλλάξει το ανδρικό. Οπότε οι αλλαγές στην εκπαίδευση θεωρούνται πρωταρχικός στόχος, ώστε να ασκείται σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των ανδρικών ταυτοτήτων¹¹¹. Μέσα από την οπτική του μεταδομισμού αμφισβητήθηκε η ίση μεταχείριση των δύο φύλων στην εκπαίδευση, γεγονός στο οποίο εστίασε πλήθος ερευνών κυρίως μετά το 1970. Διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές των κοριτσιών, αναζητήθηκαν τα αίτια των διαφορετικών επιδόσεων των δύο φύλων (το οποίο δεν επιβεβαιώθηκε), ανιχνεύθηκαν οι επιδράσεις του επίσημου αλλά του «κρυφού» αναλυτικού προσράμματος, οι σχέσεις μαθητών-εκπαιδευτικών, η σύνθεση του προσωπικού των σχολείων κ.ά. Συνισταμένη όλων των ερευνών και των

¹⁰⁹ Φρόση, Λ., Κουϊμτζή, Ε. & Παπαδήμου, Χ. (2001). *Ο παράγοντας φύλο και η σχολική πραγματικότητα στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση* (μελέτη επισκόπησης). Θεσσαλονίκη: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

¹¹⁰ οπ.π.

¹¹¹ οπ.π.

δημοσιεύσεων, είναι η διακρίβωση ότι η εκπαίδευση παράγει αλλά και διατηρεί τις ανισότητες, από τις οποίες έντονα ξεχωρίζει η διάκριση των φύλων¹¹².

2.12 Η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού των γυναικών

Η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση του ρόλου των γυναικών σε ηγετικές θέσεις αποτελεί ένα γνωστικό αντικείμενο με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Κύρια θέματα μελέτης είναι ο ρόλος των δύο φύλων στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, καθώς και οι διαφοροποιήσεις σε θέματα ηγεσίας και ιεραρχίας.

Στις περισσότερες χώρες, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες θέσεις σε επίπεδο ιεραρχίας και αμοιβής δεν αντιστοιχεί στο ποσοστό συνολικής συμμετοχής τους στις επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι αποτελούν σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού¹¹³. Χαρακτηριστικό είναι πως ενώ οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 50% των εργαζομένων, κατέχουν λιγότερο από το 5% των ανώτερων διευθυντικών θέσεων¹¹⁴. Οι κοινωνικές δομές και διαδικασίες έχουν μετασχηματίσει τον χώρο εργασίας.

Η γυναικεία εργασία συχνά ταυτίζεται με την τεχνολογική εξέλιξη, την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου, την αστικοποίηση και τη χειραφέτηση. Ωστόσο, η αυξημένη παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας δεν συμβαδίζει με την αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και τη συμμετοχή των γυναικών στη λήψη αποφάσεων. Το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες θέσεις στις εταιρείες του Fortune 500 ανήλθε από 8,7% το 1995, σε 15,7% το 2002 ενώ το ποσοστό των γυναικών στις υψηλά αμειβόμενες θέσεις αυξήθηκε από 1,2% σε 5,2% αντίστοιχα (Melero, 2011). Η αύξηση αυτού του ποσοστού υποκινεί τη συζήτηση για τις πιθανές συνέπειές της παρουσίας των γυναικών στη διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο αριθμός των γυναικών αυξάνεται συνεχώς στις χαμηλές και μεσαίες διοικητικές θέσεις, οι προσπάθειες τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία εμποδίζονται. Αν και οι γυναίκες αριθμούν το ένα τρίτο των στελεχών στις ΗΠΑ¹¹⁵, η παρουσία τους στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας

¹¹² Δεληγιάννη - Κουϊμτζή 1993.

¹¹³ Lückérath-Rovers, M. (2010). The Dutch Female Board Index 2010. *Erasmus Institute of Monitoring & Compliance*.

¹¹⁴ Petraki- Kotti, A. (1996). Women in management and the glass ceiling in Greece: An empirical investigation. *Women in Management Review*, 11(2), 30-38.

¹¹⁵ U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Employment and Earning (2009). 2009 Annual Averages and the Monthly Labor Review.

είναι περιορισμένη, τόσο στα Δ.Σ. (Hillman et al., 2007) όσο και στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Daily et al., 1999; Helfat et al., 2006).

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Petraki-Kottis¹¹⁶ σε ελληνικές επιχειρήσεις, μόνο το 6% αυτών είχαν γυναίκα στη θέση του προέδρου, ενώ σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στην Ελλάδα ο πρόεδρος ήταν άντρας σε όλες τις περιπτώσεις. Οι γυναίκες αποτελούσαν το 11% των μελών του Δ.Σ., ενώ το 43% των εταιριών δεν είχαν καμία γυναίκα στο Δ.Σ. Τέλος, στο 31% των εταιριών δεν υπήρχε καμία γυναίκα που να κατέχει διευθυντική θέση. Με βάση έρευνα του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας (2008), σε ό, τι αφορά τις ευκαιρίες απασχόλησης σε θέσεις υψηλής ευθύνης το 72,6% δηλώνει ότι οι άνδρες ευνοούνται περισσότερο.

Οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού¹¹⁷. Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling effect) αναφέρεται στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στα υψηλά κλιμάκια της ηγεσίας¹¹⁸ ενώ από το 1992 θεσμοθετήθηκε στις ΗΠΑ η «Ομοσπονδιακή Επιτροπή Γυάλινης Οροφής» με βασικό στόχο την εξέταση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εξέλιξη της καριέρας τους.

Ο υπολογισμός του εύρους της «γυάλινης οροφής» παρουσιάζει το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες προκειμένου να καταφέρουν να εξελιχθούν στην ιεραρχία σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των ανδρών συναδέλφων τους¹¹⁹. Η γυάλινη οροφή συναντάται σε όλους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, ακόμα και σε αυτούς με ιδιαίτερα αυξημένη συμμετοχή των γυναικών ενώ όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται το εύρος της και γίνεται ακόμα περισσότερο εμφανής στα υψηλότερα διευθυντικά επίπεδα¹²⁰. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος των

¹¹⁶ Petraki-Kottis 1996.

¹¹⁷ Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27.4, 321-334.

¹¹⁸ Arfken, D.E., Bellar, S.L. & Helms, M.M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186. Farrell, K.A. & Hersch, P.L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of corporate Finance*, 11(1), 85-106. Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.

¹¹⁹ Ντερμανάκης, Ν. (2004). *Το εύρος της γυάλινης οροφής σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα*. Αθήνα : ΚΕΘΙ

¹²⁰ Oakley, J.G. 2000.

επιχειρήσεων, τόσο αυξάνεται το εύρος της «γυάλινης οροφής», με τα ποσοστά να κυμαίνονται από 30% έως και 54%¹²¹.

Ερωτήματα που έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τους μελετητές είναι οι λόγοι για τους οποίους ο αριθμός των γυναικών είναι περιορισμένος στα ανώτερα επίπεδα, τα χαρακτηριστικά των γυναικών και οι μορφές γυναικείας ηγεσίας¹²². Οι λόγοι για την χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών στη διευθυντική ιεραρχία έχουν απασχολήσει μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας. Συνοπτικά, οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά, στα κοινωνικά πρότυπα, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στις εκπαιδευτικές επιλογές και στις επιλογές σταδιοδρομίας¹²³. Η μειονεκτική θέση των γυναικών αποδίδεται σε ένα χαμηλότερο ή λιγότερο σχετικό είδος εκπαίδευσης καθώς και στην έλλειψη κατάλληλων επαγγελματικών εμπειριών, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας στο εξωτερικό¹²⁴. Επιπλέον, οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις. Οι στερεότυπες αντιλήψεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, συχνά τις αποθαρρύνει ολοένα και περισσότερο για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ακόμα και αν διαθέτουν όλα τα κατάλληλα προσόντα για την ανάληψη του ρίσκου.

Σύμφωνα με τον Kanter¹²⁵, οι προκαταλήψεις ενάντια στις γυναίκες σε υψηλόβαθμες θέσεις είναι λιγότερο έντονες όταν η αναλογία τους στην επιχείρηση είναι υψηλότερη. Αυτή η δυναμική ενδεχομένως αποδυναμώνει τη δυνατότητα των γυναικών να επηρεάσουν τις αποφάσεις όταν είναι η μειονότητα. Αντιθέτως, καθώς το ποσοστό των γυναικών αυξάνεται και η ομάδα γίνεται ισορροπημένη, οι γυναίκες σταματούν να είναι άτυπα μέλη της ομάδας. Ωστόσο, άλλος ένας λόγος που τις αποθαρρύνει από τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, είναι και οι οικογενειακές υποχρεώσεις που περιορίζουν τη δυνατότητα για συνεχή έρευνα και κατάρτιση και γενικά για δραστηριότητες που βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη¹²⁶. Στη μελέτη της Petraki-Kottis¹²⁷, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε πως σημαντικότερες αιτίες για την μη εξέλιξη

¹²¹ οπ.π.

¹²² Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. Basic Books.

¹²³ Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Basic Books.

¹²⁴ Simpson, R. (1996). Does an MBA help women? Career benefits of the MBA. *Gender, Work and Organisation*, 3(2), 115-21.

¹²⁵ Kanter, R.M. 1977.

¹²⁶ Marshall, J. (1984) *Women managers: Travellers in a male world*. John Wiley and Sons Ltd.

¹²⁷ Petraki-Kottis 1996.

των γυναικών είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις καθώς και οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που επικρατούν για τη θέση των γυναικών.

Σχετικά μικρό ποσοστό υποστήριξε πως οι άνδρες είναι καταλληλότεροι για τη λήψη διευθυντικών θέσεων ενώ οι γυναίκες δεν διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να αναλάβουν προσωπικό της εταιρείας. Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι το συμφέρον των ανδρών για παρεμπόδιση των γυναικών προς τις προνομιούχες θέσεις τους καθιστά απρόθυμους να δεχτούν γυναίκες ως διευθυντές¹²⁸.

Από την άλλη, η πατριαρχική κοινωνία επιβάλλει τις γυναίκες σε υποδεέστερη θέση, γεγονός που βρίσκει αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις¹²⁹. Επιπλέον, η σύγκρουση μεταξύ των οικογενειακών υποχρεώσεων και του ανδρικού προτύπου εργασίας, αποτρέπει τις γυναίκες από την προώθηση τους σε διευθυντικές θέσεις¹³⁰. Η βαθιά ριζωμένη αντίληψη για την κύρια ευθύνη των γυναικών στις οικογενειακές υποχρεώσεις επηρεάζει συχνά τους εργοδότες δυσμενώς στην διαδικασία επιλογής και προώθησής τους¹³¹.

Άλλες μελέτες τονίζουν πως η αποφασιστικότητα και η σκληρή αντιμετώπιση των προβλημάτων, καθώς και η ικανότητα παραμερισμού προσωπικών και συναισθηματικών παραγόντων, αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στις προσπάθειες των γυναικών για ανάληψη υψηλών διοικητικών θέσεων¹³². Αν και αρκετοί υποστηρίζουν πως τα δύο φύλα έχουν παρόμοιες φιλοδοξίες και γνωρίσματα προσωπικότητας καθώς επίσης και δεξιότητες και συμπεριφορές αναφορικά με την απασχόληση τους¹³³, αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στη διερεύνηση διαφορών στον προσανατολισμό και στον τρόπο ηγεσίας. Ένα από τα ερωτήματα είναι εάν οι γυναίκες και οι άνδρες διαθέτουν διαφορετικό τρόπο ηγεσίας όταν καλούνται να

¹²⁸ Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*. Cornell University Press.

¹²⁹ Kanter, R.M. 1977.

¹³⁰ Martin, J. (1994). The organization of exclusion: Institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research. *Organization*, 1(2), 401-431

¹³¹ Νίνα-Παζαρτζή, Ε & Πέκκα-Οικονόμου, Β. (2009) Συγγραφή του λήμματος «Φύλο και Μάναντζμεντ» στο λεξικό με τίτλο «Φύλο-Παιδεία» στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Αθηνών ΘΕ.ΦΥ.ΛΙΣ. [www.fylopedia.uoa.gr/index.php?title=Φύλο και μάναντζμεντ](http://www.fylopedia.uoa.gr/index.php?title=Φύλο_και_μάναντζμεντ).

¹³² Kanter, R.M. 1977.

¹³³ Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127. Marshall, J. 1984, ό.π.

αναλάβουν τους ίδιους ρόλους¹³⁴. Δύο τρόποι ηγεσίας που έχουν μελετηθεί εκτενώς είναι ο αυταρχικός (autocratic) και ο δημοκρατικός (democratic)¹³⁵.

Γενικά υπάρχει η άποψη, ότι η ηγεσία αναφέρεται σε άνδρες και αναλύεται με ανδρικά κριτήρια, ενώ θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο, να ενσωματώνει τη γυναικεία υπόσταση¹³⁶. Οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να διαφέρουν όχι μόνο στην πραγματική κοινωνική συμπεριφορά τους, αλλά και με τον τρόπο που αναμένονται για να συμπεριφερθούν στην κοινωνία. Η δυναμικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών και οι επιθετικές στρατηγικές θεωρούνται ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ανδρών ενώ αντίθετα η συναισθηματικότητα, η διαλλακτικότητα και η κοινωνικοποίηση περιγράφουν τις θηλυκές μορφές ηγεσίας¹³⁷.

Από την άλλη πλευρά, η σύγχρονη άποψη για την διοίκηση καθιστά κυρίαρχες έννοιες όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρική κουλτούρα, οι ευέλικτες μορφές διοίκησης, η διοικητική αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, και η καινοτομία να περιλαμβάνουν λιγότερο ανδρικά πρότυπα και συχνά παραπέμπουν σε μια γυναικεία κατεύθυνση¹³⁸. Η αποδοχή ενός πιο συμμετοχικού, μη-ιεραρχικού, ευέλικτου και προσανατολισμένου στην ομάδα τρόπου διοίκησης περιλαμβάνει και γυναικεία χαρακτηριστικά, γεγονός που τους επιτρέπει πλέον να έχουν περισσότερες αξιώσεις στο χώρο εργασίας. Οι γυναίκες φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα από τους άντρες σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως η παροχή υπηρεσιών, σε αντίθεση με τους άντρες που αποδίδουν καλύτερα σε ηγετικές θέσεις που απαιτούν καθοδήγηση και έλεγχο¹³⁹.

Η εκτενής εμπειρική έρευνα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες αποκλίνουν στις μορφές ηγεσίας τους. Η μελέτη των Eagly και Johannesen-Schmidt¹⁴⁰ παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στους τρόπους ηγεσίας και αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι γυναίκες τείνουν να προτιμούν τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων και την εξατομικευμένη εκτίμηση των υπαλλήλων, ενώ επενδύουν συνήθως στις σχέσεις, την

¹³⁴ Eagly, A.H. & Carli, L.C. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

¹³⁵ Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, F. (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3), 228–55.

¹³⁶ Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st century workplace. *Sociological perspectives*, 35(1), 183-203.

¹³⁷ Powell, G.N. (1990). One more time: Do female and male managers differ?. *The Executive*, 4(3), 68-75.

¹³⁸ Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and organizational cultures*. London: Sage.

¹³⁹ Νίνα-Παζαρχή, Ε & Πέκκα-Οικονόμου, Β. 2009.

¹⁴⁰ Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.

αποτελεσματική επικοινωνία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη συνεργασία και τη δικτύωση.

Σύμφωνα με τους Eagly και Carli¹⁴¹ οι γυναίκες ηγέτες ενισχύουν την ευελιξία των οργανισμών, τους κάνουν πιο δεκτικούς στα ερεθίσματα, ενισχύουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργικότητα. Έρευνες έχουν δείξει πως επιχειρήσεις με μεγάλα ποσοστά γυναικών προωθούν διαπροσωπικά κανάλια επικοινωνίας και ενισχύουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Η μελέτη του Thomas και Ely¹⁴² υποστηρίζει πως η συμμετοχή γυναικών σε πολιτικά όργανα λήψης αποφάσεων συνδέονται με την προώθηση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις γυναίκες, τα παιδιά και την οικογένεια.

Ο Rosener¹⁴³, προτείνει ότι το διαλλακτικότερο ύφος ηγεσίας των γυναικών ταιριάζει καλύτερα στη σύγχρονη μορφή εταιρειών. Ο Werhane¹⁴⁴ προτείνει ότι η πιο συνεργάσιμη συμπεριφορά των γυναικών ταιριάζει καλύτερα σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον. Υψηλό ποσοστό γυναικών στις διευθυντικές θέσεις διευκολύνει την προαγωγή εργαζομένων από χαμηλότερες βαθμίδες¹⁴⁵, ενώ φροντίζουν περισσότερο για την συμβουλευτική των υπαλλήλων και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων¹⁴⁶.

Τέλος, σειρά σχετικών ερευνών προσπαθούν να συνδέσουν την παρουσία γυναικών στη διοίκηση και την αυξημένη εταιρική απόδοση, στοχεύοντας στο να τονίσουν τη σπουδαιότητα των γυναικών στη λήψη εταιρικών αποφάσεων. Τα επιχειρήματα, κατά συνέπεια, υπέρ της ενισχυμένης παρουσίας γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από ηθικά ζητήματα όπως η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων καθώς και οικονομικά θέματα με την έννοια ότι σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφική αναφορά οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη παρουσία γυναικών στο Δ.Σ. είναι πιο αποτελεσματικές¹⁴⁷. Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με μελέτη της

¹⁴¹ Eagly A.H. & Carli, L.C. 2007, όπ.π.

¹⁴² Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5),79.

¹⁴³ Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.

¹⁴⁴ Werhane, P.H. (2007). Women Leaders in a globalised world. *Journal of Business Ethics*. 74(4), 425-435.

¹⁴⁵ Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. (2004). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. Sage.

¹⁴⁶ Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A MetaAnalysis. *Psychological Bulletin*, 3(1), 3-22.

¹⁴⁷ Lückerrath-Rovers M. 2010, όπ.π.

McKinsey¹⁴⁸, διαπιστώθηκε αύξηση της αξίας των μετοχών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων όταν περισσότερες γυναίκες συμμετέχουν και κατέχουν ανώτερες θέσεις στην επιχείρηση.

Παράλληλα παρατηρήθηκε πως τα κέρδη των εταιρειών με γυναίκες σε θέσεις διευθυντικών στελεχών είναι κατά 56% υψηλότερα από τα κέρδη επιχειρήσεων όπου τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας κατείχαν μόνον άνδρες. Φαίνεται ότι η ύπαρξη διαφορετικών απόψεων μέσα στην επιχείρηση ή το Δ.Σ. μπορεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην δημιουργική αντιμετώπιση και επίλυση διαφόρων ζητημάτων. Η παρουσία γυναικών στην ανώτατη διοίκηση αυξάνει την ποικιλομορφία σε επίπεδο πληροφοριών, εμπλουτίζει τις συμπεριφορές της διοίκησης και παρακινεί τις γυναίκες που βρίσκονται στα μεσαία στρώματα της ιεραρχίας¹⁴⁹. Επιπλέον, οι γυναίκες με τις διαφορετικές εμπειρίες τους εμπλουτίζουν την θεώρηση σημαντικών στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται συνήθως με το ρόλο των γυναικών ως πελάτες, ως εργαζόμενοι και ως συνεργάτες¹⁵⁰.

Οι γυναίκες σύμφωνα με σχετικές αναφορές φαίνεται να ενθαρρύνουν τη ευρύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, είναι πιο δεκτικές στο να μοιράζονται τη δύναμη και την πληροφόρηση και κρατούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν πως οι γυναίκες είναι λιγότερο ιεραρχικές και περισσότερο συνεργάσιμες σε σχέση με τους άντρες (Book, 2000), ασκούν πιο δημοκρατική διοίκηση¹⁵¹, ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζεται πως στις γυναίκες αρέσει να μοιράζονται τη δύναμη¹⁵². Πλήθος μελετών που εξετάζουν το ρόλο των γυναικών στα πλαίσια του Δ.Σ. έχουν πραγματοποιηθεί κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπως στις ΗΠΑ¹⁵³, στον Καναδά¹⁵⁴, στην Ισπανία¹⁵⁵, στις Κάτω χώρες¹⁵⁶.

¹⁴⁸ Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company.

¹⁴⁹ Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. 2004.

¹⁵⁰ Daily, C.M., Certo, S.T. & Dalton, D.R. (1999). Research notes and communications a decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal* 20(1), 93-99.

¹⁵¹ Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.

¹⁵² Daily, C.M. & Dalton, D.R. (2003). Women in the Boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5). Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. (2004). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. Sage.

¹⁵³ Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

¹⁵⁴ Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagne, B. 2008, ό.π.

¹⁵⁵ Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.

Επιπλέον, αρκετές μελέτες εστιάζουν στο ρόλο που παίζει το φύλο σε σχέση με άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως φυλετικές καταβολές¹⁵⁷, εθνικότητα¹⁵⁸ και ηλικία¹⁵⁹.

Γενικότερα αποτυπώνεται η άποψη ότι ομογενείς ομάδες τείνουν να λειτουργούν καλύτερα σε απλές περιπτώσεις, ενώ σε αποφάσεις που ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο οι διαφοροποιημένες ομάδες φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικές¹⁶⁰. Από την άλλη πλευρά, ο Tsui et al. (1992)¹⁶¹ τονίζει μια αρνητική προδιάθεση των συναδέλφων στη συμμετοχή των γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις. Η σχέση φύλου και απόδοσης εταιρειών έχει επίσης μελετηθεί εκτενώς¹⁶². Οι Du Rietz και Henrekson (2000)¹⁶³ αναλύουν και υποστηρίζουν την αντίστοιχη σχέση σε ένα δείγμα σουηδικών εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά Οι Shrader et al. (1997)¹⁶⁴ αναλύουν 200 από τις μεγαλύτερες εταιρείες στις ΗΠΑ, χωρίς να καταφέρουν να επιβεβαιώσουν μια θετική σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στο Δ.Σ. και την κερδοφορία των εταιρειών. Ο Adler¹⁶⁵ καταλήγει πως η παρουσία γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα των εταιρειών του US Fortune 500. Επιπλέον σε σχετική εμπειρική μελέτη των Jurkus et al. (2008)¹⁶⁶ διερευνάται η διαφοροποίηση λόγω φύλου στις εταιρείες του Fortune 500 και συμπεραίνεται πως η αυξημένη παρουσία γυναικών σε διοικητικές θέσεις μειώνει το κόστος διαμεσολάβησης (agency cost). Τέλος, οι Adams

¹⁵⁶ Marinova, J.H., Plantenga, J. & Remery, C.L.H.S. (2010). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-14.

¹⁵⁷ Carter, A., D'Souza, F., Simkins, B., & Simpson, G. (2008). The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*.

¹⁵⁸ Randoy, T., Thomsen, S. & Oxelheim, L. (2006). A nordic perspective on corporate board diversity. *Age*, 390.

¹⁵⁹ Kilduff, M. Angelmar, R. & Mehra, A. (2000). Top management –team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

¹⁶⁰ Bowers, C.A., Pharmed, J.A. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.

¹⁶¹ Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991, August). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1991, No. 1, pp. 183-187). Academy of Management.

¹⁶² Dwyer, S., Richard, O.C. & Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019. Krishnan, H.A. & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720.

¹⁶³ Du Rietz, A. & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.

¹⁶⁴ Shrader, C.B., Blackburn, V.B. & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*, 355-372.

¹⁶⁵ Adler, R.D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3), 30-32.

¹⁶⁶ Jurkus, A.F., Park, J.C. & Woodard, L.S. (2008). *Gender Diversity, firm performance and environment*. SSRN Working Paper.

και Ferreira¹⁶⁷ (2009) με σχετική μελέτη ενισχύουν την θέση, ότι οι γυναίκες διευθυντές είναι πιο «αυστηρές» στον έλεγχο και λειτουργούν ως πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης.

2.13 Δημογραφικά στοιχεία στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο αυτής της ενότητας, θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή σχετικά με την αγορά εργασίας και τη θέση των γυναικών σε αυτήν. Η αρχή της δεκαετίας του 1980 υπήρξε σημαντική όσον αφορά τη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό της χώρας. Από τη μια, διαπιστώνεται αύξηση του ρυθμού της γυναικείας απασχόλησης, ειδικώς στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ ταυτοχρόνως από την άλλη, μια σειρά από νομοθετικές ρυθμίσεις κατοχυρώνουν τα δικαιώματα της γυναίκας, προάγοντας την ισότητα των δύο φύλων στη σφαίρα της αμειβόμενης εργασίας¹⁶⁸.

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές¹⁶⁹ υπήρχε αύξηση του δείκτη απασχόλησης των γυναικών τα χρόνια 1981-1983 σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό οφείλεται σε μεταβολές των κοινωνικών αντιλήψεων, στην άνοδο του μορφωτικού επιπέδου, στα καταναλωτικά πρότυπα, στις πολιτικές πρακτικές που προωθούν την ισότητα, στην κατάσταση της οικονομίας και στις διαρθρωτικές αλλαγές της οικονομίας με την αύξηση των θέσεων εργασίας στον τριτογενή τομέα¹⁷⁰. Ταυτοχρόνως, όμως, οι ίδιες μελέτες διαπιστώνουν ότι η συνολική ανεργία των γυναικών είναι δυσανάλογη με τη συμμετοχή τους στο εργατικό δυναμικό και η διάρκεια της ανεργίας τους μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών. Υψηλότερο κίνδυνο ανεργίας, μάλιστα, παρουσιάζουν οι νέες γυναίκες ηλικίας 15-24 ετών, οι φοιτήτριες, οι απόφοιτες Μέσης Εκπαίδευσης, οι ανειδίκευτες εργάτριες και όσες διαμένουν σε αστικές περιοχές.

Όπως σημειώνει η Πετρινιώτη¹⁷¹ για τη συγκεκριμένη δεκαετία, η συμμετοχή των γυναικών στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της χώρας κυμαίνεται ανάμεσα στο 31% έως το 34%, ενώ οι άνεργες γυναίκες φθάνουν περίπου το 52% στο σύνολο των ανέργων με το ποσοστό να αυξάνεται ακόμη περισσότερο στις νέες γυναίκες κάτω των

¹⁶⁷ Adams & Ferreira 2009, όπ.π.

¹⁶⁸ Πετρινιώτη, Ξ. (1989). Η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και η περίπτωση της Ελλάδας. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 74, 105-140.

¹⁶⁹ Πετρινιώτη, 1989· Καραντινός, Δ. (1987). Εργατικό δυναμικό, απασχολούμενοι και άνεργοι: μια διερεύνηση από στατιστικά στοιχεία. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 66, 121-143.

¹⁷⁰ Καραντινός, Δ. 1987, όπ.π.

¹⁷¹ Πετρινιώτη, Ξ. 1989, όπ.π.

25 ετών. Το 1988, σε έρευνα που διεξήγαγε η Γενική Γραμματεία Ισότητας σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, σε δείγμα 2.000 γυναικών ηλικίας 18 ετών και άνω, διαπιστώθηκε ότι η ανεργία των γυναικών είναι διπλάσια των ανδρών (6,03% για τους άνδρες και 12,14% για τις γυναίκες), ότι μεγάλος αριθμός γυναικών περνά από την αναζήτηση εργασίας στην κατηγορία της νοικοκυράς, αφού έχει μεσολαβήσει γάμος, ενώ πολλές γυναίκες εγκαταλείπουν την επαγγελματική τους ενασχόληση αμέσως μετά τα 45 χρόνια¹⁷².

Πέρα από τα παραπάνω, από την ίδια έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα ότι το μορφωτικό επίπεδο συνδέεται θετικά με την επαγγελματική ενεργοποίηση της γυναίκας και παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του επαγγέλματος και την πρόσβαση σε επαγγελματικούς χώρους, ενώ, αντιθέτως, η οικογενειακή κατάσταση συνδέεται αρνητικά με την απασχόληση, δηλαδή οι παντρεμένες γυναίκες εργάζονται λιγότερο από τις ανύπαντρες¹⁷³.

Σε κάθε περίπτωση, το σύνολο σχεδόν των ερευνητών αναφέρεται στην απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στη νομοθετική και ουσιαστική εφαρμογή της ισότητας στο χώρο της εργασίας, στο χάσμα ανάμεσα στην τυπική αναγνώριση της ισότητας και στην καθημερινή ζωή των γυναικών, καθώς και στις αντιφατικές συνθήκες εμπειρίας και εργασίας στον εργασιακό χώρο και στο σπίτι. Τονίζεται, μάλιστα, ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται ως φθηνή εργατική δύναμη και εισάγονται στην παραγωγή κυρίως όταν υπάρχει ανάγκη, ενώ ο καταμερισμός της εργασίας κατά φύλο συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα πιο εμφανή χαρακτηριστικά της επαγγελματικής διάρθρωσης στη χώρα μας, γεγονός που κατοχυρώνει κοινωνικά τις διαφορετικές αμοιβές ανάμεσα στα φύλα¹⁷⁴.

Από άλλους ερευνητές σημειώνεται ότι οι επίσημες στατιστικές δεν αποδεικνύονται ιδιαίτερα αξιόπιστες, καθώς πολλές γυναίκες που ψάχνουν για εργασία δεν δηλώνονται ως άνεργες, ενώ οι εργαζόμενες στο σπίτι με υπεργολαβίες δεν καταγράφονται ως οικονομικώς ενεργές¹⁷⁵. Παραλλήλως, η ποιότητα της εργασίας και οι συνθήκες πρόσβασης στο χώρο της εργασίας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα απασχόλησης των γυναικών, καθώς η επιμέλεια του νοικοκυριού και των παιδιών παραμένει ένα πρόσθετο φορτίο για τη γυναίκα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, με

¹⁷² Γενική Γραμματεία Ισότητας. (1988). *Δικαιώματα και υποχρεώσεις της εργαζόμενης γυναίκας στην μισθωτή εργασία*. Αθήνα.

¹⁷³ ο.π.

¹⁷⁴ Χρονάκη Ζ. (1986). Γυναίκα και εργασία στην Ελλάδα. *Αρχαιολογία*, 21, 63-6

¹⁷⁵ Βαΐου, Ν. (1989). Ο τόπος δουλειάς και το σπίτι: Κατά φύλο καταμερισμοί εργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης της Αθήνας. *Σύγχρονα Θέματα*, 40, 81 – 90.

βάση τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για την εποχή εκείνη, οι περισσότερες γυναίκες απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα, δηλαδή στη γεωργία (42%) και στον τριτογενή τομέα, δηλαδή στις υπηρεσίες (40%), κυρίως στο εμπόριο και στον τουρισμό, όπως σημειώνεται και από την Πανταζή¹⁷⁶. Οι ίδιοι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι στο δευτερογενή τομέα οι γυναίκες απασχολούνται κυρίως στη βιομηχανία σε ποσοστό 18% (τρόφιμα, υφαντουργία κ.α.).

Σε όλους τους παραπάνω τομείς επαγγελματικής δραστηριότητας, οι γυναίκες έχουν χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, διότι πρόκειται για θέσεις εργασίας χωρίς εξειδίκευση, χωρίς προοπτικές εξέλιξης, εποχικές ή πρόσκαιρες. Επιπροσθέτως, όσον αφορά τα επαγγέλματα και τη θέση των γυναικών ανά επαγγελματική κατηγορία, μόνον το 0,2% είναι διευθύντριες ή ανώτερα στελέχη σε σχέση με το 7,8% των ανδρών, 1,7% των γυναικών είναι εργοδότες σε σύγκριση με το 8,8% των ανδρών, ενώ το 44% των γυναικών είναι επικουρικά μέλη, δηλαδή μη αμειβόμενες εκ της οικογενειακής επιχείρησης ή της γεωργικής εκμετάλλευσης, σε σχέση με το 4% των ανδρών, όπως τονίζεται στην ίδια έρευνα.

Ωστόσο, είναι εμφανής μια τάση αύξησης των γυναικών στα επιστημονικά ελεύθερα επαγγέλματα. Η παράλληλη διαπίστωση από τα στατιστικά στοιχεία της ίδιας περιόδου ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των απασχολούμενων γυναικών είναι ανώτερο των ανδρών, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες υφίστανται κατάφωρες αδικίες στο χώρο της μισθωτής εργασίας. Όπως αναφέρει, επίσης, η Καραμάνου¹⁷⁷, οι γυναίκες αποτελούν το 65% των ανέργων μακράς διάρκειας. Τέλος, σύμφωνα με την ίδια ερευνήτρια, φαίνεται ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες, ενώ έχουν το προβάδισμα στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου και είναι σε μεγαλύτερα ποσοστά ανασφάλιστες σε σχέση με τους άνδρες στον ιδιωτικό τομέα.

Προς το τέλος του 20ού αιώνα, λαμβάνουν χώρα περισσότερες αλλαγές στην επαγγελματική απασχόληση των γυναικών. Σύμφωνα με τη Γαλατά¹⁷⁸, στην Ελλάδα, το 1991, οι γυναίκες αποτελούν το 35,7% του εργατικού δυναμικού, ενώ το ποσοστό των ανέργων γυναικών φθάνει το 60% και των μακροχρονίως ανέργων το 68,5%. Η απασχόληση στη βιομηχανία και στον αγροτικό τομέα ακολουθεί πτώση, ενώ η μείωση

¹⁷⁶ Πανταζή-Τζίφα, Κ. (1985). *Η θέση της γυναίκας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Λιβάνης.

¹⁷⁷ Καραμάνου, Α. (1990). Το προφίλ της σύγχρονης εργαζόμενης ελληνίδας. *Εισήγηση στο σεμινάριο με τίτλο «Ελληνίδα μπροστά στην πρόκληση του 1992»*. ΚΕΓΜΕ, ΓΠΙ & ΕΟΚ, Αθήνα, 25-30 Ιουνίου.

¹⁷⁸ Γαλατά, Β. (1995). *Το Επίπεδο Κατάρτισης, η Απασχόληση και η Επαγγελματική Εξέλιξη των Γυναικών*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος.

αυτή καλύπτεται από αυξήσεις θέσεων εργασίας στον τριτογενή τομέα. Στην πραγματικότητα, παρατηρείται αύξηση της γυναικείας απασχόλησης, καθώς σύμφωνα με την εθνική έκθεση της Γενικής Γραμματείας Ισότητας¹⁷⁹ (1995), το ποσοστό των εργαζόμενων γυναικών ανέρχεται στο 37%. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση, βέβαια, οι γυναίκες αποτελούν το 61% των ανέργων και το 65% των μη οικονομικά ενεργών, ενώ η ανεργία των γυναικών με ποσοστό 15,9% εξακολουθεί να είναι διπλάσια από αυτή των ανδρών.

Παρά, όμως, τις ποσοτικές κυρίως μεταβολές στη γυναικεία απασχόληση και την ποιοτική άνοδο των τυπικών προσόντων της γυναίκας, άλλα χαρακτηριστικά της θέσης των γυναικών στην αγορά εργασίας παραμένουν αναλλοίωτα με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Κρητικίδη¹⁸⁰ (2000), οι γυναίκες εξακολουθούν να αποτελούν την πλειονότητα των συμβοηθούτων και μη αμειβόμενων μελών σε ποσοστό 70%, καλύπτουν περίπου το 40% των μισθωτών, το 26,7% των αυτοαπασχολούμενων και το 15,8% των εργοδοτών. Όπως σημειώνεται, επίσης, από τον ίδιο ερευνητή αλλά και σε άλλες έρευνες¹⁸¹, η αμοιβή των γυναικών δεν ξεπερνά το 80% της αμοιβής των ανδρών στις ίδιες θέσεις εργασίας, καθώς συγκεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό επαγγελμάτων, όπως στην παροχή υπηρεσιών, στην εκπαίδευση, στην υγεία, στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και στη δημόσια διοίκηση. Με βάση την έρευνα της Γερογιάννη¹⁸², στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, η υποαπασχόληση πλήττει κυρίως τις γυναίκες, ενώ στην Ελλάδα, μόνο το 12% των εργαζομένων γυναικών κατέχουν διευθυντικές θέσεις, ενώ, στην προσπάθειά τους να ανατρέψουν το σκληρό αυτό, μία στις τρεις γυναίκες γίνονται οι ίδιες επιχειρηματίες.

Σύμφωνα, πάντως, με την Τρίγκα¹⁸³ (1999), οι γυναίκες, οι οποίες αναλαμβάνουν τη δημιουργία επιχειρήσεων, αποτελούν το 27% του συνόλου των επιχειρήσεων και, σε σχέση με τους άνδρες επιχειρηματίες, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες οικονομικής διαχείρισης και πρόσβασης στις πηγές χρηματοδότησης. Στην πραγματικότητα, οι γυναίκες απορροφήθηκαν στον τριτογενή τομέα των υπηρεσιών και σε επαγγέλματα που θεωρούνται παραδοσιακά «γυναικεία», τα οποία δεν απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, είναι εποχιακά και το εισόδημά τους έχει βοηθητικό χαρακτήρα.

¹⁷⁹ Γενική Γραμματεία Ισότητας, (1995). *Εθνική Έκθεση της Ελλάδας. Η Κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη Δεκαετία 1984-1994*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

¹⁸⁰ Κρητικίδης, Γ. (2000). Δομή της απασχόλησης και αγορά εργασίας στην Ελλάδα. *Ενημέρωση*, 66,11-23.

¹⁸¹ Ραφιά, Α. (1999). Που απασχολείται σήμερα η ελληνίδα. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 34,14.

¹⁸² Γερογιάννη, Μ. (1998). Άνεργες οκτώ στις δέκα Ελληνίδες. *Δημόσιος Τομέας*, 140, 44.

¹⁸³ Τρίγκα, Ν. (1999). Γυναικοκρατείται ο τομέας των υπηρεσιών. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 36 38-40.

Αναφορικός με τις ηλικίες, αξιοσημείωτο είναι ότι εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλό το ποσοστό ανεργίας των νέων γυναικών, το οποίο είναι σχεδόν διπλάσιο από αυτό των νέων ανδρών, όπως τονίζεται από τους Ιωακείμογλου και Κρητικίδη¹⁸⁴. Η μακροχρόνια ανεργία πλήττει τις νέες γυναίκες περισσότερο από ότι τους νέους άνδρες, ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό των ανέργων γυναικών με πτυχίο ανώτερης βαθμίδας, όπως σημειώνεται στην ίδια έρευνα. Γενικώς, η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας των νέων κάτω των 25 ετών, ενώ η υποαπασχόληση και η ετεροαπασχόληση, δηλαδή η εργασία που δεν σχετίζεται με τις γνώσεις και την ειδικότητα των εργαζομένων, αποτελούν βασικές μορφές απορρόφησης των νέων.

Σε κάθε περίπτωση, η ποσοτική αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό της χώρας δεν σημαίνει και την επίλυση των διακρίσεων σε βάρος της γυναικείας απασχόλησης. Οι γυναίκες, εξάλλου, δεν εκπροσωπούνται επαρκώς στα συνδικάτα, ούτε στα κέντρα λήψης αποφάσεων, δραστηριότητες οι οποίες θα συνέβαλλαν στην αναβάθμιση της θέσης της εργαζόμενης γυναίκας με την εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων προώθησης της ισότητας των φύλων.

Όσον αφορά τα διευθυντικά στελέχη στην Ελλάδα, ένα περίπου στα τέσσερα στελέχη είναι γυναίκες (25,8%), ενώ οι εργαζόμενες γυναίκες κερδίζουν 10% λιγότερο από τους άνδρες. Στην Ευρώπη, περίπου το ένα τρίτο των διευθυντικών θέσεων κατέχεται από γυναίκες (32,1%), όμως ο μισθός των γυναικών είναι κατά 15% χαμηλότερος από το μισθό των ανδρών. Όσον αφορά στις θέσεις λήψης αποφάσεων στην Κυβέρνηση και ιδιαίτερα σε επίπεδο Υπουργών, στην Ελλάδα, η γυναικεία εκπροσώπηση είναι ιδιαίτερος χαμηλή. Πιο συγκεκριμένα, το 2000, η εκπροσώπηση στο Κοινοβούλιο ήταν 9%, στο Υπουργικό Συμβούλιο 5% και σε θέσεις Υφυπουργών 7%. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια μικρή βελτίωση μόνο όσον αφορά το Κοινοβούλιο και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Σε βάρος των γυναικών, οι διακρίσεις συνοψίζονται στο τρίπτυχο: άνιση κατανομή εξουσίας-προκαθορισμός ρόλων-υπολειμματική θέση των γυναικών. Όπως όλοι γνωρίζουμε, στην αγορά εργασίας, η υπολειμματική αυτή θέση μεταφράζεται σε επαγγελματικό διαχωρισμό, ανισότητα αμοιβών, μειωμένες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, ισχνή συμμετοχή σε θέσεις ευθύνης και, γενικώς, υποβαθμισμένες θέσεις

¹⁸⁴ Ιωακείμογλου, Η., & Κρητικίδη, Γ. (1998). *Η θέση των νέων στην αγορά εργασίας*. Αθήνα: Ενημέρωση.

εργασίας¹⁸⁵.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, παρά το γεγονός ότι στις επιχειρήσεις υπάρχει μια μεγάλη αύξηση του αριθμού των γυναικών σε υψηλές θέσεις διοίκησης, ο αριθμός των γυναικών σε αυτές συνεχίζει να είναι σταθερά μικρός, υποδηλώνοντας έτσι ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μια «γυάλινη οροφή» δυσκολιών.

Σύμφωνα με τον Falk¹⁸⁶, οι γυναίκες έχουν φτάσει πλέον σε γυάλινη οροφή. Έχουν ανέβει στα μεσαία διοικητικά επίπεδα και εκεί σταματούν και κολλάνε, όπως τονίζει χαρακτηριστικά. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», αφορά την ύπαρξη αρνητικών στάσεων και στερεοτύπων που εμποδίζουν τις γυναίκες να προχωρήσουν σε παραπάνω επίπεδα στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Συχνά εκφράζεται η πεποίθηση ότι οι γυναίκες δεν έχουν εκείνες τις φιλοδοξίες και τα κίνητρα που χρειάζονται για να οδηγηθούν στην επαγγελματική επιτυχία και καταξίωση. Θα προχωρήσουν μόνο όταν αισθάνονται ότι έχουν όλες τις ικανότητες και την εμπειρία να αντεπεξέλθουν σε αυτό που επέλεξαν, ενώ, αντιθέτως, οι άνδρες συνυποψήφιοι για ηγετικές θέσεις είναι αμέσως έτοιμοι και ικανοί να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα. Σύμφωνα με έρευνα της Πετράκη - Κόττη¹⁸⁷ αλλά και την Μαράκη, θεωρείται ότι οι γυναίκες δεν επιδεικνύουν την απαιτούμενη δέσμευση, κυρίως λόγω φύσης και οικογενειακών υποχρεώσεων. Οι μύθοι, οι οποίοι σχετίζονται με τις ικανότητες και τα κίνητρα των γυναικών στη διοίκηση, μπορούν να αντιμετωπιστούν με την ανάθεση θέσεων ευθύνης σε γυναίκες, καθώς ο αποκλεισμός συντηρεί και δημιουργεί πόλωση σε αυτές τις προκαταλήψεις. Προς τον ίδιο σκοπό συμβάλλει αφενός η προώθηση προτύπων συμπεριφοράς επιτυχημένων γυναικών στη διοίκηση και αφετέρου η δημιουργία άτυπων δικτύων συνεργασίας από εμπειρότερα στελέχη που προσφέρουν γνώση, πληροφορίες και υποστήριξη.

Σύμφωνα με τους Baxter & Wright¹⁸⁸, οι μηχανισμοί μέσω των οποίων αποκλείονται οι γυναίκες από τα υψηλά κλιμάκια της επαγγελματικής ιεραρχίας είναι, μεταξύ άλλων, οι στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις ικανότητες και τους ρόλους των γυναικών και ο αποκλεισμός των γυναικών από τα ανεπίσημα δίκτυα αλληλεγγύης και

¹⁸⁵ Μαράκη (2007). Η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας. *Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων*, 2007.

¹⁸⁶ Falk, E., (2003). *The Glass Ceiling Persists: The 3rd Annual APPC Report on Women Leaders in Communication Companies*. The Annenberg Public Policy Center of the University of Pennsylvania, p.6.

¹⁸⁷ Πετράκη, οπ.π.·Μαράκη,οπ.π.

¹⁸⁸ Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.

αλληλοϋποστήριξης. Όπως σημειώνει η Petraki¹⁸⁹, παρά το γεγονός ότι έχουν γίνει αρκετές νομικές αλλαγές και πιέσεις από εθνικούς ή διεθνείς οργανισμούς, η βελτίωση της θέσης της γυναίκας σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι αργή και άنيση.

Σύμφωνα με τα ευρήματα διαφόρων ερευνών¹⁹⁰, ένας μικρός αριθμός γυναικών κατορθώνει τελικώς να ανελιχθεί σε διευθυντικές θέσεις και, μάλιστα, αρκετοί ειδικοί επισημαίνουν ότι η ισότητα στις υψηλές διευθυντικές θέσεις ανάμεσα στα φύλα δεν θα επέλθει πριν την πάροδο άλλων 20 με 30 ετών.

Σύμφωνα με μελέτη του τμήματος εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών, αυτό που εμποδίζει πολλές γυναίκες από το να μετακινηθούν σε διευθυντικές και ηγετικές θέσεις είναι η «γυάλινη οροφή»¹⁹¹. Αυτό εμποδίζει τις γυναίκες και τις μειονότητες στην επαγγελματική ιεραρχία να μετακινηθούν πέρα από ένα συγκεκριμένο επίπεδο¹⁹².

2.14 Οι γυναίκες στη φαρμακοβιομηχανία

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, μια μετατόπιση των δύο φύλων έχει συμβεί εντός της φαρμακοβιομηχανίας. Ένας εργασιακός χώρος, στον οποίο κάποτε κυριαρχούσε το ανδρικό φύλο, έχει μετατραπεί σε ένα επαγγελματικό τομέα, που έχει όλο και πιο πολύ προσελκύσει τις γυναίκες στους κόλπους του. Οι δημογραφικές εξελίξεις στον εργασιακό χώρο έχουν επιδράσει σημαντικά και δυσμενώς στην έλλειψη εργατικού δυναμικού.

Έχει προταθεί ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να εργάζονται με πλήρες ωράριο και ότι αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον αριθμό των επαγγελματιών, που επιθυμούν να κατέχουν και να λειτουργούν δικά τους καταστήματα, που υπηρετούν σε διοικητικούς ρόλους, και που συμμετέχουν σε οργανώσεις οι οποίες συμβάλλουν στην αλλαγή εντός του επαγγέλματος. Το γεγονός ότι οι γυναίκες ταλαντεύονται ανάμεσα στις αρμοδιότητες τους στον επαγγελματικό χώρο και τις υποχρεώσεις τους στον ιδιωτικό χώρο της οικίας τους θα πρέπει να τις οδηγήσει σε εργασιακή συμπεριφορά που να αποτρέπει την ασφυκτική προσήλωσή τους στην επαγγελματική τους

¹⁸⁹ Petraki, K. A. (1993). The glass ceiling and how to break it. *Women in Management Review*, 8(4), 9-15.

¹⁹⁰ Garland, S. (1991). Throwing Stones at the Glass Ceiling. *Business Week*, 19. Sharpe, R. (1994). The Waiting Game: Women Make Strides but Men Stay Firmly in Top Company Jobs. *The Wall Street Journal*, 19. Μαράκη, σ.π.

¹⁹¹ Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.

¹⁹² Bateman, J.B., & Zeithaml, C. (1993). *Management: Function and Strategy*. New York: Irwin.

σταδιοδρομία. Η πολιτική που χρειάζεται να εφαρμοστεί, θα πρέπει να επιτρέπει ευέλικτα ωράρια εργασίας, χωρίς ωστόσο να παρακωλύεται η πρόοδος και η αναγνώριση της σημασίας της συμμετοχής των νέων επαγγελματιών στην ηγεσία των επιχειρήσεων και που ενθαρρύνουν την καινοτομία.

Η Αμερικανική Ένωση των Κολεγίων με ειδίκευση στην Φαρμακευτική αναφέρει ότι ο αριθμός των φοιτητών που έλαβαν τα πρώτα επαγγελματικά πτυχία φαρμακευτικής αποτελούσαν μόλις 2.781 άνδρες (40%) το 1989-90, σε σύγκριση με 4175 γυναίκες (60%). Σύμφωνα με στοιχεία της Ιστοσελίδας της AACCP, το 2003-04, οι γυναίκες που έλαβαν το πτυχίο τους στη Φαρμακευτική αποτελούσαν το 67% του συνόλου των φοιτητών λαμβάνουν το πρώτο τους επαγγελματικά πτυχίο φαρμακευτικής. Αυτές οι τάσεις συναντώνται και σε άλλες χώρες. Σε μια επικαιροποίηση των στοιχείων του Μητρώου Φαρμακευτικής Χημικής σχετικά με το εργατικό δυναμικό των το 2005 στη Μεγάλη Βρετανία, οι 24.845 (54,7%), του συνόλου των φαρμακοποιών ήταν γυναίκες¹⁹³.

Είναι ενδιαφέρον, ότι ο αριθμός των γυναικών φαρμακοποιών, που εισέρχονται στο επάγγελμα ήταν 1569 από το σύνολο των 2399 (65,4%), ενώ ο αριθμός των γυναικών φαρμακοποιών αφήνοντας το επάγγελμα ήταν μικρότερος σε σχέση με τον αντίστοιχο των ανδρών συναδέλφων τους, 1.490 από 3.345 (44,5%). Παράλληλα, οι αριθμοί αντικατοπτρίζουν ότι οι γυναίκες φαρμακοποιοί είναι γενικά νεότερες σε ηλικία από τους άνδρες ομολόγους τους, με το 54,8% των γυναικών κάτω των 40 ετών σε σύγκριση με το 37,5% των ανδρών που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία κάτω των 40 ετών¹⁹⁴. Η τάση να αυξάνεται ο αριθμός των εργαζόμενων στη φαρμακοβιομηχανία, διεγείρει έντονες ανησυχίες σχετικά με τον αντίκτυπο, που έχει η γυναικεία εκπροσώπηση και που συνδέεται με μια πιθανή έλλειψη εργατικού δυναμικού στις περιπτώσεις που εργάζονται με μερική απασχόληση ή να εργάζονται λιγότερα χρόνια κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου σε σχέση με τους άνδρες της φαρμακοβιομηχανίας.

Σε ένα άρθρο του 2001, οι Walton και Cooksey¹⁹⁵ εξέτασαν την επίδραση του φύλου για το καθεστώς μερικής απασχόλησης και τη ρύθμιση της απασχόλησης στη φαρμακοβιομηχανία. Η ανάλυσή τους έγινε με βάση τα στοιχεία της απογραφής μεταξύ

¹⁹³ Hassell, K., & Eden, M. (2006). Workforce Update-joiners, leavers, and practising and non-practising pharmacists on the 2005 Register. *The Pharmaceutical Journal*, 276.

¹⁹⁴ ο.π.π.

¹⁹⁵ Walton, S. M. & Cooksey, J.A. (2001). Differences Between Male and Female Pharmacists in Part-time Status and Employment Setting. *Journal of the American Pharmacists Association* 41(5):703-708.

των ετών 1979 και 1998 και σε 6495 άτομα που περιέγραψαν τη θέση τους ως εργαζόμενοι στη φαρμακοβιομηχανία. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι αν και σχετικά λίγοι οι άνδρες που αναφέρουν ότι εργάζονται σε μειωμένο ωράριο ή λιγότερο (6%), οι γυναίκες είχαν τέσσερις φορές περισσότερες πιθανότητες να απασχολούνται με μειωμένο ωράριο.

Ανέφεραν επίσης ότι οι άνδρες απασχολούνταν κατά μέσο όρο 44,1 ώρες εβδομάδας εργασίας, σε σύγκριση με 37,2 ωρών εργασίας την εβδομάδα, που αντιστοιχούσε στις γυναίκες¹⁹⁶. Κατά την περίοδο των είκοσι χρόνων που μελετήθηκαν, συνήχθη η διαπίστωση ότι οι γυναίκες αναμενόταν να εργάζονται 84% του μέσου όρου των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας των ανδρών¹⁹⁷.

Σε μια εμπειρική έρευνα¹⁹⁸ που διενεργήθηκε το 2001 και απευθύνθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό της φαρμακοβιομηχανίας παρόμοια ευρήματα έχουν αναφερθεί. Τα στοιχεία της έρευνας συνελέχθησαν από 1.742 εργαζόμενους στη φαρμακοβιομηχανία από τέσσερις αμερικανικές πολιτείες, την Αϊόβα, τη Μινεσότα, το Οχάιο και το Ουισκόνσιν. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων του γυναικείου φύλου ήταν ηλικίας κάτω των 46 χρόνων, σε σύγκριση με το 40% των ανδρών. Το 24% των γυναικών δήλωσαν ότι εργάζονται με μερική απασχόληση, σε σύγκριση με το 6,3% των ανδρών. Οι γυναίκες στη νεότερη ηλικιακή ομάδα ήταν πιο πιθανό να εργάζονται με μερική απασχόληση, ενώ οι άνδρες πάνω από την ηλικία των 60 χρόνων είχαν περισσότερες πιθανότητες να απασχολούνται με μειωμένο ωράριο. Η μελέτη, επίσης, έδειξε ότι οι γυναίκες ήταν λιγότερο πιθανό να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις, ακόμη και μετά την ηλικία των 40 ετών, 52,9% των ανδρών έναντι 36,1% των γυναικών. Η διαφορά ήταν ακόμα πιο εμφανής πριν από την ηλικία των 40 ετών, όταν το 39,8% των ανδρών και 27,6% των γυναικών ήταν σε διευθυντικές θέσεις¹⁹⁹.

Μια μελέτη που διερεύνησε τα ποσοστά του κύκλου εργασιών για τους εργαζόμενους στη φαρμακοβιομηχανία έλεγξε επίσης τις διαφορές μεταξύ των φύλων αναφορικά με τους κύκλους εργασιών²⁰⁰. Το ετήσιο ποσοστό του κύκλου εργασιών για τους άνδρες ήταν $9,7 \pm 2,85\%$, σε σύγκριση με το ετήσιο ποσοστό του κύκλου εργασιών μεταξύ των γυναικών $15,0 \pm 4,39\%$. Οι σημαντικότεροι λόγοι στην κατάταξη

¹⁹⁶ ο.π.

¹⁹⁷ ο.π.

¹⁹⁸ Mott, D. A., Sorofman, B. A., Kreling, D. H., Schommer, J. C., & Pedersen, C. A. (2001). Science & Practice-Research-A Four-State Summary of the Pharmacy Workforce. *Journal of the American Pharmaceutical Association*, 41(5), 693-702.

¹⁹⁹ ο.π.

²⁰⁰ Mott, D. A. (2000). Pharmacist job turnover, length of service, and reasons for leaving, 1983-1997. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 57(10), 975-984.

για τον κύκλο εργασιών μεταξύ των ανδρών ήταν οι αποδοχές και η επιθυμία για αλλαγή. Οι σπουδαιότεροι λόγοι για τις γυναίκες αντίστοιχα ήταν η ανάγκη για δευτερεύουσα μετατόπιση στην καριέρα του συζύγου τους.

Κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαπενταετίας, οι άνδρες ήταν επίσης πιθανό να παραμείνουν στην εργασία τους περισσότερο²⁰¹. Ο αριθμός των γυναικών φαρμακοποιών, που εισέρχονται στους ακαδημαϊκούς κύκλους έχει επίσης αυξηθεί, ως ποσοστό, κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών. Το 1992-93, εισήχθησαν 732 γυναίκες στη φαρμακευτική σχολή, αριθμό που συνιστούσε 26% της κοινότητας. Κατά τη διετία 2005-06 η Φαρμακευτικής Σχολή, αποτελείται από 1.706 (40,6%) του συνόλου των 4201 μελών ΔΕΠ. Ο αριθμός των γυναικών ακαδημαϊκών σε θέσεις μερικής απασχόλησης ήταν 284 (50,9%) από 558, εξαιρουμένων των ομότιμων μελών. Ο αριθμός των γυναικών ακαδημαϊκών αναφέρεται συνήθως στις τάξεις του εκπαιδευτή (59,8%) και Επίκουρου Καθηγητή (56,6%) και πολύ σπανιότερα σε ανώτερα κλιμάκια, όπως της Αναπληρώτριας Καθηγήτριας (35,3%) και καθηγήτριας (17,8%). Οι γυναίκες χρησιμεύουν ως επικεφαλής διαχειριστές σε μόνο 16 από τα 87 (18,4%) κολλέγια φαρμακευτικής στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Με βάση τα δεδομένα από το 2002-03 η AACCP βάση δεδομένων της σχολής, το 58% των γυναικών-μελών ΔΕΠ πλήρους απασχόλησης δεν ασκούσαν και διδακτικό έργο, σε σύγκριση με το 28% των ανδρών²⁰². Παρά το γεγονός ότι η βάση δεδομένων δεν αποκαλύπτει το χρόνο που απαιτείται για τη μονιμοποίηση των ανδρών και των γυναικών, οι γυναίκες ήταν λιγότερο πιθανό να θητεύσουν σε 7 από τους 9 κλάδους. Το ποσοστό των γυναικών που είχαν θητεύσει θητεία ήταν 4%, 8% και 11% χαμηλότερο από ό, τι οι άνδρες στις παρακάτω ηλικιακές ομάδες: 30-39 ετών, 40-49 ετών, και 50-59 ετών αντίστοιχα²⁰³.

Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι τα εμπόδια μπορούν να εξακολουθούν να υφίστανται για τις γυναίκες ακαδημαϊκούς, δεδομένου τον μικρό αριθμό των γυναικών μεταξύ των υψηλότερων ακαδημαϊκών βαθμίδων. Σε ένα ερωτηματολόγιο, που συμπληρώθηκε διαδικτυακά τα δεδομένα από 468 μεταπτυχιακούς φοιτητές έδωσαν διέξοδο στον προβληματισμό σχετικά με την αιτία που οι άνδρες αποτελούν μειονότητα σε σχέση με

²⁰¹ οπ.π.

²⁰² Svarstad, B. L., Draugalis, J. R., Meyer, S. M., & Mount, J. K. (2004). The status of women in pharmacy education: persisting gaps and issues. *Am J Pharm Educ*, 68(3), 79.

²⁰³ οπ.π.

τις γυναίκες, που αντιλαμβάνονται τα εμπόδια για να εξελιχθούν σε καθηγητές²⁰⁴. Καθοριστικό παράγοντα τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη διδασκαλία και την έρευνα διαδραμάτισε η επιδίωξη της ακαδημαϊκής καριέρας. Ωστόσο, οι γυναίκες ήταν σημαντικά πιο πιθανό να αναγνωρίσουν την προτεραιότητα της ανατροφής των παιδιών και την ανάγκη για την κινητικότητα ως παράγοντες που επέδρασαν αρνητικά στη φιλοδοξία τους για ακαδημαϊκή καριέρα. Οι γυναίκες είχαν επίσης περισσότερες πιθανότητες να εμφορούνται από το αίσθημα ότι το ακαδημαϊκό περιβάλλον και ο τρόπος ζωής ήταν αρνητικοί παράγοντες σχετικά με την απόφασή τους για ακαδημαϊκή σταδιοδρομία .

Αρκετά εμπόδια²⁰⁵ στην ακαδημαϊκή ανέλιξη έχουν προταθεί, όπως το δεδομένο ότι οι επιτροπές έγκρισης προσλήψεων στις σχολές δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν με κριτήρια εκτός των κερδοσκοπικών. Υπάρχουν επίσης οι περιπτώσεις που οι άνδρες καθηγητές δεν συνταξιοδοτούνται για δύο έως τρεις δεκαετίες, και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν θέσεις διαθέσιμες για κάποιο χρονικό διάστημα. Τα οικογενειακά ζητήματα επίσης θεωρείται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας.

Μια μελέτη, που χρησιμοποίησε δεδομένα ετήσιου ημερολόγιο για να εκτιμήσει τις τάσεις στον καταμερισμό της εργασίας των νοικοκυριών ανά φύλο διαπίστωσε ότι οι γυναίκες εξακολουθούν να είναι υπεύθυνες για την εκτέλεση της πλειονότητας των δουλειών του σπιτιού, ανεξάρτητα από το καθεστώς απασχόλησής τους, την οικογενειακή κατάσταση, ή τη θέση των γονέων²⁰⁶. Παρόλο που οι χρονικοί περιορισμοί αποτελούν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της κατανομής των οικιακών καθηκόντων, οι γυναίκες τείνουν να επηρεάζονται περισσότερο από αυτούς τους παράγοντες από ό, τι οι άνδρες, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ιδεολογίες αναφορικά με το ρόλο των δύο φύλων συνεχίζει να κατέχει μεγάλο ρόλο²⁰⁷.

Διαφορές στις οικονομικές αποδοχές

Σύμφωνα με τη μελέτη, που διεξήχθη στις τέσσερις αμερικάνικες πολιτείες, πραγματοποιήθηκαν κάποιες διαπιστώσεις, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό των

²⁰⁴ van Anders, S.M. (2004). Why the Academic Pipeline Leaks: Fewer Men than Women Perceive Barriers to Becoming Professors. *Sex Roles* 51(9/10), 511-521.

²⁰⁵ Fodor, K. (2005). Women on the rise: the number of women faculty is growing, thanks in part to institutional efforts to fight discrimination and help with family demands. *The Scientist*, 19(21), S14-S14.

²⁰⁶ Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social forces*, 79(1), 191-228.

²⁰⁷ οπ.π.

φαρμακοβιομηχανιών σχετικά με τα δεδομένα των οικονομικών αποδοχών για τους άντρες σε σύγκριση με τις γυναίκες²⁰⁸. Οι γυναίκες σε θέσεις πλήρους απασχόλησης είχαν ωρομίσθια ανταμοιβή των 30,73 δολαρίων, σε σύγκριση με 31,88 δολάρια για τους άνδρες. Οι γυναίκες σε θέσεις μερικής απασχόλησης είχαν ωρομίσθια ανταμοιβή των 29,25 δολαρίων, σε σύγκριση με 29,99 δολάρια για τους άνδρες.²⁰⁹

Μια σημαντική διαφορά είναι επίσης εμφανής όταν συγκρίνονται τα δεδομένα των μισθών με βάση το φύλο μεταξύ των ακαδημαϊκών σε κολέγια φαρμακευτικής ειδικότητας. Το 2005-06, σημαντικές διαφορές καταγράφηκαν σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της Φαρμακευτικής Σχολής σχετικά με τους μισθούς των μισθών με βάση το φύλο, βαθμίδα. Οι διαφορές που παρατηρήθηκαν, αυξήθηκαν ιδιαίτερα στη βαθμίδα του Καθηγητή, γεγονός που υποδηλώνει ότι το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων είναι στενότερο στις χαμηλότερες βαθμίδες και ευρύτερο σε υψηλότερες τάξεις. Αυτά τα δεδομένα επισημαίνουν τις μισθολογικές διαφορές ακόμη και μεταξύ των ατόμων με το ίδιο υπόβαθρο, προσόντα και χρόνια στην υπηρεσία²¹⁰.

Φύλο και άγχος

Σε μια μελέτη του 1988, ζητήθηκε από τα μέλη των γυναικών ΔΕΠ από φαρμακευτικές σχολές στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά να εκτιμήσουν την ικανοποίησή τους για μια ακαδημαϊκή σταδιοδρομία και να εκφράσουν την αντίληψή τους σχετικά με το άγχος και τα επίπεδα του φόρτου εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο υψηλότερο βαθμός ικανοποίησης συνδέθηκε με την εύρεση ικανοποιητικής θέσης εργασίας. Άλλοι παράγοντες ικανοποίησης που αναδύεται από την ακαδημαϊκή θέση ήταν το συνταίρισμα της με τις ικανότητές τους, η συνεργασία με τους συναδέλφους και η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική καταξίωση. Το άγχος είχε αξιολογηθεί ως σημαντικός παράγοντας, ωστόσο 50 % των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι η τωρινή θέση τους ήταν «όσο θα μπορούσαν να χειριστούν, και το 43% αισθάνθηκε ότι ήταν «περισσότερο από ό, τι θα μπορούσε να χειριστεί άνετα»²¹¹.

²⁰⁸ Mott, D. A., Sorofman, B. A., Kreling, D. H., Schommer, J. C., & Pedersen, C. A. 2001, όπ.π.

²⁰⁹ όπ.π.

²¹⁰ όπ.π.

²¹¹ Henderson, M. L., Keeney, T. & Ferguson., J.A. (1988). Comparison of Profiles of Women Faculty Members in the United States and Canada. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 52(1), 59-63.

Φύλο και επαγγελματικές προτιμήσεις

Μια μελέτη των ανδρών και γυναικών με ηγετικές θέσεις στη φαρμακοβιομηχανία στο Οντάριο του Καναδά εξέτασαν τις στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας²¹². Αυτή η μελέτη έδειξε ότι η δέσμευση, αποτελούσε ίδιον τόσο των ανδρών όσο και γυναικών σε διευθυντικές θέσεις.

Ωστόσο, η μελέτη επιβεβαίωσε οι γυναίκες διευθύντριες αφιέρωναν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανατροφή των παιδιών. Οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις είχαν περισσότερες πιθανότητες να εμπλακούν σε δραστηριότητες άμεσης περίθαλψης των ασθενών και ότι σε αυτές τις δραστηριότητες έχουν κριθεί πιο επαρκείς από ό, τι οι άνδρες συνάδελφοί τους²¹³.

Δυνητική επίδραση στο Επάγγελμα

Η αύξηση του αριθμού των γυναικών στο επάγγελμα έχει εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον αριθμό των αποφοίτων που ενδιαφέρονται για την είσοδό τους στην αγορά, σε ανεξάρτητα φαρμακεία στο μέλλον. Οι ιδιοκτήτες καταστημάτων φοβούνται ότι όλο και περισσότερες πτυχιούχοι γυναίκες θα αναζητούν εργασία μερικής απασχόλησης αποφεύγοντας τις θέσεις που ενέχουν αρμοδιότητες διαχείρισης και λιγότερο ευέλικτα ωράρια. Ορισμένοι θεωρούν αυτό ως τροχοπέδη για την συνεχιζόμενη επιτυχία των ανεξάρτητων φαρμακείων και φοβούνται ότι η τρέχουσα κατεύθυνση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στη φαρμακοβιομηχανία σε μια νοοτροπία εκ διαμέτρου αντίθετη με αυτή των εργοδοτών.

Τα επαγγελματικά σωματεία των εργαζόμενων στη φαρμακοβιομηχανία αμφισβήτησαν επίσης τη συμμετοχή περισσότερων γυναικών από ό, τι ήταν ανέκαθεν η υπόθεση. Οι γυναίκες φαρμακοποιοί μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να συμμετέχουν σε επαγγελματικές/οργανώσεις εθελοντών, λόγω των περιορισμών του χρόνου, που

²¹² Cockerill, R., Tanner, J., Barnsley, J., & Williams, A. P. (1998). Women and men managers in pharmacy: gender issues. *The Journal of health administration education*, 17(3), 199-210.

²¹³ οπ.π.

επιμερίζεται μεταξύ εργασίας και οικογενειακών ευθυνών. Επιπλέον, οι γυναίκες φαρμακοποιοί έχουν δει μερικά γυναικεία μοντέλα με εξέχοντα ρόλο στις ηγετικές θέσεις τόσο σε κρατικό όσο και σε εθνικό επίπεδο σε φαρμακευτικούς οργανισμούς. Οι γυναίκες, επίσης, υποεκπροσωπούνται στη λήψη εθνικών βραβείων από φαρμακευτικούς οργανισμούς, μόνο με 1 στις 39 γυναίκες που έλαβαν το αναγνωρισμένου κύρους για τα ερευνητικά τους επιτεύγματα βραβείο Tyler από τον Αμερικανικό Σύλλογο Φαρμακοποιών μεταξύ 1981-2002²¹⁴.

²¹⁴ Svarstad, B. L., Draugalis, J. R., Meyer, S. M., & Mount, J. K. 2004 όπ.π.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Το είδος της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό της έρευνας. Παρουσιάζεται, επίσης, ο τρόπος επιλογής του δείγματος, με χρήση απλής δειγματοληψίας, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί η παρουσίαση της στατιστικής μεθοδολογίας που προτείνεται για την επεξεργασία των δεδομένων μας.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που θεωρήθηκε καταλληλότερη για την επίτευξη των στόχων της παρούσας έρευνας είναι η επισκόπηση. Με τη χρήση της επισκόπησης επιχειρείται να συγκεντρωθεί ένα σύνολο πληροφοριών από ένα συγκεκριμένο πληθυσμό σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο με σκοπό:

- την καταγραφή τάσεων και απόψεων του πληθυσμού αυτού,
- την περιγραφή της φύσης των υφιστάμενων συνθηκών, και
- τον εντοπισμό σταθερών, με βάση τις οποίες μπορούν να συγκριθούν οι υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιορισθούν οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα²¹⁵.

Η υλοποίηση της έρευνας θα γίνει σύμφωνα με το μοντέλο της ποσοτικής προσέγγισης και τη χρησιμοποίηση της περιγραφικής μεθόδου με ερωτηματολόγιο, που επιτρέπει την ανάλυση και ερμηνεία γεγονότων, καταστάσεων και συμπεριφορών²¹⁶. Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος ποσοτικής εμπειρικής έρευνας ειδικά σε πληθυσμούς με επαρκές επίπεδο μόρφωσης²¹⁷. Από τη μια πλευρά δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες του δείγματος της έρευνας να απαντήσουν ανώνυμα, γρήγορα και εύκολα, ενώ από την άλλη διευκολύνει τον ερευνητή να συγκεντρώσει πληροφορίες που χρειάζεται γύρω από τα βασικά ερωτήματα της έρευνας που διεξάγει.

²¹⁵ Cohen, L., & Manion, C. (1994). Triangulation. *Cohen, L., Manion, C., Research Methods in Education*. London: Routledge.

²¹⁶ Lodico, M., Spaulding, D., & Voegtler, K. (2006). *Methods in Educational Research: From research to practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

²¹⁷ Cohen, L., & Manion, C. 1994. Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.

Παράλληλα, όμως, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο πρόσφορο εργαλείο για τις κοινωνικές έρευνες και το εργαλείο με το οποίο είναι περισσότερο εξοικειωμένοι οι ερευνητές. Οι έρευνες με ερωτηματολόγιο διενεργούνται με μεθοδολογικό τρόπο και αποβλέπουν κυρίως στην πληρέστερη απεικόνιση του φαινομένου και στη γενίκευση των ευρημάτων σε ευρύτερα ομοειδή σύνολα. Χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι ότι ο έλεγχος των ευρημάτων γίνεται εκ των υστέρων. Ο τελικός σκοπός της επιστημονικής έρευνας είναι η διατύπωση με βάση τις εμπειρικά διαπιστούμενες αιτιώδεις σχέσεις, γενικών αρχών και νόμων που να ερμηνεύουν τα φαινόμενα²¹⁸.

Διακρίνεται από υψηλή αξιοπιστία και προσφέρει στον ερευνητή ένα μεγάλο πλήθος πληροφοριών η επεξεργασία των οποίων διευκολύνεται σήμερα από τη χρήση έτοιμων προγραμμάτων στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων²¹⁹. Μία εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης θα αποτυπωθεί με τα ποσοτικά δεδομένα που θα συλλεχθούν με το ερωτηματολόγιο, ενώ η ανάλυση που θα ακολουθήσει θα προσπαθήσει να εντοπίσει διαφαινόμενες γενικές τάσεις και πιθανές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού προβλήματος, χωρίς όμως να αποτελεί στόχο και απαίτηση ο εντοπισμός αιτιωδών σχέσεων και η γενίκευση των ευρημάτων σε ευρύτερα σύνολα-πληθυσμούς.

Η έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της εργασίας αυτής είναι ποσοτική. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, δηλαδή στο στάδιο σχεδιασμού, διατυπώθηκαν οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίστηκαν τα ζητούμενα, βάσει υποθέσεων εργασίας. Ακολούθως, επιλέχθηκε η μέθοδος πραγματοποίησής της και σχεδιάστηκε η υλοποίησή της βήμα προς βήμα. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέχθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία, ακολούθησε η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν, ενώ έγινε η σύνθεσή τους και η διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

3.1.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Ο προσδιορισμός και η διατύπωση των ζητούμενων μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας στηρίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις εργασίας, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς.

²¹⁸ Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.

²¹⁹ Παρασκευόπουλος, Ι. 1993.

3.1.2 Κατάρτιση Ερωτηματολογίων

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

3.2 Μεθοδολογία στην παρούσα εργασία

Για την επίτευξη των στόχων της εργασίας αυτής, χρησιμοποιήθηκαν διάφορες ερευνητικές μέθοδοι. Καταρχήν, έγινε συλλογή δευτερογενών δεδομένων μέσω της μελέτης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που άπτεται του αντικειμένου της απασχόλησης των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, τόσο στη χώρα μας όσο και στο διεθνές περιβάλλον. Τα δευτερογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν τόσο από μελέτες που αναφέρονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο, όσο και από έρευνες που έχουν δημοσιευθεί σε άρθρα επιστημονικών περιοδικών. Στόχος των ανωτέρω θα είναι να διαμορφωθεί με σαφήνεια το ευρύτερο πλαίσιο της παρούσας κατάστασης αναφορικά με την απασχόληση και τις δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία.

Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων που απευθύνονταν στους εργαζομένους, με απώτερο στόχο την αποτύπωση των απόψεων των άμεσα ενδιαφερομένων αναφορικά με το πώς διαμορφώνεται σήμερα η κατάσταση της δυνατότητας επαγγελματικής ανέλιξης των γυναικών σε τέτοιες θέσεις σήμερα. Βασικό πλεονέκτημα της χρήσης ερωτηματολογίων είναι η δυνατότητα συγκέντρωσης πολλών πληροφοριών σε μικρό, συγκριτικώς, χρονικό διάστημα, καθώς επίσης και η δυνατότητα, σχετικώς εύκολης επεξεργασίας των συγκεντρωθέντων πληροφοριών με έτοιμα προγράμματα στατιστικής επεξεργασίας²²⁰. Δεν θα πρέπει, βεβαίως, να παραγνωρίζουμε το αίσθημα ασφαλείας που πηγάζει από ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο οδηγεί, σαφώς, σε αντικειμενικότερες απαντήσεις από τους ερωτηθέντες²²¹. Ο συνδυασμός των πρωτογενών και των δευτερογενών δεδομένων οδήγησε στην, κατά το δυνατόν, ολοκληρωμένη επίτευξη τόσο του βασικού σκοπού, όσο και των επί μέρους στόχων της παρούσας έρευνας.

²²⁰ Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη, Εγχειρίδιο μελέτης*. Πάτρα: ΕΑΠ

²²¹ Παπαναστασίου, Κ. (1996). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Theopress Ltd.

3.3 Ερευνητικά εργαλεία

Στόχος των ερευνών στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών είναι η σύνδεση του εμπειρικού υλικού με τη θεωρία, η οποία «προσφέρει το πλαίσιο για τη συστηματική ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων, εξηγεί τους λόγους για τους οποίους εμφανίζεται και τις συνθήκες υπό τις οποίες υπάρχει»²²². Η σύνδεση μεταξύ του εμπειρικού υλικού και της θεωρίας επιτυγχάνεται με την επιλογή μιας μεθοδολογικής προσέγγισης, με βάση και τις πεποιθήσεις του ερευνητή, οι οποίες άλλωστε αποτελούν ένα σημαντικό, αν όχι καθοριστικό παράγοντα. Οι δύο σημαντικότερες, εναλλακτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις είναι η ποσοτική και η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση.

Αναφορικά με την έρευνά μας, επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία εφαρμόζεται όταν τα εμπειρικά δεδομένα αντιπαρά τίθενται με προκαθορισμένες θεωρίες, με στόχο να ελέγξουν συγκεκριμένες θεωρητικές υποθέσεις. Η θεωρία δηλαδή για τα αίτια της υποαντιπροσώπησης των γυναικών στη διοίκηση της φαρμακοβιομηχανίας και τις πραγματικές ανάγκες του συστήματος διοίκησης των βιομηχανιών αυτών, στις οποίες μόνο οι γυναίκες μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά, μετασχηματίστηκε σε θεωρητικές υποθέσεις, οι οποίες έμειναν σταθερές κατά τη διάρκεια της έρευνας και είτε επιβεβαιώθηκαν, είτε απορρίφθηκαν κατά τη διαδικασία ελέγχου με τα εμπειρικά δεδομένα. Έτσι με την επιλογή και εφαρμογή της ποσοτικής μεθόδου προσέγγισης υπήρξε η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου αριθμού του ερευνούμενου πληθυσμού, αναδεικνύοντας τις τάσεις που εμφανίζονταν στο δείγμα²²³.

Επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, διότι μέσω αυτών διευκολύνονται οι συμμετέχοντες να εκφράσουν γρήγορα και εύκολα τις απόψεις τους και αυξάνεται η πιθανότητα να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις²²⁴, χωρίς να χάσουν ιδιαίτερα χρόνο και έτσι λειτουργήσει αποτρεπτικά στην έρευνα. Υπήρχαν και ελάχιστες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες προσφέρονται για την διερεύνηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και του βιογραφικού, που οι πληροφορίες που εξάγουμε από τα ατομικά στοιχεία δεν επαρκούν²²⁵.

²²² Κυριαζή, Ν. (2000). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και Τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

²²³ ο.π.

²²⁴ Bradburn, N. M., & Sudman, S. (1983). *Asking questions: a practical guide to questionnaire design*. San Francisco.

²²⁵ ο.π.

Το πρώτο μέλημα της ανάπτυξης ενός ερωτηματολογίου είναι να ανταποκρίνεται το περιεχόμενό του στους στόχους της σύνταξης του, προκειμένου να καταστεί σημαντικό ερευνητικό εργαλείο. Για το λόγο αυτό η σύνταξη του στηρίχθηκε στον τρόπο με τον οποίο είχαν διατυπωθεί οι ερευνητικές υποθέσεις κατά τη φάση δόμησης της έρευνας. Από τις ερευνητικές υποθέσεις διατυπώθηκαν μετρήσιμοι στόχοι οι οποίοι αποτέλεσαν τη βάση για τη δόμηση του ερωτηματολογίου. Μέσα από τη μεθοδολογία ανάπτυξης του ερωτηματολογίου αναμενόταν να επιτευχθεί ο προσδιορισμός των πιο πρόσφορων λεκτικών διατυπώσεων, ώστε να διερευνάται με ακρίβεια το ζητούμενο και να γίνεται κατανοητή η ερώτηση στους συμμετέχοντες στην έρευνα. Αυτό είναι απαραίτητο τόσο για τη καταγραφή των απόψεων των ερωτώμενων όσο και για την ανίχνευση των στάσεων τους σε σχέση με το προς μελέτη θέμα²²⁶.

Για να καταφέρει ο ερευνητής να συλλέξει πληροφορίες από ένα μεγάλο αριθμό ερωτώμενων είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το οποίο στη συνέχεια θα αναλυθεί μέσα από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων.

Για να οδηγηθεί κανείς σε έγκυρα αποτελέσματα που σχετίζονται με το θέμα που διερευνά πρέπει να συμπεριλάβει στο ερωτηματολόγιο τις κατάλληλες ερωτήσεις οι οποίες²²⁷ :

- Πρέπει να σχετίζονται με τις υποθέσεις της έρευνας
- Να περιλαμβάνουν τα απαραίτητα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ώστε στη συνέχεια μέσα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών να είναι δυνατή η περιγραφή συγκεκριμένων ομάδων που αναδύονται μέσα από την έρευνα (για παράδειγμα, το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο)
- Ερωτήσεις που σχετίζονται με τους λειτουργικούς ορισμούς που έθεσε ο ερευνητής.

Στην επεξεργασία, στη δόμηση και στη διατύπωση των επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ήταν πολύ χρήσιμη και η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας τόσο για το υπό παρουσίαση θέμα, όσο και για την κατασκευή του ερωτηματολογίου., που προκύπτουν από τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

Υ1. Η υποαντιπροσώπηση των γυναικών στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας είναι αποτέλεσμα ατομικής επιλογής και ευθύνης.

²²⁶ οπ.π.

²²⁷ οπ.π.

Υ2. Η υποαντιπροσώπευση των γυναικών στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας οφείλεται στα ευρύτερα κοινωνικά στερεότυπα, δομές και σχέσεις.

Υ3. Οι γυναίκες εφαρμόζουν διαφορετικό στιλ ηγεσίας από τους άνδρες

Πέρα όμως από το βασικό στόχο της ερευνητικής προσέγγισης, υπάρχουν και μια σειρά επιμέρους στόχοι, οι οποίοι θα μπορούσαν να καταγραφούν επιγραμματικά ως εξής:

- Η καταγραφή της σημερινής πραγματικότητας σχετικά με το αν ισχύει η άποψη ότι στη φαρμακοβιομηχανία υπάρχουν, ακόμα και σήμερα, πολλές γυναίκες, αλλά ελάχιστες σε θέσεις διοίκησης.
- Η ανάδειξη των λόγων, εσωτερικών και εξωτερικών για τους οποίους οι γυναίκες επιδιώκουν ή δεν επιδιώκουν να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας
- Η διερεύνηση των αντιλήψεων των γυναικών ως στελεχών ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων και ο εντοπισμός τυχόν διαφοροποιήσεων αυτών των αντιλήψεων σε σχέση με το φύλο τους.
- Ο προσδιορισμός των στοιχείων που συγκροτούν την επαγγελματική ταυτότητα των γυναικών ως ηγετικών στελεχών στη φαρμακοβιομηχανία.
- Η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζόμενων στη φαρμακοβιομηχανία ανάλογα με το φύλο τους για τις ικανότητες και τις πρακτικές ηγεσίας των διευθυντών-διευθυντριών.
- Η ανάδειξη των επαγγελματικών νοοτροπιών των διευθυντών ανά φύλο.

Το βασικό ερευνητικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, ήταν το ερωτηματολόγιο. Το πρώτο μέρος αφορά σε συγκέντρωση των απόψεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τη θέση της γυναίκας σήμερα στη φαρμακοβιομηχανία. Αποτελείται από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις κλειστού τύπου και βασισμένες στην κλίμακα Likert²²⁸.

Το 2ο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από μια ερώτηση κλειστού τύπου, βασισμένη στην κλίμακα Likert και μια ερώτηση ανοικτού τύπου. Αποσκοπεί στην αποτύπωση των υποστηρικτικών παραγόντων ανάληψης θέσης στελέχους στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας.

²²⁸ οπ.π

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα εμπόδια και τις δυσκολίες εκπροσώπησης των γυναικών στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας σε διευθυντικές θέσεις. Αποτελείται από έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου, βασισμένες στην κλίμακα Likert, και μια ερώτηση ανοικτού τύπου.

Τέλος, το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τα βασικότερα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες καλούνται μέσω τεσσάρων ερωτήσεων κλειστού τύπου να δηλώσουν το φύλο, την ηλικία τους, την οικογενειακή τους κατάσταση και το επίπεδο σπουδών τους. Οι ερωτήσεις του τμήματος αυτού του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην ανάλυση που έγινε.

Όλες οι ερωτήσεις των τριών πρώτων μερών του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν τόσο ξεχωριστά ή κάθε μία, όσο και ως εξαρτημένες μεταβλητές για να μελετηθεί η σχέση τους με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

3.4 Δειγματοληψία έρευνας

Ως μέθοδος δειγματοληψίας υιοθετήθηκε η τυχαία δειγματοληψία, καθώς προσφέρει υψηλό βαθμό αντιπροσωπευτικότητας και χαρακτηρίζεται για την απλότητά του αναφορικά με τα στατιστικά συμπεράσματα²²⁹. Ωστόσο, το δείγμα είναι πολύ μικρό (20 άτομα).

3.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα της έρευνας

Ο όρος εγκυρότητα (validity) αναφέρεται στον βαθμό, που το ερωτηματολόγιο μετράει πράγματι αυτό στο οποίο αναφέρεται. Ο όρος αξιοπιστία (reliability) αφορά τη δυνατότητα να αποκτηθούν από το ίδιο ερωτηματολόγιο οι ίδιες πάλι απαντήσεις²³⁰. Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγιση τους²³¹.

²²⁹ Cohen, L., Manion, C. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

²³⁰ Oppenheim, A.N. (1986). *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Gower.

Φραγκούλης, Ι. 2001

²³¹ οπ.π.

Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των δυο παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία προσπαθήσαμε να επιτύχουμε τη σχετική και όχι απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων μας . Ειδικότερα χρησιμοποιήσαμε τις παρακάτω τεχνικές:

- Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις ίδιου περιεχομένου διατυπωμένες με διαφορετικό τρόπο. Η μέτρηση ενός χαρακτηριστικού με ένα ερώτημα είναι πιθανότερο να επηρεαστεί από τυχαίο σφάλμα σε σύγκριση με μια δοκιμασία με περισσότερα ερωτήματα
- Ομάδες ερωτήσεων για το ίδιο ζητούμενο.

Η μέθοδος, προκειμένου να κατοχυρωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι να εξασφαλιστεί η τήρηση των αρχών του διεθνούς κώδικα δεοντολογίας των ICC & ESOMAR (“ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice”). Συγκεκριμένα, τα επιμέρους και αλληλένδετα στάδια εργασίας της έρευνας : (α) δειγματοληψία, (β) επεξεργασία δεδομένων και (γ) παρουσίαση και ανακοίνωση αποτελεσμάτων, υλοποιήθηκαν μέσα σε κλίμα αντικειμενικότητας μέσα από την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών²³².

Για τη μελέτη των απόψεων σε θέματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας. Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

²³² Φίλιας, Β. (Επιμ.) (1997). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και στις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών* Αθήνα: Gutenberg.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Χαρακτηριστικά δείγματος

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	2	10,0	10,0	10,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 1. Φύλο

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούνταν συνολικά από 20 άτομα, εκ των οποίων τα 18 ήταν γυναίκες και τα εναπομείναντα 2 άνδρες.

		Ηλικιακή ομάδα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-44	14	70,0	70,0	70,0
	45-54	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Ηλικιακή Ομάδα

Όλα τα άτομα βρίσκονταν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35 και 54 ετών, με τα 14 άτομα να είναι μεταξύ 35-44 ετών και 6 άτομα μεταξύ 45-54 ετών.

		Οικογενειακή κατάσταση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΓΑΜΟΣ	10	50,0	50,0	50,0
	ΕΓΓΑΜΟΣ-ΠΑΙΔΙΑ	4	20,0	20,0	70,0
	ΕΓΓΑΜΟΣ+ΠΑΙΔΙΑ	4	20,0	20,0	90,0
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Οικογενειακή Κατάσταση

Από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 10 ήταν άγαμοι, 4 ήταν έγγαμοι αλλά δεν είχαν παιδιά, 4 ήταν έγγαμοι με παιδιά, ενώ 2 συμμετέχοντες ήταν διαζευγμένοι.

Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1ο ΠΤΥΧΙΟ	2	10,0	10,0	10,0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	10	50,0	50,0	60,0
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	15,0	15,0	75,0
ΑΛΛΟ	4	20,0	20,0	95,0
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Όλα τα άτομα ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με 10 εξ αυτών να κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 3 διδακτορικό τίτλο, όλοι είχαν τουλάχιστον ένα βασικό πτυχίο, ενώ 5 άτομα είχαν κάποιους επιπλέον τίτλους σπουδών ή είχαν πάρει μέρος σε διάφορες επιμορφώσεις.

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
YEARS_PHARM	20	13	5	18	13,80	4,099
YEARS_LEADER	20	17	0	17	6,30	5,620
Valid N (listwise)	20					

Πίνακας 5. Εμπειρία σε εταιρείες φαρμακοβιομηχανίας

Οι συμμετέχοντες εργάζονταν κατά μέσο όρο $M=13.80$ έτη ($SD=4.10$) στον χώρο της φαρμακοβιομηχανίας, ενώ βρισκότουσαν σε ηγετικές θέσεις $M=6.30$ έτη ($SD=5.62$), και τα έτη κυμαίνονταν από ένα ελάχιστο των 0 ετών έως ένα μέγιστο των 17 ετών.

4.2 Περιγραφικά στατιστικά ανάλυσης

Α' ΜΕΡΟΣ: Η θέση της γυναίκας σήμερα στην ηγεσία της Φαρμακοβιομηχανίας.

Q1

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
YEARS_PHARM	20	13	5	18	13,80	4,099
YEARS_LEADER	20	17	0	17	6,30	5,620
Valid N (listwise)	20					

Πίνακας 6. Απόψεις για σύνολο γυναικών σε διοικητικές θέσεις στην εταιρεία

Στην ερώτηση «υπάρχουν αρκετές γυναίκες σε διοικητικές θέσεις στην εταιρεία σας σήμερα;» 8 άτομα απάντησαν ότι υπάρχουν σε μέτριο βαθμό, 6 σε μικρό βαθμό, ενώ μόνο 4 ανέφεραν ότι υπάρχουν αρκετές γυναίκες σε παρόμοιες θέσεις.

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	2	10,0	10,0	10,0
ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	4	20,0	20,0	30,0
ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	8	40,0	40,0	70,0
ΑΡΚΕΤΑ	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 7. Απόψεις για προκατάληψη σχετικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων από γυναίκες στην εταιρεία

Στην ερώτηση «υπάρχει προκατάληψη σχετικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων από γυναίκες στην εταιρεία σας;» 8 άτομα απάντησαν ότι υπάρχει σε μέτριο βαθμό, 4 σε μικρό βαθμό, ενώ 6 ανέφεραν ότι υπάρχει αρκετή προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες.

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	6	30,0	30,0	30,0
	ΑΡΚΕΤΑ	4	20,0	20,0	50,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 8. Απόψεις για διοικητικές θέσεις που θεωρούνται καθαρά «ανδρικές»

Στην ερώτηση «υπάρχουν σήμερα διοικητικές θέσεις που θεωρούνται καθαρά «ανδρικές»;» τα μισά άτομα απάντησαν ότι υπάρχουν τέτοιες θέσεις σε μεγάλο βαθμό, 4 αρκετά, ενώ μόνο 6 απάντησαν ότι υπάρχουν σε μικρό βαθμό.

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	8	40,0	40,0	40,0
	ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	2	10,0	10,0	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	8	40,0	40,0	90,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 9. Απόψεις για διοικητικές θέσεις εξ αιτίας του φύλου τους ενώ πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις

Στην ερώτηση «σήμερα απορρίπτονται γυναίκες για διοικητικές θέσεις εξ αιτίας του φύλου τους ενώ πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις;» 8 άτομα απάντησαν ότι αρκετές γυναίκες απορρίπτονται εξαιτίας του φύλου τους και 8 σε μικρό βαθμό, οπότε βλέπουμε πως οι απόψεις δίστανται στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	8	40,0	40,0	40,0
	ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	6	30,0	30,0	70,0
	ΑΡΚΕΤΑ	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 10. Απόψεις για δυνατότητα να εξελίσσονται επαγγελματικά το ίδιο εύκολα με τους άνδρες

Στην ερώτηση «οι γυναίκες σήμερα έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται επαγγελματικά το ίδιο εύκολα με τους άνδρες;» 8 άτομα απάντησαν ότι εξελίσσονται σε μικρό βαθμό, 6 σε μέτριο βαθμό, και επίσης 6 ανέφεραν ότι έχουν αρκετή δυνατότητα να εξελίσσονται επαγγελματικά όπως και οι άνδρες.

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	2	10,0	10,0	10,0
ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	2	10,0	10,0	20,0
ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	8	40,0	40,0	60,0
ΑΡΚΕΤΑ	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 11. Απόψεις για το βαθμό αντικειμενικής συμπεριφοράς αναφορικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων

Στην ερώτηση «σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως υπάρχει αντικειμενική συμπεριφορά απέναντί σας αναφορικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων;» 8 άτομα απάντησαν ότι υπάρχει σε μέτριο βαθμό και άλλοι 8 σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, ενώ μόνο 2 ανέφεραν ότι δεν υπάρχει καθόλου αντικειμενική συμπεριφορά και 2 η αντικειμενική συμπεριφορά παρατηρείται αλλά σε πολύ μικρό βαθμό.

Στις ακόλουθες 8 ερωτήσεις οι συμμετέχοντες απάντησαν είτε καταφατικά (Ναι) είτε αρνητικά (Όχι) σχετικά με τις προσεγγίσεις, που υιοθετούν οι ερωτηθέντες για τη λήψη αποφάσεων.

Q7.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	2	10,0	10,0	10,0
ΌΧΙ	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 12. Αναζήτηση ακριβών πληροφοριών από τους συναδέλφους για κάποιο ζήτημα, χωρίς να διευκρίνιση του λόγου και απόφαση βάσει αυτών

Q7.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	10	50,0	50,0	50,0
OXI	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 13. Ανταλλαγή απόψεων με τους συναδέλφους σαν ομάδα για κάποιο ζήτημα και απόφαση βάσει αυτών των απόψεων.

Q7.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	8	40,0	40,0	40,0
OXI	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 14. Εντοπισμός και ανάλυση του προβλήματος στους συναδέλφους σαν ομάδα και απόφαση από κοινού, αξιολογώντας τις εναλλακτικές λύσεις

Q7.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	4	20,0	20,0	20,0
OXI	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 15. Υιοθέτηση άλλης προσέγγισης στην εργασία για τη λήψη αποφάσεων

Από τις ερωτήσεις, που αναφέρονται σε προσεγγίσεις που τα άτομα, που συμμετείχαν στην έρευνα, υιοθετούν συνήθως στην εργασία τους, αυτό που εμφανίζεται συχνότερα είναι η ανταλλαγή απόψεων με τους συναδέλφους σαν ομάδα (50%), ενώ ακολούθησε ο εντοπισμός και η ανάλυση του προβλήματος στους συναδέλφους σαν ομάδα και λήψη αποφάσεων από κοινού (40%). Ελάχιστοι ζητούσαν ακριβείς πληροφορίες από τους συναδέλφους τους για κάποιο ζήτημα (μόλις 10%), ενώ η πλειονότητα δεν επιθυμούσε κάποια άλλη προσέγγιση (80%).

Q8.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	8	40,0	40,0	40,0
	OXI	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 16. Συμφωνία για την ύπαρξη ανδρικού και γυναικείου στιλ ηγεσίας.

Q8.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	8	40,0	40,0	40,0
	OXI	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 17. Συμφωνία με την αντίληψη ότι οι άντρες διευθυντές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο αποτέλεσμα ενώ οι γυναίκες στις ανθρώπινες σχέσεις

Q8.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	10	50,0	50,0	50,0
	OXI	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 18. Συμφωνία με την αντίληψη πως ο τρόπος ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία δεν σχετίζεται με το φύλο του διευθυντή ή της διευθύντριας

Q8.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	12	60,0	60,0	60,0
	OXI	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 19. Συμφωνία με την αντίληψη πως οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετωπίζουν μορφές σεξισμού και αποκλεισμού στην πραγματικότητα της φαρμακοβιομηχανίας

Από το σύνολο των ερωτώμενων, 8 άτομα δήλωσαν ότι υπάρχει αντρικό και γυναικείο στυλ ηγεσίας, 8 διαχώρισαν τους άνδρες διευθυντές από τις αντίστοιχες γυναίκες διευθύντριες στο ότι οι άνδρες δίνουν έμφαση στο αποτέλεσμα ενώ οι γυναίκες στις ανθρώπινες σχέσεις, 10 συμφώνησαν ότι ο τρόπος ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία δεν σχετίζεται με το φύλο του διευθυντή, και τέλος 12 άτομα πίστευαν ότι οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετώπισαν διάφορες μορφές σεξισμού και αποκλεισμού στη φαρμακοβιομηχανία, που ήταν και η πλειοψηφία σε αυτή την τελευταία ερώτηση.

Στις επόμενες ερωτήσεις οι συμμετέχοντες ανέφεραν ποιες ικανότητες πίστευαν ότι πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος διευθυντής/διευθύντρια και αριθμήσαν με βαθμό σημαντικότητας 1-8 με 1:μέγιστο βαθμό και 8:ελάχιστο.

Ευελιξία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	10,0	10,0	10,0
2	4	20,0	20,0	30,0
3	2	10,0	10,0	40,0
4	6	30,0	30,0	70,0
5	2	10,0	10,0	80,0
6	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 20. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ευελιξία

Ευαισθησία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	10,0	10,0	10,0
3	2	10,0	10,0	20,0
6	8	40,0	40,0	60,0
7	6	30,0	30,0	90,0
8	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 21. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ευαισθησία

Δυναμικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	30,0	30,0	30,0
	3	2	10,0	10,0	40,0
	4	4	20,0	20,0	60,0
	5	2	10,0	10,0	70,0
	7	2	10,0	10,0	80,0
	8	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 22. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: δυναμικότητα**Αποφασιστικότητα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	20,0	20,0	20,0
	2	6	30,0	30,0	50,0
	3	2	10,0	10,0	60,0
	5	2	10,0	10,0	70,0
	7	2	10,0	10,0	80,0
	8	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 23. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: αποφασιστικότητα**Διορατικότητα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	70,0	70,0	70,0
	2	2	10,0	10,0	80,0
	3	2	10,0	10,0	90,0
	4	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 24. . Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: διορατικότητα

Δημιουργικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	30,0	33,3	33,3
	3	8	40,0	44,4	77,8
	5	2	10,0	11,1	88,9
	7	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 25. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: δημιουργικότητα**Ψυχραιμία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	30,0	33,3	33,3
	3	2	10,0	11,1	44,4
	4	2	10,0	11,1	55,6
	5	6	30,0	33,3	88,9
	6	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 26. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: ψυχραιμία**Αυτοπεποίθηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	10,0	11,1	11,1
	3	2	10,0	11,1	22,2
	4	4	20,0	22,2	44,4
	5	2	10,0	11,1	55,6
	6	2	10,0	11,1	66,7
	7	4	20,0	22,2	88,9
	8	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 27. Ενδεδειγμένη ικανότητα διευθυντή/διευθύντριας: αυτοπεποίθηση

Από αυτές τις ικανότητες, αυτή που οι ερωτηθέντες θεώρησαν ως την πιο σημαντική ήταν η διορατικότητα, την οποία την κατέταξαν στην 1^η θέση 14 άτομα, ακολούθησε η δημιουργικότητα, την οποία την κατέταξαν στην 1^η θέση 6 άτομα και στη 2^η 8 άτομα, ενώ ακολούθησαν η δυναμικότητα και η ψυχραιμία. Στις δύο τελευταίες θέσεις κατατάχθηκαν η ευελιξία και η αυτοπεποίθηση, αφού μόνο 2 άτομα την κάθε μία τις κατέταξαν στην 1^η θέση.

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	4	20,0	20,0	20,0
ΜΙΚΡΟ	2	10,0	10,0	30,0
ΜΕΤΡΙΟ	10	50,0	50,0	80,0
ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 28. Αντίληψη για συντονισμένες προσπάθειες αρμόδιων φορέων για να διευκολυνθεί η ομαλή επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις

Στην ερώτηση «πιστεύετε ότι οι αρμόδιοι φορείς κάνουν το τελευταίο διάστημα συντονισμένες προσπάθειες για να διευκολυνθεί η ομαλή επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις;» 10 άτομα απάντησαν ότι κάνουν μέτριες προσπάθειες, μόνο 4 ότι αρκετά μεγάλες προσπάθειες, ενώ είχαμε και 4 απαντήσεις που ανέφεραν ότι δεν κάνουν καμία προσπάθεια για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός.

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	6	30,0	30,0	30,0
ΜΕΤΡΙΟ	8	40,0	40,0	70,0
ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 29. Αντίληψη για αλλαγή στις αντιλήψεις αναφορικά με την πρόσληψη γυναικών σε διοικητικές θέσεις

Στην ερώτηση «στον οργανισμό σας έχετε παρατηρήσει αλλαγή στις αντιλήψεις αναφορικά με την πρόσληψη γυναικών σε διοικητικές θέσεις;» 8 άτομα απάντησαν ότι έχουν παρατηρήσει μέτριες αλλαγές, 6 αρκετά μεγάλες αλλαγές, ενώ 6 απαντήσεις που ανέφεραν ότι δεν έχουν παρατηρήσει καμία απολύτως αλλαγή.

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΜΙΚΡΟ	2	10,0	10,0	10,0
ΜΕΤΡΙΟ	10	50,0	50,0	60,0
ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 30. Αντίληψη για αλλαγή αντιλήψεων γυναικών σχετικά με την πρόσληψή τους σε ηγετικές θέσεις

Στην ερώτηση «θεωρείτε ότι οι γυναίκες έχουν προσπαθήσει να αλλάξουν τις υπάρχουσες αντιλήψεις σχετικά με το θέμα αυτό;» 10 άτομα απάντησαν ότι έχουν παρατηρήσει μέτριες προσπάθειες, δαρκετά μεγάλες προσπάθειες από τις γυναίκες, ενώ 2 άτομα ανέφεραν ότι έχουν παρατηρήσει μικρές προσπάθειες..

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	4	20,0	20,0	20,0
ΜΕΤΡΙΟ	2	10,0	10,0	30,0
ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	12	60,0	60,0	90,0
ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 31. Αντίληψη για περισσότερες τοποθετήσεις γυναικών σε διοικητικές θέσεις φαρμακευτικού οργανισμού τα τελευταία χρόνια

Στην ερώτηση «έχετε παρατηρήσει στον Οργανισμό σας περισσότερες τοποθετήσεις γυναικών σε διοικητικές θέσεις τα τελευταία χρόνια;» 12 άτομα απάντησαν ότι έχουν παρατηρήσει αρκετά μεγάλες παρόμοιες προσπάθειες τοποθέτησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις, 2 αρκετά μεγάλες προσπάθειες, ενώ 4 άτομα ανέφεραν ότι δεν έχουν παρατηρήσει τέτοιες προσπάθειες.

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΤΡΙΟ	4	20,0	20,0	20,0
	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	12	60,0	60,0	80,0
	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 32. Αντίληψη για περισσότερη εμπιστοσύνη γυναικών στις διοικητικές τους ικανότητες

Στην ερώτηση «θεωρείτε ότι οι γυναίκες έχουν τα τελευταία χρόνια περισσότερη εμπιστοσύνη στις διοικητικές τους ικανότητες;» 12 άτομα απάντησαν ότι έχουν παρατηρήσει αρκετά μεγάλη εμπιστοσύνη στις ηγετικές τους ικανότητες, και μόνο 4 άτομα θεώρησαν ότι έχουν πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στις ηγετικές τους ικανότητες.

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ	2	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΤΡΙΟ	4	20,0	20,0	30,0
	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	8	40,0	40,0	70,0
	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 33. Αντίληψη για περιθώριο βελτιώσεων στην παρούσα κατάσταση αναφορικά με την επαγγελματική ισότητα των δύο φύλων

Στην ερώτηση «πιστεύετε ότι η παρούσα κατάσταση αναφορικά με την επαγγελματική ισότητα των δύο φύλων επιδέχεται βελτιώσεις;» 8 άτομα απάντησαν ότι η παρούσα κατάσταση επιδέχεται αρκετά μεγάλες βελτιώσεις, 6 άτομα ότι επιδέχεται πολύ μεγάλες βελτιώσεις, 4 άτομα μέτριες βελτιώσεις ενώ 2 άτομα μικρές βελτιώσεις.

Β' μέρος: «Υποστηρικτικοί παράγοντες ανάληψης θέσης στελέχους στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας».

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι υποστηρικτικοί παράγοντες ανάληψης θέσης στελέχους στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας: προσωπικότητα, οικογένεια, εργασιακός χώρος, κοινωνικό περιβάλλον.

Προσωπικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	70,0	70,0	70,0
2	4	20,0	20,0	90,0
3	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 34. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: προσωπικότητα

Οικογένεια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	10,0	11,1	11,1
	2	8	40,0	44,4	55,6
	3	2	10,0	11,1	66,7
	4	6	30,0	33,3	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 35. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: οικογένεια

Εργασιακός χώρος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	20,0	25,0	25,0
	2	4	20,0	25,0	50,0
	3	4	20,0	25,0	75,0
	4	4	20,0	25,0	100,0
	Total	16	80,0	100,0	
Missing	System	4	20,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 36. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: εργασιακός χώρος

Κοινωνικό περιβάλλον

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	10,0	12,5	12,5
	3	10	50,0	62,5	75,0
	4	4	20,0	25,0	100,0
	Total	16	80,0	100,0	
Missing	System	4	20,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 37. Υποστηρικτικός παράγοντας ανάληψης θέσης ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία: κοινωνικό περιβάλλον

Στην ερώτηση «Ποιους θεωρείτε ως πιο σημαντικούς υποστηρικτικούς παράγοντες στην επαγγελματική σας εξέλιξη;» οι συμμετέχοντες κατέταξαν στην πρώτη θέση την προσωπικότητά τους, αφού 14 από τα 20 άτομα τη θεώρησαν ως το πιο σημαντικό, ενώ στη συνέχεια ακολούθησε η οικογένεια, ο εργασιακός χώρος και τέλος το κοινωνικό περιβάλλον, αφού αυτό το τελευταίο το κατέταξαν με βαθμό 3 10 από τους 20 συμμετέχοντες.

Γ' Μέρος: Εμπόδια και δυσκολίες εκπροσώπησης των γυναικών στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας σε διευθυντικές θέσεις.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι λόγοι χαμηλής εκπροσώπησης των γυναικών στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας: οικογενειακές υποχρεώσεις, κοινωνικά στερεότυπα, έλλειψη προσόντων, εστιασμένο ενδιαφέρον στην έρευνα, έλλειψη αποδοχής από το ανδρικό κατεστημένο, έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας, μη αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής, ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων.

Οικογενειακές υποχρεώσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	16	80,0	88,9	88,9
	OXI	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Missing	System	2	10,0		
Total		20	100,0		

Πίνακας 38. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: οικογενειακές υποχρεώσεις

Κοινωνικά στερεότυπα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	12	60,0	60,0	60,0
	OXI	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 39. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: κοινωνικά στερεότυπα

Έλλειψη προσόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	20	100,0	100,0	100,0

Πίνακας 40. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη προσόντων

Ενδιαφέρον κυρίως στην έρευνα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	2	10,0	10,0	10,0
	OXI	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 41. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: εστιασμένο ενδιαφέρον στην έρευνα

Έλλειψη αποδοχής από το ανδρικό κατεστημένο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	14	70,0	70,0	70,0
	OXI	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 42. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη αποδοχής από το αντρικό κατεστημένο

Έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	14	70,0	70,0	70,0
	OXI	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 43. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας

Μη αξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	12	60,0	60,0	60,0
	OXI	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 44. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: μη αξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγησης

Υπαρξη άλλων ενδιαφερόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	8	40,0	40,0	40,0
	OXI	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 45. Αιτία χαμηλής εκπροσώπησης γυναικών σε ηγετικές θέσεις φαρμακοβιομηχανίας: ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων

Από τις 8 ερωτήσεις, που αναφέρονται στους λόγους χαμηλής εκπροσώπησης των γυναικών στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας, οι λόγοι που εμφανίζονται συχνότερα είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις (88.9%), η έλλειψη αποδοχής από το ανδρικό κατεστημένο και η έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας με ποσοστό 70%, ακολούθησαν, τα κοινωνικά στερεότυπα και τα μη αξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγησης (60%), ενώ κανένας ερωτώμενος (0%) δεν απάντησε ότι οι γυναίκες υστερούν σε προσόντα σε σχέση με τους άνδρες.

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	12	60,0	60,0	60,0
	OXI	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 46. Δυσκολίες στην επαγγελματική πορεία ερωτηθέντων

Συνολικά 12 από τους 20 ερωτώμενους (60%) αντιμετώπισαν κάποιου είδους δυσκολία στην επαγγελματική τους πορεία, τις οποίες όμως στο παρόν ερωτηματολόγιο δεν τις διευκρίνισαν.

Οι επόμενοι πίνακες αφορούν στον βαθμό που θεωρούσαν οι συμμετέχοντες ότι τα προβλήματα που αναφέρονται είναι υπαρκτά στις μέρες μας στην προσπάθεια των γυναικών για επαγγελματική ανέλιξη.

Γενική προκατάληψη σχετικά με το φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ	4	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΤΡΙΟ	10	50,0	50,0	70,0
	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 47. Δυσκολία σχετική με τη γενική προκατάληψη για το φύλο

Μειωμένα αντικειμενικά προσόντα / πτυχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	50,0	50,0	50,0
	ΜΙΚΡΟ	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 48. Δυσκολία σχετική με μειωμένα αντικείμενα προσόντα/πτυχία

Παράλληλες οικογενειακές υποχρεώσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΤΡΙΟ	12	60,0	60,0	60,0
	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 49. Δυσκολία σχετική με μειωμένες οικογενειακές υποχρεώσεις

Γυναίκες δεν έχουν ως 1^ο στόχο επαγγελματική ανέλιξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ	4	20,0	20,0	20,0
	ΜΕΤΡΙΟ	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 50. Δυσκολία σχετική με προτεραιότητες γυναικών

Γενικά, εξάγεται η διαπίστωση ότι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι οι γυναίκες δεν έχουν μειωμένα αντικειμενικά προσόντα ή πτυχία σε σχέση με τους άνδρες, αφού όλοι επέλεξαν την απάντηση καθόλου ή μικρό (50% έκαστος). Τα σημαντικότερα προβλήματα που εντόπισαν ήταν το γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν παράλληλες οικογενειακές υποχρεώσεις και γενικά επικρατεί μία γενικευμένη προκατάληψη με το

γυναικείο φύλο, ενώ επίσης το γεγονός ότι οι γυναίκες δεν έχουν ως πρώτο στόχο την επαγγελματική εξέλιξη φαίνεται να λαμβάνει μέτριες απαντήσεις (80%).

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	2	10,0	10,0	10,0
	ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	4	20,0	20,0	30,0
	ΑΡΚΕΤΑ	10	50,0	50,0	80,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 51. Αντίληψη για δημιουργία προβλημάτων από τους άνδρες στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικό επίπεδο, λόγω προκαταλήψεων

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι άνδρες δημιουργούν προβλήματα στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικό επίπεδο, λόγω προκαταλήψεων;» 10 συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι άνδρες δημιουργούν προβλήματα σε μέτριο βαθμό, 4 σε μεγάλο βαθμό, ενώ μόνο 2 (10%) σε μικρό βαθμό.

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	6	30,0	30,0	30,0
	ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 52. Αντίληψη για την ικανότητα γυναικών να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας διοικητικής θέσης

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι γυναίκες είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας διοικητικής θέσης;» 14 συμμετέχοντες απάντησαν μπορούν να ανταπεξέλθουν σε μεγάλο βαθμό, ενώ οι υπόλοιπες 6 σε αρκετό βαθμό.

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	20,0	20,0	20,0
	ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	6	30,0	30,0	50,0
	ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	4	20,0	20,0	70,0
	ΑΡΚΕΤΑ	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Πίνακας 53. Αντίληψη για τη θεωρητική «οροφή» αναφορικά με την επαγγελματική ανέλιξη γυναικών

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως υπάρχει μια θεωρητική «οροφή» αναφορικά με το κατά πόσο μπορούν να ανελιχθούν οι γυναίκες επαγγελματικά;» οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες και δεν παρατηρήθηκε κάποιο μοτίβο, αφού 6 έδωσαν την απάντηση αρκετά και σε μικρό βαθμό, ενώ από 4 έδωσαν την απάντηση μέτριο βαθμό και καθόλου.

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι γυναίκες έχουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και βούληση για να ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα σήμερα;» 6 συμμετέχοντες απάντησαν ότι έχουν την αυτοπεποίθηση και βούληση σε μεγάλο βαθμό, 8 απάντησαν πως την έχουν αρκετά, ενώ 6 έδωσαν την απάντηση πως έχουν την βούληση και αυτοπεποίθηση σε μέτριο βαθμό.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Μέσα από την παρούσα έρευνα, αν και το δείγμα του πληθυσμού ήταν μικρό και παρόλο που στη φαρμακοβιομηχανία που εργάζονται έχουν παρατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό προσλήψεις γυναικών σε διοικητικές θέσεις, διαπιστώθηκε, πως οι γυναίκες στη φαρμακοβιομηχανία υπο-αντιπροσωπεύονται, δεν τυχαίνουν της ανάλογης αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, δεν προωθούνται σε μεγάλο βαθμό σε ηγετικές θέσεις ενώ οι γυναίκες διευθύντριες έχουν αντιμετωπίσει σεξιστική συμπεριφορά. Οι ερωτηθέντες, που στην πλειονότητά τους πρόκειται για γυναίκες, 18 από το σύνολο των είκοσι, προκειμένου να λάβουν μια απόφαση κατά κύριο λόγο ανταλλάσσουν απόψεις με τους συναδέλφους ενώ σε μεγάλο βαθμό εντοπίζουν το πρόβλημα και το αναλύουν στους συναδέλφους ως ομάδα και στη συνέχεια προβαίνουν στην απόφαση από κοινού. Πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων, που περιορίζονται στην αναζήτηση πληροφοριών από τους συναδέλφους ή καταφεύγουν σε κάποιο άλλο είδος προσέγγισης για τη λήψη απόφασης.

Αναφορικά με τον τρόπο ηγεσίας γυναικών και ανδρών στη φαρμακοβιομηχανία η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν διακρίνουν ειδοποιούς διαφορές, αν και ένα μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι η ανδρική ηγεσία προσανατολίζεται κυρίως προς το αποτέλεσμα ενώ η γυναικεία επικεντρώνεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Παράλληλα, το σημαντικότερο προσόν που πρέπει να χαρακτηρίζει ένα ηγέτη σύμφωνα με το ερωτηθέν δείγμα είναι η διορατικότητα ενώ έπεται η δημιουργικότητα. Κατώτερα στην ιεραρχία τοποθετούν τη δυναμικότητα, την ψυχραιμία, την ευελιξία και την αυτοπεποίθηση.

Αξίζει να σημειωθεί πως αναφορικά με τις προσπάθειες των γυναικών να μεταβάλλουν την κατάσταση της υπο-αντιπροσώπευσής τους σε ηγετικές θέσεις, το δείγμα απάντησε πως καταβάλλονται μέτριες προσπάθειες ενώ και οι ίδιες δεν έχουν ενισχύσει την αυτοπεποίθησή τους στον μέγιστο βαθμό, θεωρώντας ότι η υφιστάμενη κατάσταση επιδέχεται μεγάλων βελτιώσεων.

Παράλληλα, αναφορικά με τις μεταβλητές, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη των ερωτηθέντων τοποθετούν στην πρώτη θέση την προσωπικότητα, και τις επόμενες θέσεις καταλαμβάνουν η οικογένεια, ο εργασιακός χώρος και το κοινωνικό περιβάλλον.

Στους ανασταλτικούς παράγοντες εκπροσώπησης των γυναικών στη φαρμακοβιομηχανία, χωρίς να γίνεται λόγος για υποβαθμισμένες δεξιότητές τους και περιορισμένη φιλοδοξία, οι ερωτηθέντες τοποθετούν στις πρώτες θέσεις συνισταμένες, που επαφίενται σαφώς στις ίδιες: τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις και την έλλειψη εμπιστοσύνης και τον φόβο αποτυχίας. Μεγάλα ποσοστά καταλαμβάνουν παράγοντες, που συνδέονται με το κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον: έλλειψη αποδοχής από το ανδρικό κατεστημένο, κοινωνικά στερεότυπα και μη αξιοκρατικά κριτήρια.

Στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις καθώς δεν γίνεται λόγος για μειωμένες ικανότητες των γυναικών στη φαρμακοβιομηχανία αλλά για άλλους ανασταλτικούς παράγοντες, που ευθύνονται για την υπο-αντιπροσώπευσή τους σε ηγετικές θέσεις. Τα παρόντα αποτελέσματα και οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται και από τις διεθνείς έρευνες.

Η περιορισμένη συμμετοχή των γυναικών σε διευθυντικές και θέσεις λήψης αποφάσεων συνιστά ένα κοινό φαινόμενο στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες²³³. Το φαινόμενο αυτό αποτελεί θέμα σοβαρής ανησυχίας για τους φορείς χάραξης πολιτικής που προσπαθούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή των γυναικών, για τις εταιρείες που προσπαθούν να βελτιώσουν τις ίσες ευκαιρίες και για τους ερευνητές που προσπαθούν να εξηγήσουν το φαινόμενο και να προτείνει μέτρα για την αποσόβησή του. Αυτή η σοβαρή ανησυχία οφείλεται στο γεγονός ότι η χαμηλή συμμετοχή αποτελεί σπατάλη για μια κοινωνία, που πολλοί πόροι επενδύονται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και των δύο φύλων. Καθώς τα δύο φύλα τείνουν να είναι εξίσου ταλαντούχα και πλήρη δεξιοτήτων²³⁴, λειτουργεί προς όφελος των σύγχρονων κοινωνιών, καθώς και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για τα οποία εργάζονται, να επωφελούνται πλήρως από τη συμβολή τους. Σύμφωνα με την προηγούμενη έρευνα και ευρωπαϊκές κυβερνητικές εκδόσεις²³⁵, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διατηρούν την πλειοψηφία των γυναικών στο περιθώριο της λήψης αποφάσεων.

²³³ Noble, C., & Moore, S. (2006). Advancing women and leadership in this post feminist, post EEO era: A discussion of the issues. *Women in Management Review*, 21(7), 598-603.

²³⁴ Robeyns, I. (2003). Sen's capability approach and gender inequality: selecting relevant capabilities. *Feminist economics*, 9(2-3), 61-92. Unterhalter, E. (2005). Global inequality, capabilities, social justice: The millennium development goal for gender equality in education. *International Journal of Educational Development*, 25(2), 111-122.

²³⁵ European Commission (2006). Women and men in decision-making: A question of balance. *Unit Equal Opportunities for Women and Men: Strategy and Programme*. Brussels.

Τα στερεότυπα και οι διακρίσεις²³⁶, οι μεροληπτικές προσλήψεις και τα αναξιοκρατικά συστήματα προώθησης²³⁷, και ο διαχωρισμός των φύλων στην εργασία και στην εκπαίδευση²³⁸ συνιστούν αντιπροσωπευτικό δείγμα αυτών. Και έπειτα, υπάρχει η μονόπλευρη κατανομή της εργασίας και των οικογενειακών ευθυνών²³⁹.

Τα παραπάνω ισχύουν στην παραπάνω έρευνα, ωστόσο ο πρώτος ανασταλτικός παράγοντας αποτελούν οι οικογενειακές υποχρεώσεις. Η προηγούμενη έρευνα για τις γυναίκες στην απασχόληση έχει καταδείξει προβληματική τη σχέση εργασίας και οικογενειακής ισορροπίας²⁴⁰. Η κοινή διαπίστωση είναι ότι οι γυναίκες στην αμειβόμενη απασχόληση αφιερώνουν γενικά περισσότερες ώρες ανά ημέρα για τα οικογενειακά τους καθήκοντα των νοικοκυριών από ότι οι άνδρες συνάδελφοί τους²⁴¹.

Παράλληλα, εξήχθη το συμπέρασμα πως δεν είναι αποσαφηνισμένο, εάν ο τρόπος της ανδρικής και της γυναικείας ηγεσίας διαφέρει με ένα μεγάλο ποσοστό, ωστόσο, καταλήγει να υποστηρίζει ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο για τις ανθρώπινες σχέσεις και οι άνδρες για τα αποτελέσματα των αποφάσεων και της διοίκησής τους. Σύμφωνα μάλιστα με έρευνα των Eagly και Carli (2007)²⁴² εξήχθη το συμπέρασμα ότι ενώ οι ηγετικοί ρόλοι προωθούν τις ομοιότητες ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ηγέτες, οι γυναίκες γενικά έχουν ένα πιο δημοκρατικό, συμμετοχικό, συνεργατικό στιλ ηγεσίας. Η Stern (2008)²⁴³ εξέτασε μελέτες με υψηλές επιδόσεις

²³⁶ Mihail, D. M. (2006). Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece. *Women in Management Review*, 21(8), 681-689. Mihail, D. (2006). Gender-based stereotypes in the workplace: the case of Greece. *Equal Opportunities International*, 25(5), 373-388. Orser, B. (1994). Sex role stereotypes and requisite management characteristics: an international perspective. *Women in Management Review*, 9(4), 11-19.

²³⁷ Fowler, J. L., Gudmundsson, A. J., & O'Gorman, J. G. (2007). The relationship between mentee mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions. *Women in Management Review*, 22(8), 666-681. Strauss, J. P., Sawyerr, O. O., & Oke, A. (2008). Demographics, individual value structures, and diversity attitudes in the United Kingdom. *Journal of Change Management*, 8(2), 147-170. Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.

²³⁸ Robeyns, I. 2003, όπ.π.· Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of human development*, 6(1), 93-117. Unterhalter, E. 2005, όπ.π.

²³⁹ Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of applied psychology*, 87(3), 427. Moore, S., Sikora, P., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2007). Managerial women and the work-home interface: does age of child matter?. *Women in Management Review*, 22(7), 568-587.

²⁴⁰ Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.

²⁴¹ Galinsky, E. (2005). *Overwork in America: When the way we work becomes too much*. New York, NY: Families and Work Institute

²⁴² Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2007, όπ.π.

²⁴³ Stern, T. (2008). Self-esteem and high-achieving women. In M. A. Paludi (Ed.), *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce*. Vol. 3. Self, family and social affects (pp. 25-53). Westport, CT: Praeger

γυναικών και διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες τείνουν να υιοθετήσουν ένα σχεσιακό στιλ ηγεσίας. Το γυναικείο φύλο και η ηγεσία δεν θεωρούνται πλέον ασυμβίβαστα. Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων γυναικών εγκολπωνόταν την άποψη ότι το γυναικείο στιλ ηγεσίας ήταν καταλληλότερο για τον σύγχρονο επαγγελματικό χώρο.

Στις αφηγήσεις των γυναικών ηγετών, οι έννοιες του ανταγωνισμού και της ισχύος σπάνια δεσπόζουν. Στη μελέτη του Chin (2007)²⁴⁴ η γυναικεία ηγεσία περιγράφεται ως η συνεργατική ηγεσία. Σχεδόν όλες οι γυναίκες έκαναν λόγο για την αδήριτη ανάγκη για ανταλλαγή πληροφοριών ευρέως σε όλο τον οργανισμό. Αυτό που προέκυψε είναι αυτό που είναι γνωστό στη βιβλιογραφία της ηγεσίας ως μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας. Κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια, η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει εξελιχθεί και περιλαμβάνει ηγέτες, που είναι εμπνευσμένοι, αισιόδοξοι, ηθικοί και δίκαιοι. Οι Judge και Piccolo (2004)²⁴⁵ εργάστηκαν με εφαλτήριο μια προηγούμενη μελέτη τους αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και διεύρυναν την έννοια, περιλαμβάνοντας χαρισματικά άτομα που παρέχουν στους υπόλοιπους εργαζόμενους εμπνευσμένα κίνητρα, πνευματική διέγερση, ατομική θεώρηση και ένα υψηλότερο σκοπό στη ζωή. Αυτό το ύφος της ηγεσίας απαντάται συχνότερα σε αντίθεση με το πιο παραδοσιακό και ιεραρχικά οργανωμένο συναλλακτικό στιλ ηγεσίας.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μετασχηματίζουν τους άλλους ωθώντας τους να αναλάβουν νέες απόψεις και να αμφισβητήσουν τις πρώτες παραδοχές τους²⁴⁶. Η αντίληψη ότι οι γυναίκες τείνουν να χρησιμοποιούν μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες επιβεβαιώθηκε σε μία κριτική μετα-ανάλυση 45 διακριτών μελετών από τους Eagly, Johannesen-Schmidt και van Engen (2003)²⁴⁷.

Ο ορισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι περισσότερο συναφής με τα χαρακτηριστικά διαπροσωπικής επικοινωνίας που συνδέονται με τις γυναίκες ηγέτες από ότι με τα χαρακτηριστικά επιθετικής και ιεραρχικής συμπεριφοράς, που σχετίζονται με τους άνδρες ηγέτες και αποτυπώνεται και στην παρούσα έρευνα. Στην παρούσα μελέτη την πλειονότητα του δείγματος αποτελούν γυναίκες, που θεώρησαν ως την πιο σημαντικές ικανότητες των ηγετών ήταν η διορατικότητα και τη

²⁴⁴ Chin, J. L. (2007). Overview: Women and leadership: Transforming visions and diverse voices. In: J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (pp. 1–17). Oxford, England: Blackwell.

²⁴⁵ Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.

²⁴⁶ Goethals, G. R. (2005). Presidential leadership. *Annu. Rev. Psychol., 56*, 545-570.

²⁴⁷ Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin, 129*(4), 569.

δημιουργικότητα, και στις δύο τελευταίες θέσεις την ευελιξία και την αυτοπεποίθηση ενώ οι ίδιες προκρίνουν να μοιράζονται πληροφορίες με τους συναδέλφους, να αναλύουν με εκείνους τα προβλήματα και να καταλήγουν σε αποφάσεις από κοινού, αποδεικνύοντας ότι το στιλ ηγεσίας που υιοθετούν είναι το μετασχηματιστικό.

6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό είχε να καταλήξει σε διαπιστώσεις για τις διαμορφωμένες αντιλήψεις ηγετικών στελεχών στη φαρμακοβιομηχανία για το ρόλο της γυναίκας σε ηγετικές θέσεις στο είδος αυτός επιχείρησης και να προσδιορίσει την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων-χαρακτηριστικών, που λειτουργούν είτε ευνοϊκά είτε ανασταλτικά για εκείνη. Διατεινόμαστε, λοιπόν, ότι η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια σημαντική διεύρυνση των θεωρητικών αντιλήψεων, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του ρόλου της γυναικείας ηγεσίας. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά σημεία όπου η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να φωτίσει εναργέστερα και να εμπλουτιστεί, προκειμένου να ιχνηλατηθούν περισσότερα ζητούμενα.

Μία πρώτη πρόταση αφορά στη διεύρυνση του δείγματος με τη διανομή όσο το δυνατόν περισσότερων ερωτηματολογίων και στην αντιπαραβολή των αποτελεσμάτων της παρούσης έρευνας με αυτά του μεγαλύτερου δείγματος για να διαπιστωθεί αν μπορούν να εξαχθούν νέα συμπεράσματα για τους συγκεκριμένους παράγοντες. Επιπροσθέτως, το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να ενσωματώσει περισσότερα ερωτήματα, που θα αφορούν τη διαφορά του τρόπου της ηγεσίας, ενώ θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στο ερευνητικό μοντέλο και άλλοι παράγοντες, που ασκούν επιρροή στην ανάληψη ηγετικών ρόλων.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι επαγγελματικές ευκαιρίες για τις γυναίκες στην Ελλάδα έχουν βελτιωθεί. Σύμφωνα με τα πορίσματα της παρούσης έρευνας, οι στάσεις απέναντι στις γυναίκες ως ηγέτες σε σχέση με την ικανότητά τους να αναλάβουν ηγετικό ρόλο και «γυναικεία» χαρακτηριστικά τους, μπορεί να αποτελούν ως επί το πλείστον ανασταλτικοί παράγοντες σε θέσεις ανάληψη ευθύνης. Αλλά με δεδομένη την ανάγκη για ίση μεταχείριση και τις υψηλές δεξιότητες των γυναικών σε ηγετικές θέσεις στη φαρμακοβιομηχανία, είναι σημαντικό για τη δράση που πρέπει να ληφθούν σε σχέση με δύο αντικειμενικούς παράγοντες (αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις) και υποκειμενικούς παράγοντες (περιορισμένες προσδοκίες, περιορισμένη αυτοπεποίθηση). Η δράση αυτή θα επιτρέψει στις γυναίκες που το αξίζουν να διεκδικήσει το δικαίωμα να αναλάβουν κορυφαίες θέσεις, όπως αντίστοιχα κάνουν οι άνδρες συνάδελφοί τους.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι η ισορροπία μεταξύ των φύλων δεν είναι αποκλειστικά γυναικείο ζήτημα. Η εδραίωση και θεσμοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και χρηματοδότησης για υποστήριξη των επαγγελματικών υπηρεσιών και την επιβίωση σε εταιρείες, οργανισμούς, επιχειρήσεις και πανεπιστήμια, όπως τα προγράμματα ισορροπίας οικογενειακή ζωή²⁴⁸. Οι άνδρες πρέπει να αναλάβουν τα καθήκοντά τους ως γονείς. Με τη αρωγή της τεχνολογίας, άτομα με υψηλή εξειδίκευση σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως διευκολυντικό μέσο και εργάζονται ανεξάρτητα, εξισορροπώντας προσωπική ζωή και οικογένεια με επαγγελματική ζωή.

Στη διεθνή έρευνα, λοιπόν, η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στα ζητήματα ηγεσίας σημαίνει την εξάλειψη της σπατάλης ικανοτήτων- χρησιμοποιώντας όλους τους ανθρώπινους πόρους- και ως εκ τούτου η προώθηση της καινοτομίας αποτελεί προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη και την αποτελεσματική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στις μελέτες των τελευταίων δεκαετιών, επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες, επιχειρήσεις, οργανισμοί και ιδρύματα που αναγνωρίζουν το ταλέντο στην οποιαδήποτε μορφή και μετέρχονται αυτού αποτελεσματικά καταλήγουν σε μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας σε σχέση με τα κέρδη και τη βιωσιμότητα. Η έρευνα δείχνει ότι οι γυναίκες αποτελούν μια οικονομική δύναμη που λαμβάνεται υπόψη στις προσεγγίσεις για βιώσιμη οικονομική ανάκαμψη. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι γυναίκες είναι εγγενώς πιο ταλαντούχες και με μεγαλύτερες

²⁴⁸ Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 194-212.

δεξιότητες από τους άνδρες. Καταδεικνύει, ωστόσο, ότι οι εταιρείες που έχουν χρησιμοποιήσει το σύνολο του ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού τους, που εντόπισαν και προήγαγαν γυναίκες με πολλές δεξιότητες σε ηγετικούς ρόλους, έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι έρευνες επίσης επιβεβαιώνουν ότι οι γυναίκες που ηγούνται των επιχειρήσεων και οι γυναίκες, στις οποίες ανήκουν επιχειρήσεις (οι γυναίκες επιχειρηματίες) έχουν αναδειχθεί αποτελεσματικά ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά²⁴⁹.

Η τρέχουσα έρευνα υποδεικνύει την ανάγκη να δοθεί έμφαση σε καινοτόμες προσεγγίσεις για να κερδίσει το γυναικείο φύλο το χαμένο έδαφος πίσω στην ημερήσια διάταξη: την αναπαραγωγή της γυναικείας συμμετοχής στην εργασία και την ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας, την πρόσληψη, διατήρηση, την προαγωγή και διατήρηση των θέσεων. Πρέπει να εργαστούμε για μεγαλύτερη ενσωμάτωση και ευαισθητοποίηση για τις γυναίκες στον κόσμο της τεχνολογίας, της μηχανικής και της επιστήμης. Η ενσωμάτωση μιας έμφυλης προσέγγισης είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι γυναίκες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία²⁵⁰

Παρά τα τεκμηριωμένα έμφυλα εμπόδια, είναι επίσης αρκετά κοινό στις μέρες μας να επικρατεί η άποψη ότι η ισότητα των ευκαιριών για τις γυναίκες δεν αποτελεί πλέον ένα ακόμα διακύβευμα. Θα μπορούσε αυτό να οφείλεται στην κόπωση των δύο φύλων; Η κόπωση των δύο φύλων, αναφέρεται στην απώλεια της ενέργειας για να αναγνωρίσουν, να αντιταχθούν ή να ανανεώσουν, ένα δεδομένο που εκλαμβάνεται πλέον ως πρόβλημα και ως εκ τούτου αναπαράγει και σταθεροποιεί τις διαδικασίες υποτίμησης των δύο φύλων²⁵¹.

²⁴⁹ Kamberidou, I., & Fabry, E. (2012). Redefining professional success and concepts of excellence: integrating a gender perspective. *Reflections on women in entrepreneurship and ICT/A reader. Milios Emerging Technologies & Services*, 10-27.

²⁵⁰ Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 194-212. Fabry, E. (2011). *Women for Smart Growth*. Working Paper for the Digital Agenda Assembly, 16-17 June 2011, Brussels. Fabry, E., Püchner, P., Sangiuliano, M. (2011). *ECWT Position Paper on Gender and Technologies: Lining up for a Gender Action-Plan for the Digital Agenda* (eGEN - ADA 2011-2015). Kelan, E. (2009). *Performing gender at work*. New York: Palgrave Macmillan.

²⁵¹ Kamberidou, I., & Fabry, E. 2012, όπ.π.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βάθης Α., Μπουραντάς Δ., Παπακωνσταντίνου Χ., & Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.

Βαΐου, Ν. (1989). Ο τόπος δουλειάς και το σπίτι: Κατά φύλο καταμερισμοί εργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης της Αθήνας. *Σύγχρονα Θέματα*, 40, 81 – 90.

Γαλατά, Β. (1995). *Το Επίπεδο Κατάρτισης, η Απασχόληση και η Επαγγελματική Εξέλιξη των Γυναικών*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος.

Γενική Γραμματεία Ισότητας. (1988). *Δικαιώματα και υποχρεώσεις της εργαζόμενης γυναίκας στην μισθωτή εργασία*. Αθήνα.

Γενική Γραμματεία Ισότητας, (1995). *Εθνική Έκθεση της Ελλάδας. Η Κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη Δεκαετία 1984-1994*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Γερογιάννη, Μ. (1998). Άνεργες οκτώ στις δέκα Ελληνίδες. *Δημόσιος Τομέας*, 140, 44.

Δασκολιά, Μ.Κ. (2000). Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Φιλοσοφική Σχολή, Ε.Κ.Π.Α.

Δεληγιάννη, Β. (1992). Η εικόνα για τον κόσμο της εργασίας σε αγόρια και κορίτσια εφηβικής ηλικίας: Μια πρώτη προσέγγιση για την επίδραση των παραγόντων φύλο και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 16, 75-95.

Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, Β. (1993). Φεμινιστικές τάσεις στην κοινωνιολογία της εκπαίδευσης. Στο: Β. Δεληγιάννη & Σ. Ζιώγου (Επιμ.), *Εκπαίδευση και Φύλο* (σελ. 23-40) Θεσσαλονίκη: Βάνιας.

Δεληγιάννη - Κουϊμτζή, Β. (1999). «Εμείς φταίμε...». Ο λόγος των σχέσεων των φύλων στα πλαίσια της προβληματικής για την ιδιότητα του πολίτη. Στο: *Πρακτικά Συνεδρίου. Το φύλο των δικαιωμάτων: Γυναίκες, Εξουσία και Ιδιότητα του Πολίτη*. Αθήνα: Γενική Γραμματεία Ισότητας.

Δημητρόπουλος, Ε. Γ., (1998). Η επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες. Στο: Ι.Μ. Κασσωτάκης, (2004). *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Αθήνα: Δάρδανος.

Δικαίος Κ., Κουτουζής Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ.(1999). *Βασικές αρχές Διοίκησης– Διαχείρισης(management) Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Ιωακείμογλου, Η., & Κρητικίδης, Γ. (1998). *Η θέση των νέων στην αγορά εργασίας*. Αθήνα: Ενημέρωση.

Καραμάνου, Α. (1990). Το προφίλ της σύγχρονης εργαζόμενης ελληνίδας. *Εισήγηση στο σεμινάριο με τίτλο «Ελληνίδα μπροστά στην πρόκληση του 1992»*. ΚΕΓΜΕ, ΓΓΙ & ΕΟΚ, Αθήνα, 25-30 Ιουνίου.

Καραντινός, Δ. (1987). Εργατικό δυναμικό, απασχολούμενοι και άνεργοι: μια διερεύνηση από στατιστικά στοιχεία. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 66,121-143.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα:Π. Ι.

Κρητικίδης, Γ. (2000). Δομή της απασχόλησης και αγορά εργασίας στην Ελλάδα. *Ενημέρωση*, 66,11-23.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κυριαζή, Ν. (2000). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και Τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μαράκη (2007). Η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας. *Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων, 2007*.

Μιχόπουλος Α.(1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ, διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.

Ντερμανάκης, Ν. (2004). *Το εύρος της γυάλινης οροφής σε επιλεγμένους κλάδους στην Ελλάδα*. Αθήνα : ΚΕΘΙ.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.

Πανταζή-Τζίφα, Κ. (1985). *Η θέση της γυναίκας στην Ελλάδα*. Αθήνα: Λιβάνης.

Παπαναστασίου, Κ. (1996). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: The press Ltd.

Πασιαρδής Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα: Σάκκουλα,

Πετρινώτη, Ξ. (1989). Η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και η περίπτωση της Ελλάδας. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 74*, 105-140.

Ραφιά, Α. (1999). Που απασχολείται σήμερα η Ελληνίδα. *Οικονομικός Ταχυδρόμος, 34*,14.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τρίγκα, Ν. (1999). Γυναίκοκρατείται ο τομέας των υπηρεσιών. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 36 38-40.

Φίλιας, Β. (Επιμ.) (1997). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και στις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών* Αθήνα: Gutenberg.

Φρόση, Λ., Κουϊμτζή, Ε. & Παπαδήμου, Χ. (2001). *Ο παράγοντας φύλο και η σχολική πραγματικότητα στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (μελέτη επισκόπησης)*. Θεσσαλονίκη: Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

Χρονάκη Ζ. (1986). Γυναίκα και εργασία στην Ελλάδα. *Αρχαιολογία*, 21, 63-6.

Χυτήρης Λ. (2006). *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη, Εγχειρίδιο μελέτης*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Boyatzis R., Goleman D. & McKee A. (2002) (Μτφρ. Χ. Ξενάκη). *Ο νέος ηγέτης, Η Δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Maxwell C.J.(1998). *Αναπτύξτε τους Ηγέτες γύρω σας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Maxwell C. J. (2000). *Οι 21 απαράβατοι νόμοι της ηγεσίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Tipplet, R. (1999). Συστήματα της δια βίου μάθησης και της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Στα: *Πρακτικά του Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου της Π.Ε.Ε. Βόλος*; Ατραπός.

Ξενόγλωσση

Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

Adler, R.D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3), 30-32.

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.

Arfken, D.E., Bellar, S.L. & Helms, M.M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186

Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bateman, J.B., & Zeithaml, C. (1993). *Management: Function and Strategy*. New York: Irwin.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.

Bennet, N. (2004). Structure, culture and power in organizations. In: N. Bennet, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds), *Effective educational leadership* (pp. 44-61). London: The Open University.

Benschop, Y., & Brouns, M. (2003). Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 194-212.

Bentz, V. J. (1985, August). A view from the top: A thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behavior. In: *93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles*.

- Bertrand, M., Goldin, C., & Katz, F. (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3), 228–55.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social forces*, 79(1), 191-228.
- Bono J., Judge T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.
- Bowers,C.A., Pharmer, J.A. & Salas,E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams a meta-analysis. *Small group research*,31(3),305-327.
- Bradburn, N. M., & Sudman, S. (1983). *Asking questions: a practical guide to questionnaire design*. San Francisco.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Byrne, E. (1987). Education for Equality. In: M. Arnot & B. Weiner (Eds.), *Gender and the Politics of Schooling*. London: Unwin-Hynman.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Campbell, K., & Minguez-Vera,A. (2008).Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*,83(3),435-451.
- Carter, A., D'Souza, F., Simkins, B., & Simpson, G. (2008). The Diversity of Corporate Board. Committees and Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*.

Chin, J. L. (2007). Overview: Women and leadership: Transforming visions and diverse voices. In: J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (pp. 1–17). Oxford, England: Blackwell.

Church A., Waclawski J. (1998), The relationship between individual personality orientation and executive leader behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99–125.

Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*. Cornell University Press.

Cockerill, R., Tanner, J., Barnsley, J., & Williams, A. P. (1998). Women and men managers in pharmacy: gender issues. *The Journal of health administration education*, 17(3), 199-210.

Cohen, L., & Manion, C. (1994). Triangulation. *Cohen, L., Manion, C., Research Methods in Education*. London: Routledge.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger J., Kanungo, R., Menon S. (2000). Charismatic leadership and followers effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Conger, J. A., & Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, 2004(32), 41-47.

Daily, C.M., Certo, S.T. & Dalton, D.R. (1999). Research notes and communications a decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1), 93-99.

Daily, C.M. & Dalton, D.R. (2003). Women in the Boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5).

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Day, D. V. (2001). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, D. V., & Halpin, S. M. (2004). Growing leaders for tomorrow: An introduction. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, 3-22.

De Hoogh, A., Den Hartog D., Koopman, P. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey.

Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.

Du Rietz, A. & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.

Dwyer, S., Richard, O.C. & Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.

Eagly, A.H. & Carli, L.C. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*,57(4),781-797.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*,108(2),233.

European Commission (2006). Women and men in decision-making: A question of balance. *Unit Equal Opportunities for Women and Men: Strategy and Programme*. Brussels.

Fabry, E. (2011). *Women for Smart Growth*. Working Paper for the Digital Agenda Assembly, 16-17 June 2011, Brussels.

Fabry, E., Püchner, P., Sangiuliano, M. (2011). *ECWT Position Paper on Gender and Technologies: Lining up for a Gender Action-Plan for the Digital Agenda* (eGEN - ADA 2011-2015).

Falk, E., (2003). *The Glass Ceiling Persists: The 3rd Annual APPC Report on Women Leaders in Communication Companies*. The Annenberg Public Policy Center of the University of Pennsylvania.

Farrell,K.A. & Hersch, P.L. (2005).Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of corporate Finance*.11(1),85-106.

Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Fowler, J. L., Gudmundsson, A. J., & O'Gorman, J. G. (2007). The relationship between mentee mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions. *Women in Management Review*, 22(8), 666-681.

Fodor, K. (2005). Women on the rise: the number of women faculty is growing, thanks in part to institutional efforts to fight discrimination and help with family demands. *The Scientist*, 19(21), S14-S14.

Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83-95.

Galinsky, E. (2005). *Overwork in America: When the way we work becomes too much*. New York, NY: Families and Work Institute.

Garet, M., Porter, A., & Desimone, L., & Yoon, K. (2001). What Makes Professional Development Effective? Results from a National Sample of Teachers. *American Educational Research Journal*, 38 (4).

Garland, S. (1991). Throwing Stones at the Glass Ceiling. *Business Week*, 19.

Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and organizational cultures*. London: Sage.

Goethals, G. R. (2005). Presidential leadership. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 545-570.

Hassell, K., & Eden, M. (2006). Workforce Update-joiners, leavers, and practising and non-practising pharmacists on the 2005 Register. *The Pharmaceutical Journal*, 276.

Henderson, M. L., Keeney, T. & Ferguson., J.A. (1988). Comparison of Profiles of Women Faculty Members in the United States and Canada. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 52(1), 59-63.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74-84.

Hogg, M. A., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in experimental social psychology*, 35, 1-52.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.

Isaacson, L. E., & Brown, D. (1993). *Career Information, Career Counseling and Career Development*. Boston: Allyn and Bacon.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Jurkus, A.F., Park,J.C. & Woodard, L.S (2008).*Gender Diversity, firm performance and environment*. SSRN Working Paper.

Kamberidou, I., & Fabry, E. (2012). Redefining professional success and concepts of excellence: integrating a gender perspective. *Reflections on women in entrepreneurship and ICT/A reader. Militos Emerging Technologies & Services*, 10-27.

Kanter,R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. Basic Books.

Kelan, E. (2009). *Performing gender at work*. New York: Palgrave Macmillan.

Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organization and Administrative Sciences*, 8, 135-146.

Kilduff, M. Angelmar, R. & Mehra, A.(2000). Top management –team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

Kleinrock, M. (2011). The Use of Medicines in the United States: Review of 2010 Parsippany. NJ: IMS Institute for Healthcare Informatics.

Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H. (1986). *Essentials of management*. McGraw-Hill.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.

Kotter J. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.

Kouzes J., Posner B. (1988). *The leadership factor*. Free Press.

Krishnan, H.A. & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. UK: McGraw-Hill Education.

Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Center for Creative Leadership.

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.

Lipman- Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st century workplace. *Sociological perspectives*, 35(1), 183-203.

Lodico, M., Spaulding, D., & Voegtle, K. (2006). *Methods in Educational Research: From research to practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lückerath-Rovers, M. (2010). The Dutch Female Board Index 2010. *Erasmus Institute of Monitoring & Compliance*.

McClelland D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr.. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5,361–368.

Marinova, J.H., Plantenga, J. & Remery, C.L.H.S. (2010). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-14.

Marshall,J. (1984) *Women managers: Travellers in a male world*. John Wiley and Sons Ltd.

Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of applied psychology*, 87(3), 427.

Mihail, D. M. (2006). Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece. *Women in Management Review*, 21(8), 681-689.

Mihail, D. (2006). Gender-based stereotypes in the workplace: the case of Greece. *Equal Opportunities International*, 25(5), 373-388.

Martin, J. (1994). The organization of exclusion: Institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research. *Organization*, 1(2), 401-431.

Mayo E. (1945). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Publishing Company.

Mendonca M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 266–76.

Moore, S., Sikora, P., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2007). Managerial women and the work-home interface: does age of child matter?. *Women in Management Review*, 22(7), 568-587.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Basic Books.

Mott, D. A. (2000). Pharmacist job turnover, length of service, and reasons for leaving, 1983-1997. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 57(10), 975-984.

Mott, D. A., Sorofman, B. A., Kreling, D. H., Schommer, J. C., & Pedersen, C. A. (2001). Science & Practice-Research-A Four-State Summary of the Pharmacy Workforce. *Journal of the American Pharmaceutical Association*,41(5), 693-702.

Nanus B.(1992). *Visionary Leadership*. Sam Fransisco: Jossey Bass.

Noble, C., & Moore, S. (2006). Advancing women and leadership in this post feminist, post EEO era: A discussion of the issues. *Women in Management Review*, 21(7), 598-603.

Oakley,J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*,27.4,321-334.

O'Brien, J., & Christie, F. (2008). A role for universities in the induction of teachers? A Scottish case study. *Journal of In-service Education*, 34(2), 147-163.

Oppeinheim, A.N. (1986). *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Gower.

Orser, B. (1994). Sex role stereotypes and requisite management characteristics: an international perspective. *Women in Management Review*, 9(4), 11-19.

Petraki-Kotti, A. (1993). The glass ceiling and how to break it. *Women in Management Review*,8(4), 9-15.

Petraki- Kotti, A. (1996). Women in management and the glass ceiling in Greece: An empirical investigation . *Women in Management Review*, 11(2), 30-38.

Powell,G.N. (1990). One more time: Do female and male managers differ?.*The Executive,4(3),68-75.*

Quinn R., Faerman S., Thompson M.(1996). McGrath p. *Becoming a master manager.* Wiley.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly,15(3), 329-354.*

Randoy, T., Thomsen, S. & Oxelheim, L. (2006). A nordic perspective on corporate board diversity. *Age,390.*

Rich, A. (1976). *Of woman born: Motherhood as experience and institution.* New York: W.W. Norton.

Robeyns, I. (2003). Sen's capability approach and gender inequality: selecting relevant capabilities. *Feminist economics, 9(2-3), 61-92.*

Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of human development, 6(1), 93-117.*

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management, 41(3), 309-324.*

Rosener,J.(1990). How women lead. *Harvard Business review, 68(6),119-125.*

Schein E. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001, August). Reflexivity in teams: The relation with trust, group potency, team leadership, and performance in work teams. In *Proceedings of the Academy of Management 2001.*

Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review, 75(5), 30-32.*

Shrader, C.B., Blackburn, V.B. & Iles, P.(1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of managerial issues*,355-372.

Sharpe, R. (1994). The Waiting Game: Women Make Strides but Men Stay Firmly in Top Company Jobs. *The Wall Street Journal*,19.

Simpson, R. (1996). Does an MBA help women? Career benefits of the MBA. *Gender, Work and Organisation*, 3(2),115-21.

Spender, D. (1989). *Invisible Women: The schooling scandal*. London: The Women's Press.

Stern, T. (2008). Self-esteem and high-achieving women. In M. A. Paludi (Ed.), *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce*. Vol. 3. Self, family and social affects (pp. 25–53). Westport, CT: Praeger.

Strauss, J. P., Sawyerr, O. O., & Oke, A. (2008). Demographics, individual value structures, and diversity attitudes in the United Kingdom. *Journal of Change Management*, 8(2), 147-170.

Svarstad, B. L., Draugalis, J. R., Meyer, S. M., & Mount, J. K. (2004). The status of women in pharmacy education: persisting gaps and issues. *Am J Pharm Educ*, 68(3), 79.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. USA: Institute of industrial relations.

Taylor F. W.(1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5),79.

Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991, August). Being different: Relational demography and organizational attachment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1991, No. 1, pp. 183-187). Academy of Management.

Unterhalter, E. (2005). Global inequality, capabilities, social justice: The millennium development goal for gender equality in education. *International Journal of Educational Development*, 25(2), 111-122.

U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Employment and Earning (2009). 2009 Annual Averages and the Monthly Labor Review.

van Anders, S.M. (2004). Why the Academic Pipeline Leaks: Fewer Men than Women Perceive Barriers to Becoming Professors. *Sex Roles* 51(9/10), 511-521.

Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. (2004). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London: Sage.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.

Waldman D., & Yammarino F. (1999). CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266–85.

Walton, S. M. & Cooksey. J.A. (2001). Differences Between Male and Female Pharmacists in Part-time Status and Employment Setting. *Journal of the American Pharmacists Association* 41(5):703-708.

Werhane, P.H. (2007). Women Leaders in a globalised world. *Journal of Business Ethics*. 74(4),425-435.

Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.

Yukl G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*,15,.251-289.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Δημητρίου Β. (2004). *Ο Έλληνας Αξιοματικός τον 21ο Αιώνα*. Ανακτήθηκε 15/04/2015. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.army.gr/n/g/publications/articles/meleti>

Νίνα-Παζαρζή,Ε & Πέκκα-Οικονόμου, Β. (2009) Συγγραφή του λήμματος «Φύλο και Μάναντζμεντ» στο λεξικό με τίτλο «Φύλο-Παιδεία» στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Αθηνών ΘΕ.ΦΥ.ΛΙΣ. Ανακτήθηκε 15/04/2015. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: www.fylopedia.uoa.gr/index.php?title=Φύλο_και_μάναντζμεντ.

«ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ : Η πλέον ρυθμιζόμενη βιομηχανία παγκοσμίως εισέρχεται στην περίοδο των ισχυρών αγελάδων με αβέβαιο μέλλον». Ανακτήθηκε 15/04/2015.

Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο : <http://www.tovima.gr/science/article/?aid=157444>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: Διερεύνηση παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη ηγετικών θέσεων από γυναίκες στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα

1ο μέρος: «Η θέση της γυναίκας σήμερα στην ηγεσία της Φαρμακοβιομηχανίας».

Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση αναλόγως με το πόσο καλή είναι η γνώση σας, με κλίμακα 1 ως 5, με βάση τις ακόλουθες αντιστοιχίες:

1 – καθόλου 2 – σε μικρό βαθμό 3 – σε μέτριο βαθμό 4 – αρκετά 5 – σε μεγάλο βαθμό

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ	ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ	ΑΡΚΕΤΑ	ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ
1. υπάρχουν αρκετές γυναίκες σε διοικητικές θέσεις στην εταιρεία σας σήμερα;	1	2	3	4	5
2. υπάρχει προκατάληψη σχετικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων από γυναίκες στην εταιρεία σας;	1	2	3	4	5
3. υπάρχουν σήμερα διοικητικές θέσεις που θεωρούνται καθαρά «ανδρικές»;	1	2	3	4	5
4. σήμερα απορρίπτονται γυναίκες για διοικητικές θέσεις εξ αιτίας του φύλου τους ενώ πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις;	1	2	3	4	5
5. οι γυναίκες σήμερα έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται επαγγελματικά το ίδιο εύκολα με τους άνδρες;	1	2	3	4	5

6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως υπάρχει αντικειμενική συμπεριφορά απέναντί σας αναφορικά με την ανάληψη διοικητικών θέσεων;

1. Καθόλου
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε μέτριο βαθμό
4. Αρκετά
5. Σε μεγάλο βαθμό

7. Ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε συνήθως στην εργασία σας για τη λήψη αποφάσεων;

α. Ζητάτε ακριβείς πληροφορίες από τους συναδέλφους σας για κάποιο ζήτημα, χωρίς να διευκρινίζετε το λόγο και βάσει αυτών αποφασίζετε για αυτό;

β. Ανταλλάσσετε απόψεις με τους συναδέλφους σας σαν ομάδα για κάποιο ζήτημα και αποφασίζετε γι αυτό λαμβάνοντας ή όχι υπόψη τις απόψεις τους;

γ. Εντοπίζετε και αναλύετε το πρόβλημα στους συναδέλφους σας σαν ομάδα και αποφασίζετε από κοινού, αξιολογώντας τις εναλλακτικές λύσεις;

δ. Αναφέρατε, αν επιθυμείτε άλλη προσέγγιση:

.....
.....
.

8. Ποιες από τις παρακάτω απόψεις σας βρίσκουν σύμφωνη;

- Υπάρχει αντρικό και γυναικείο στιλ διοίκησης
- Οι άντρες διευθυντές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο αποτέλεσμα ενώ οι γυναίκες στις ανθρώπινες σχέσεις
- Ο τρόπος ηγεσίας στη φαρμακοβιομηχανία δεν σχετίζεται με το φύλο του διευθυντή ή της διευθύντριας
- Οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετωπίζουν μορφές σεξισμού και αποκλεισμού στην πραγματικότητα της φαρμακοβιομηχανίας

9. Ποιες ικανότητες πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος διευθυντής/διευθύντρια (Αριθμήστε τα με βαθμό σημαντικότητας 1-8 με 1:μέγιστο βαθμό και 8:ελάχιστο)

- Ευελιξία
 - Ευαισθησία
 - Δυναμικότητα
 - Αποφασιστικότητα
 - Διορατικότητα
 - Δημιουργικότητα
 - Ψυχραιμία
 - Αυτοπεποίθηση
- (Συμπληρώστε, αν επιθυμείτε κι άλλες ικανότητες)
-
 -

Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση αναλόγως με το σε ποιο βαθμό ισχύει η κάθε πρόταση, με κλίμακα 1 ως 5, με βάση τις ακόλουθες αντιστοιχίες:

1 – καθόλου 2 – μικρό 3 – μέτριο 4 – αρκετά μεγάλο 5 – πολύ μεγάλο

Σε ποιο βαθμό:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ	ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ
10. πιστεύετε ότι οι αρμόδιοι φορείς κάνουν το τελευταίο διάστημα συντονισμένες προσπάθειες για να διευκολυνθεί η ομαλή επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών σε διοικητικές θέσεις;	1	2	3	4	5
11. στον οργανισμό σας έχετε παρατηρήσει αλλαγή στις αντιλήψεις αναφορικά με την πρόσληψη γυναικών σε διοικητικές θέσεις;	1	2	3	4	5
12. θεωρείτε ότι οι γυναίκες έχουν προσπαθήσει να αλλάξουν τις υπάρχουσες αντιλήψεις	1	2	3	4	5

σχετικά με το θέμα αυτό;					
13. έχετε παρατηρήσει στον Οργανισμό σας περισσότερες τοποθετήσεις γυναικών σε διοικητικές θέσεις τα τελευταία χρόνια;	1	2	3	4	5
14. θεωρείτε ότι οι γυναίκες έχουν τα τελευταία χρόνια περισσότερη εμπιστοσύνη στις διοικητικές τους ικανότητες;	1	2	3	4	5
15. πιστεύετε ότι η παρούσα κατάσταση αναφορικά με την επαγγελματική ισότητα των δύο φύλων επιδέχεται βελτιώσεις;	1	2	3	4	5

Β' μέρος: «Υποστηρικτικοί παράγοντες ανάληψης θέσης στελέχους στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας».

16. Ποιους θεωρείτε ως πιο σημαντικούς υποστηρικτικούς παράγοντες στην επαγγελματική σας εξέλιξη; (Αριθμήστε τα με βαθμό σημαντικότητας 1-4 με 1:μέγιστο βαθμό και 4:ελάχιστο):

- Την προσωπικότητά μου
 - Την οικογένειά μου
 - Τον εργασιακό μου χώρο
 - Το κοινωνικό μου περιβάλλον
- (Συμπληρώστε, αν επιθυμείτε κι άλλους παράγοντες)
-
 -

17. Περιγράψτε τον τρόπο, που έδρασε ο παραπάνω παράγοντας σημαντικότητας 1

- στην ανάληψη της διευθυντικής σας θέσης

.....
.....
.....
.....

- στην επαγγελματική σας πορεία

.....
.....
.....
.....

Γ' Μέρος Εμπόδια και δυσκολίες εκπροσώπησης των γυναικών στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας σε διευθυντικές θέσεις.

18. Ποιοι νομίζετε ότι είναι οι λόγοι χαμηλής εκπροσώπησης των γυναικών στην ηγεσία της φαρμακοβιομηχανίας;

- Οικογενειακές Υποχρεώσεις
- Κοινωνικά Στερεότυπα
- Έλλειψη προσόντων
- Το ενδιαφέρον τους εστιάζεται κυρίως στην έρευνα
- Έλλειψη αποδοχής από το ανδρικό κατεστημένο
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και φόβος αποτυχίας
- Μη αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής
- Ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων
- Τι άλλο;.....

19. Αντιμετωπίσατε δυσκολίες και εμπόδια στην επαγγελματική σας πορεία; Αν ναι, τι είδους;

.....

.....

.....

.....

Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση αναλόγως με το σε ποιο βαθμό ισχύει η κάθε πρόταση, με κλίμακα 1 ως 5, με βάση τις ακόλουθες αντιστοιχίες:

1 – καθόλου 2 – μικρό 3 – μέτριο 4 – αρκετά μεγάλο 5 – πολύ μεγάλο

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω προβλήματα είναι υπαρκτά σήμερα, στην προσπάθεια των γυναικών να ανελιχθούν επαγγελματικά:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΙΚΡΟ	ΜΕΤΡΙΟ	ΑΡΚΕΤΑ ΜΕΓΑΛΟ
20. Γενική προκατάληψη σχετικά με το φύλο	1	2	3	4
21. Μειωμένα αντικειμενικά προσόντα / πτυχία	1	2	3	4
22. Οι παράλληλες οικογενειακές υποχρεώσεις	1	2	3	4
23. Το γεγονός ότι οι γυναίκες δεν έχουν ως πρώτο στόχο την επαγγελματική ανέλιξη	1	2	3	4

24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι άνδρες δημιουργούν προβλήματα στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών σε διοικητικό επίπεδο, λόγω προκαταλήψεων;

1. Καθόλου
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε μέτριο βαθμό
4. Αρκετά
5. Σε μεγάλο βαθμό

25. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι γυναίκες είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις μιας διοικητικής θέσης;

1. Καθόλου
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε μέτριο βαθμό
4. Αρκετά
5. Σε μεγάλο βαθμό

26. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως υπάρχει μια θεωρητική «οροφή» αναφορικά με το κατά πόσο μπορούν να ανελιχθούν οι γυναίκες επαγγελματικά;

1. Καθόλου
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε μέτριο βαθμό
4. Αρκετά
5. Σε μεγάλο βαθμό

27. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι γυναίκες έχουν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και βούληση για να ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα σήμερα;

1. Καθόλου
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε μέτριο βαθμό
4. Αρκετά
5. Σε μεγάλο βαθμό

Δ. Ατομικά στοιχεία

➤ **Φύλο:**

Άνδρας

Γυναίκα

➤ **Ηλικιακή ομάδα:**

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

64+

➤ **Οικογενειακή Κατάσταση:**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η χωρίς παιδιά

Έγγαμος/η με παιδιά

Διαζευγμένος/η

Κάτι άλλο

➤ **Σπουδές:**

1^ο Πτυχίο.....

2^ο Πτυχίο

Μεταπτυχιακό (Master)

Διδακτορικό

Άλλο

Επιμόρφωση

Επιμόρφωση σχετική με διοίκηση

➤ **Επαγγελματική Πορεία**

1. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη φαρμακοβιομηχανία;

.....

2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στη φαρμακοβιομηχανία ως ηγετικό στέλεχος;

.....
3. Γιατί επιλέξατε τη θέση του ηγετικού στελέχους;
.....