



PhF Projekt „Professorinnen in Leitungs- und Entscheidungsgremien“

Aktionsplan Chancengleichheit UZH 2013-16

Ein Gemeinschaftsprojekt

der **Abteilung Gleichstellung** (Dr. Elisabeth Maurer), der Professur für **Sozial- und Wirtschaftspsychologie** (Prof. Dr. Klaus Jonas) und dem **Dekanat der Philosophischen Fakultät** der Universität Zürich (Prof. Dr. Katharina Maag Merki)

Wissenschaftliche Begleitgruppe

Prof. Dr. Bettina Dennerlein (Vertreterin Fächergruppe 1)
Prof. Dr. Angelika Linke (Vertreterin Fächergruppe 2)
Prof. Dr. Carolin Strobl (Vertreterin Fächergruppe 3)
Prof. Dr. Gabriele Siegert (Vertreterin Fächergruppe 4)



Arbeitspakete & Ziele des Projekts

AP 1: Literaturanalyse (Dipl.-Psych. Levke Henningsen & Prof. Klaus Jonas)

- Überblick Forschungsstand: Erklärungsmodelle für Geschlechterverteilung in (wissenschaftlichen) Leitungspositionen
- Explorative Vorstudie zur Hypothesenentwicklung

AP 2: Interviews und Fokusgruppengespräche (Dr. Elisabeth Maurer & Dr. Tanja Wirz)

- Untersuchung der Rahmenbedingungen, die zur Übernahme von Leitungspositionen führen
- Einbezug von Professor/innen
- Explorative Vorstudie zur Hypothesenentwicklung

AP 3: Beispiele guter Praxis (Dr. Karin Gilland Lutz)

- Vergleich der PhF mit anderen Universitäten, die höheren Frauenanteil vorweisen
- Befragung nach bewährten Rahmenbedingungen & Massnahmen um Frauenanteil in Leitungsposition zu erhöhen

AP 4: Gesamterhebung PhF (Dipl.-Psych. Levke Henningsen & Prof. Klaus Jonas)

- Hypothesen aus AP 1-3 durch Befragung der Professorenschaft der PhF testen



Arbeitspakete & Ziele des Projekts

AP 5: Entwicklung von Massnahmen (Dr. Elisabeth Maurer & Dr. Tanja Wirz)

- Entwicklung problemadäquater Massnahmen auf Grundlage der Ergebnisse der AP 1-4
- Konzept zur Implementierung ausgewählter Massnahmen zuhanden des Dekanats

AP 6: Implementierung des Massnahmenkonzepts (Dekanat der PhF)

- Prüfung der Empfehlungen durch Dekanat
- Beschluss und Einleitung möglicher Umsetzungsschritte

AP 7: Überarbeitetes Massnahmenkonzept (Dipl.-Psych. Levke Henningsen & Prof. Klaus Jonas)

- Auswertung erster Umsetzungsschritte in der Fakultät & ggf. Anpassung des Massnahmenkonzepts

AP 8: Evaluation & Qualitätssicherung (Dekanat PhF)

- Rahmenbedingungen der Evaluation sind noch festzulegen
- Mögliches Transferpotential berücksichtigen



Professorinnen in Entscheidungs- und Leitungsgremien: Gesamtbefragung Professor/innen der PhF

Netzwerktreffen des Aktionsplans Chancengleichheit UZH

Zürich, 13. November 2014

Levke Henningsen & Klaus Jonas

l.henningsen@psychologie.uzh.ch

k.jonas@psychologie.uzh.ch





Relevanz: Bildungsstatistik Schweiz (2011/2012)

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

Bildungsstufe	Frauen (in Prozent)	Männer (in Prozent)
Universitätsleitung¹	8,0	92,0
Professor/innen²	17,6	82,4
Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende²	41,6	58,4
Promotionen	43,2	56,8
Studierende²	50,1	49,9
Lizenziat & Diplome	61,3	38,7
Masterdiplome	50,3	49,7
Bachelordiplome	52,4	47,6

¹ Europäische Kommission, She Figures, 2013

² Bundesamt für Statistik, 2013



AP 1: Literaturüberblick

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

Mögliche Gründe der Unterrepräsentanz

- **Zeitressourcen** (z.B. Bianchi et al., 2000)
- **Führungstereotype & Genderbias in Leistungsbeurteilung** (z.B. Eagly & Karau, 2002)
- **Prozesse der „Selbstselektion**, z.B. tätigkeitsbezogene Merkmalspräferenzen (z.B. Burt, 2000)
- **(Un-)Attraktivität akademischer Leitungsfunktionen/Person-Job Fit** (z.B. Smith, Rollins & Smith, 2012)
- ...

Forschungslücken

- **Empirische Befunde:** Unternehmenskontext & U.S.- Stichproben (Bosak & Sczesny, 2011)
- **Akademischer Kontext:** mehrheitlich nicht-repräsentative Interviewstudien
- **Empirie zu Akademikerinnen in Dekanaten (und weiteren Leitungspositionen) insgesamt überschaubar**



AP 4: Gesamtbefragung Professorenschaft PhF

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

Ziel

- **Empirische Prüfung der Gründe für die Unterrepräsentanz von Professorinnen im Dekanat der PhF**

Vorerhebung: Expert/innen-Interviews (Annahmen für universitären Kontext)

(a) Alter/Erfahrungen der Professorinnen?

- „End of career position“, nach Aufbau der wissenschaftlichen Reputation

(b) Geschlechterspezifische Beurteilung der Voraussetzungen?

- geschlechtsspezifische Einschätzungen der Doppelbelastung

(c) Impliziter Selektions-Bias: objektive vs. subjektive Selektionskriterien?

(d) Selbsteinschätzung der Frauen?

- trauen sich Leitung weniger zu, möchten nicht im „Rampenlicht“ stehen



Theorie: Person-Job Fit (P-J Fit)

Definition

- **Ausmass, in dem das Wissen, die Bedürfnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werte eines Individuums mit spezifischen Erfordernissen des Jobs übereinstimmen**

(Brkich, Jeffs, & Carless, 2002; Dawis & Lofquist, 1984; Steers & Mowday, 1981)

- positiver Zusammenhang mit **Arbeitsleistung** (Caldwell & O'Reilly, 1990), **Arbeitszufriedenheit**, **Karriereerfolg** (Bretz & Judge, 1994)

Wahrgenommene Passung

- bessere Vorhersagen für **spezifische tätigkeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen** (Cable & Judge, 1997; Endler & Magnusson, 1976) als objektive Passung
- beeinflusst Entscheidung bzgl. Ablehnung/Annahme von Jobangeboten (Cable & Judge, 1996)

Inhalte der Befragung



Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

(a) Passung mit dem Dekanatsamt

- Gender Bias im Anforderungsprofil? -> **Objektive Passung**
- Erwartungen realistisch? -> **Genauigkeit des mentalen Modells**
- Subjektive Passung? -> **Wahrgenommener Person-Job Fit**

(b) Berufliche & private Lebenssituation

- z.B. Anzahl Kinder, Haushaltstätigkeit, Wohnsituation

(c) Erfahrungen mit Leistungspositionen innerhalb & ausserhalb der UZH

- z.B. Erhalt einer Anfrage für Leistungspositionen in der Vergangenheit, Transparenz der Selektionsverfahren

(d) Mögliche Korrelate der Intention zur Übernahme der Dekanatsfunktion

- z.B. Diversity Klima, Work-Family Konflikt, Work-Life Konflikt

(e) Befragung zu Handlungsimplikationen & Quotenregelungen



Skalenkonstruktion

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

- Itemgenerierung:** Expert/innen-Interviews; Fokusgruppendifkussionen; Prüfung von Universitäts-/Fakultätsreglementen: **188 Items**
- Itemüberprüfung:** Expert/innen-Einschätzung: **46 Items & 5 Dimensionen**

Angenommene Dimensionen

Leitungsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsübernahme für die Entwicklung der Fakultät und die Umsetzung von Entscheidungen
Repräsentativität	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentativität der Fakultät gegenüber Aussen, z.B. ggü. anderen Fakultäten, der Universitätsleitung, Medien
Einfluss/Macht	<ul style="list-style-type: none"> • Einflussnahme auf Gestaltung der Fakultätseinheiten und -strukturen
Förderung anderer/ Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, andere zu fördern und Kooperationen zu ermöglichen
Eigene Karriere	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenes berufliches Weiterkommen (Netzwerke, Sichtbarkeit)



Studien-Teilnehmer/innen

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

67 Professor/innen

(ohne Führungserfahrung als (Pro-)Dekan/in)

- **Frauen (n=23):** M_{age} = 48.1 Jahre; 69.6% OP; 17.4% AOP
- **Männer (n=44):** M_{age} = 50.1 Jahre; 59.1% OP; 25% AOP; 9.1% AP

13 Expert/innen

(mit Führungs- oder Managementenerfahrung)

- **Frauen (n=5):** M_{age} = 55.0 Jahre
- **Männer (n=8):** M_{age} = 58.5 Jahre

Rücklauf

- **Professor/innen:** ca. 200 kontaktiert; 71 Antworten, (35%)
- **Expert/innen:** 16 kontaktiert; 14 answered/returned (87.5%)

Verfahren zur Stichprobengewinnung

- **Paper-Pencil- & Online-Fragebögen** (Professor/innen- vs. Expert/innen-Version)
- **Fakultätsversammlung (11. April 2014) & per Post**



Präferenzen/Bedürfnisse

Befragung der Professor/innen

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

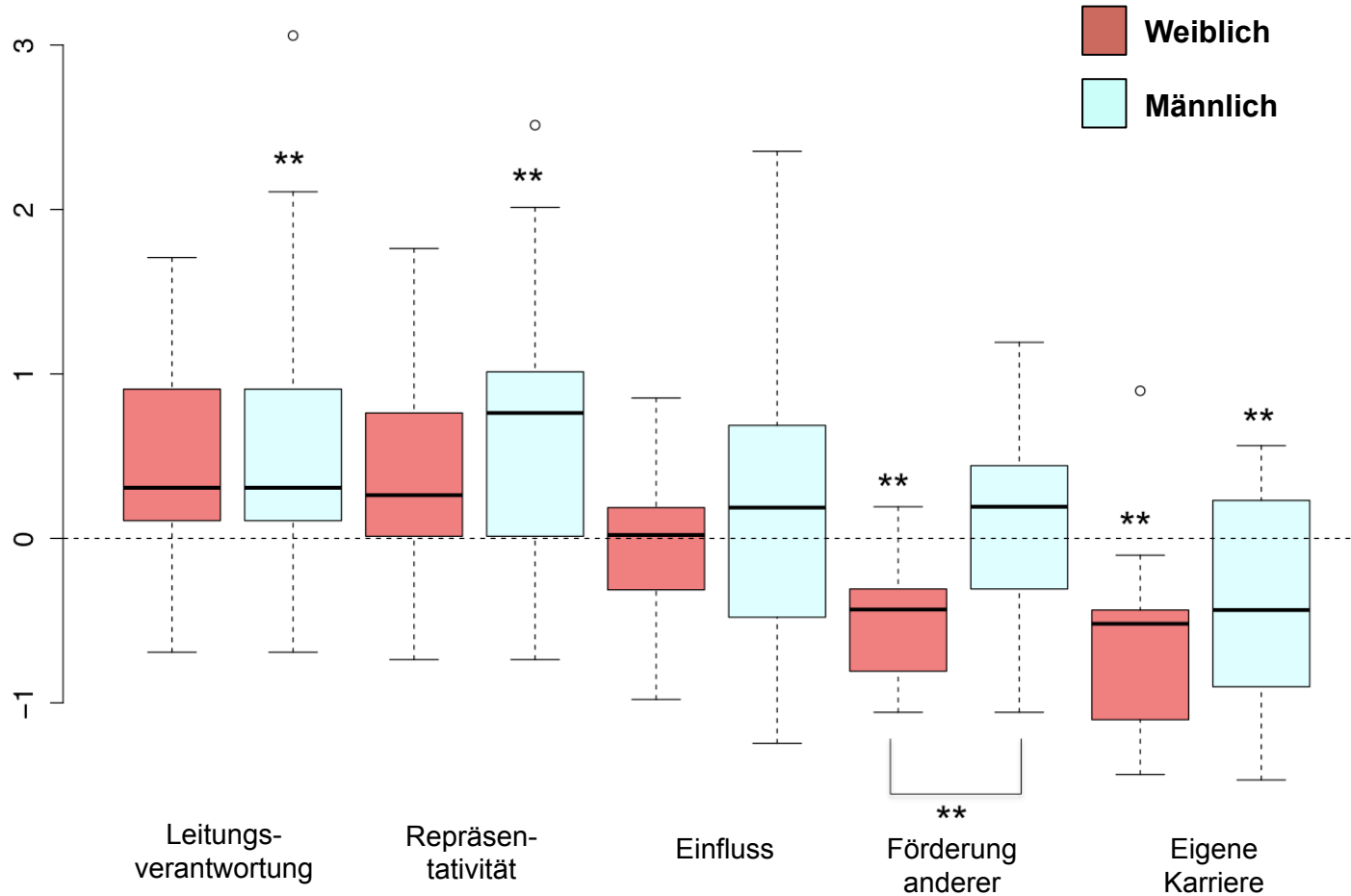
Mentales Modell: **Erwartungen**

	Wie stark bestehen die folgenden Erwartungen an die Rolle der Dekanin/des Dekans?						Wie wünschenswert fänden Sie diese Erwartungen persönlich, wenn Sie die Rolle (mit-) gestalten könnten?						
	überhaupt nicht					sehr	weiss nicht	überhaupt nicht					sehr
Die Dekanin/ der Dekan sollte...													
... den Mitgliedern der Fakultät die Entscheidungen überlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... verantworten, dass die Entscheidungen der Fakultät umgesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Autonomie der Fakultät gegenüber der Universitätsleitung vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Fakultät gegenüber anderen Fakultäten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Fakultät gegenüber Studierenden vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... z. B. auf Abschlussveranstaltungen oder Antrittsvorlesungen vor hunderten von Menschen öffentlich auftreten wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... häufig im Rampenlicht stehen wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wissenschaftliche Bedürfnisse erkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sich für die Entwicklung der Fakultät verantwortlich fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Objektiver Fit- Differenz zwischen Anforderungsprofil & Bedürfnissen?

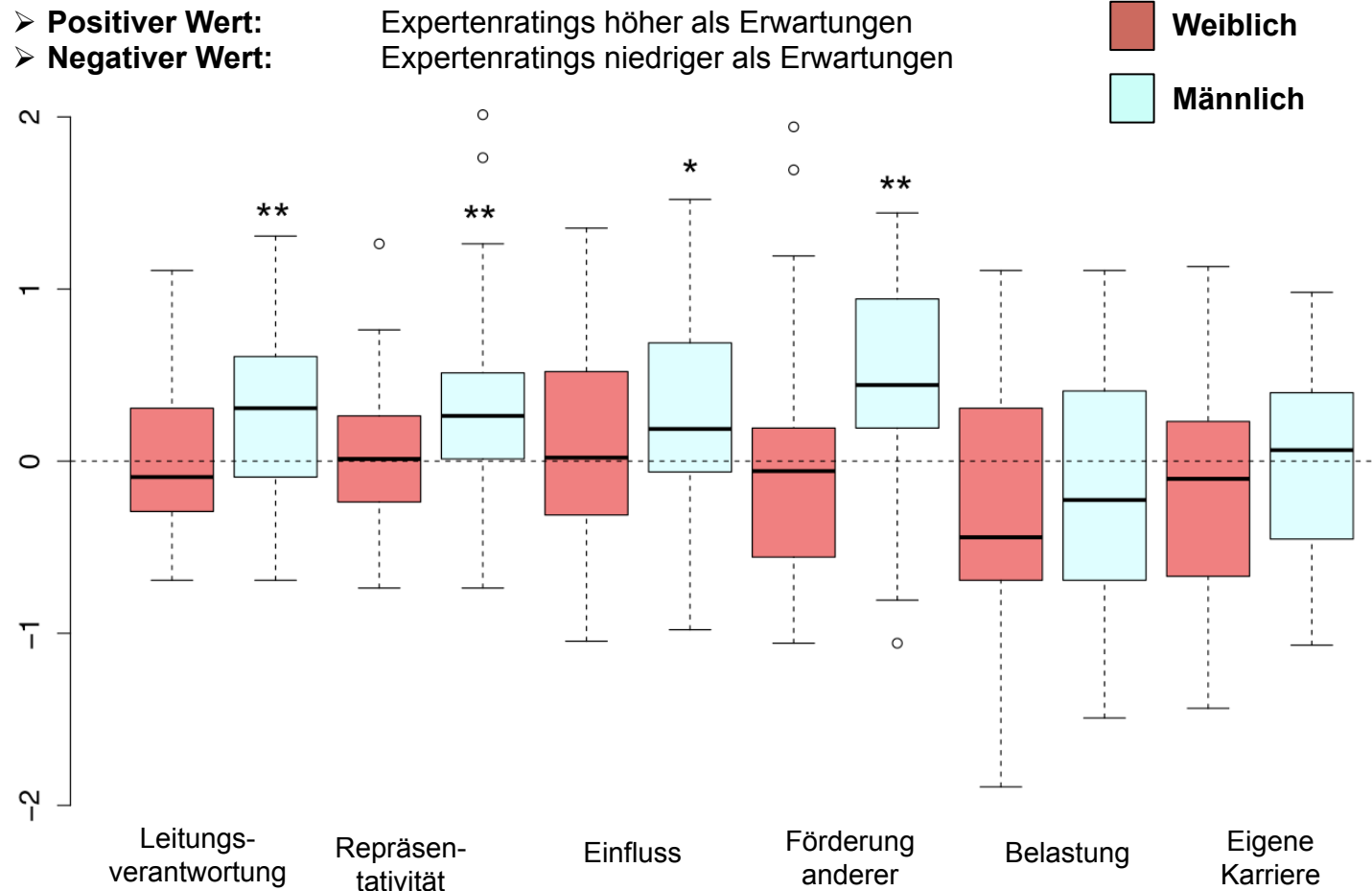
- **Positiver Wert:** Expertenratings höher als Präferenzen
- **Negativer Wert:** Expertenratings niedriger als Präferenzen

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion



Genauigkeit des Mentalen Modells: Differenz zwischen Anforderungsprofil & Erwartungen?

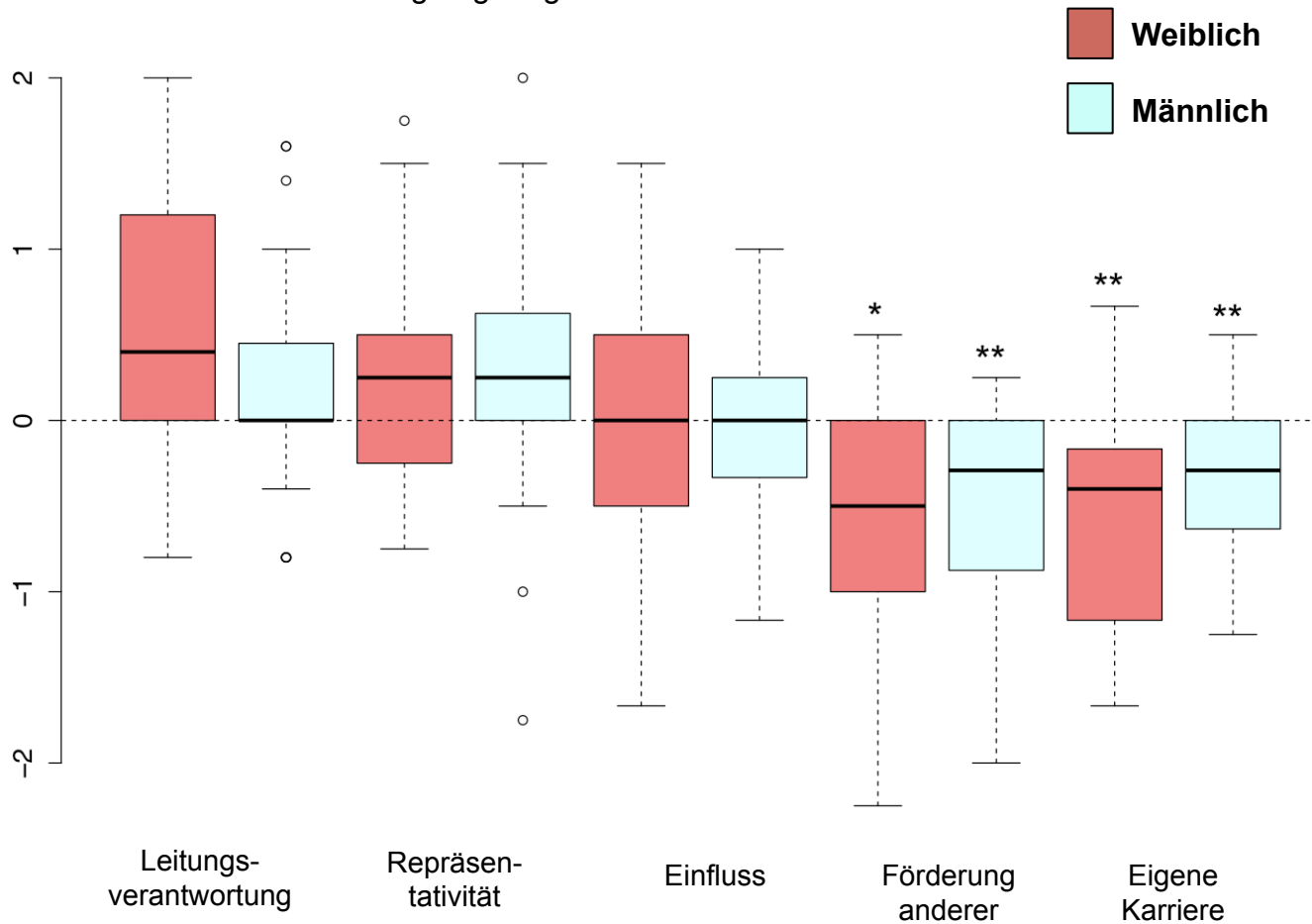
Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion



Person-Job Fit – Differenzen zwischen Erwartungen & Bedürfnissen (Prof.)?

- **Positiver Wert:** Erwartungen höher als Präferenzen
- **Negativer Wert:** Erwartungen geringer als Präferenzen

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion





Zwischenfazit

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

- **Professorinnen: realistischeres Bild von den Anforderungen des Dekanatsamtes als Männer**
- **Passung zwischen männlichen Präferenzen & Anforderungsprofil nicht besser** als von weiblichen Präferenzen (Ausnahme: Förderung anderer)
- **Professorinnen: keine geringere wahrgenommene Passung mit Anforderungsprofil als Männer** (wahrgenommener Person-Job Fit)
 - **Beide Geschlechter: gute Passung** innerhalb der Dimensionen Leitungsverantwortung, Repräsentativität und Einflussnahme
 - **Beide Geschlechter: erwarten geringere Möglichkeit, Andere sowie die eigene Karriere zu fördern**, als sie sich wünschen würden
- **Fazit:** Keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die wahrgenommene (Nicht-)Passung mit dem Dekanatsamt



Alters- & Erfahrungsunterschiede?

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

(a) Befragte Professor/innen-Stichprobe (♀ = 23; ♂ = 44)

- Keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern (Jahre) & Amtsdauer der Professur (Jahre)

Männer: durchschnittl. signifikant älter als Frauen (AOP & OP)

(b) Population der OP & AOP der PhF (♀ = 49; ♂ = 90)

	Frauen		Männer		Df	t	p
	M	SD	M	SD			
Alter (in Jahre)	49.29	6.71	52.96	6.93	136	-3.010	.003
Amtsdauer (in Jahren, Stand: Dezember 2013)	6.69	5.11	8.62	6.25	137	-1.849	.07

Motivation am Ende der Karriere am höchsten (Stichprobe)?

- **Frauen:** negative Korrelation zwischen Alter & Intention, eine übernehmen ($r = -.57$; $p = .007$)
- **Männer:** kein Zusammenhang zwischen Alter & Intention ($r = -.13$; $p = .410$)

Aber: keine signifikanten Unterschiede in Amtsdauer zwischen Geschlechtern



Zeitressourcen: Haushalt/Familie?

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

Anzahl Kinder

➤ Professorinnen

- 39% keine Kinder (56% = 1 oder 2 Kind/er; 4.3% = 3 Kinder)
- **Jüngstes Kind: $M = 7.8$ Jahre ($SD = 7.22$)**

➤ Professoren

- 27% keine Kinder (45% = 1 oder 2 Kind/er; 27% = 3 oder mehr Kinder)
- **Jüngstes Kind: $M = 10.8$ Jahre ($SD = 8.82$)**

Anteil Haushalts- und/oder Familienarbeit	♀	♂
Selbst	49.8%	36.8%
Partner/in	31.5%	51.1%
Weitere Person/en	18.7%	12.0%



Hinweise auf Selektionsbias?

Einleitung
Methoden
Ergebnisse
Diskussion

Bereits für Leitungsfunktion angefragt?

	Ja	Nein
Professorinnen ($n = 23$)	8 (34.8%)	15 (65.2%)
Professoren ($n = 44$)	24 (54.5%)	20 (45.5%)

Transparenz der Selektionsprozesse

	Intransparent	Weder/noch	Transparent
Professorinnen ($n = 23$)	65.2%	21.7%	13%
Professoren ($n = 44$)	52.3%	22.7%	25%
Expert/innen ($n = 13$)	23.1%	46.2%	30.8%



Zusammenhänge mit Intention (zur Übernahme des Dekanatsamts)

Passung mit dem Dekanatsamt

- Tendenz: je stärker die Bedürfnisse an **eigene Karriereförderung** die Erwartungen übersteigen, desto geringer ist die Intention
- **Overall-Fit:** je stärker Bedürfnisse der Prof. die Erwartungen an D übersteigen, desto **negativer die Einstellung** zur Amtsübernahme

Frauen: Je höher das Diversitätsklima an der UZH wahrgenommen wird, desto höher ist Intention für Dekanat

Multiple Regression zur Vorhersage der Intention (nur Frauen)

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Diversitätsklima	.445	.240	.351	1.857	.08*
Work-Life Konflikt	-.703	.302	-.467	-2.325	.03*
Berufliche Selbstwirksamkeit	.076	.455	.034	.167	.87

Aber: je höher die Wahrnehmung des Konflikts zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen, desto geringer die Intention

➤ **Männer: kein Zusammenhänge**



Diskussion & Handlungsempfehlungen

(a) Führungsstereotype & Geschlechterbias in Leistungsbeurteilung

- **Keine impliziten/expliciten Stereotype, (z.B. durch Experiment) erhoben!**
 - **Hinweise:** Mehrheit der ♂ (54.5%) für Leitung angefragt vs. nur 34.8% der ♀
 - **Selektionsprozesse:** werden von beiden Geschlechtern mehrheitlich als intransparent empfunden (nur 23.1 Prozent der Expert/innen)

- **Keine Hinweise auf Genderbias in Konstruktion des Anforderungsprofils**
(Ausnahme: Förderung anderer/Ermöglichung von Kooperationen von ♀ stärker präferiert)

Handlungsimplication

- **Frauen aktiv ansprechen** und von den Möglichkeiten überzeugen
- **Wahrgenommene Transparenz** der Auswahlprozesse **nach Aussen tragen** und für potentielle Kandidat/innen transparenter gestalten



Diskussion & Handlungsempfehlungen

(b) Attraktivität des Dekanatsamts

- **Eigene Karriereförderung: für beide Geschlechter relevant** für Intention (bedeutsam für Attraktivität)
- Mehrheit der Professor/innen hat akademische Funktion ausserhalb der Universität übernommen & ist bereit in Zukunft weitere zu übernehmen
 - d.h. fachspezifische Positionen, die beide Geschlechter anstreben (eigene Karriere)

Handlungsimplication:

- **Stärken des Amtes bzgl. eigener Karriereförderung sichtbar machen**

(c) Motivation zur Amtsübernahme wächst mit dem Alter

- **Trifft für befragte Professorinnen nicht zu: Intention sinkt mit steigendem Alter**

Handlungsimplication:

- **Personen frühzeitig ansprechen** und langsam mit Aufgaben im Dekanat vertraut machen



Diskussion & Handlungsempfehlungen

(d) Motivation von Professorinnen

- Keine Geschlechterunterschiede in **beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung**
- Keine Hinweise, dass Frauen „weniger **im Rampenlicht stehen**“ wollen
 - Präferenzen von Frauen bzw. Leitungsverantwortung, externer Repräsentativität & Einflussnahme spiegeln sich gut in Anforderungsprofil wider
- **Frauen haben realistischeres Bild von Anforderungen** als Männer, die Verantwortungsbereiche z.T. tendenziell unterschätzen

(e) Zeitressourcen

- **Professorinnen** -> Hauptverantwortung für Haushalts- und/oder Familientätigkeiten
- **Work-Life Konflikt** -> negativer Einfluss auf Intention, das Dekanatsamt zu übernehmen

Handlungsimplication:

- Entlastungen in Lehre/Forschung sowie Kinderbetreuung



**Vielen Dank
für die Aufmerksamkeit!**



Literatur

- 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. doi: 10.1093/sf/79.1.191
- Bosak, J. & Sczesny, S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65, 234-242. doi: 10.1007/s11199-011-0012-7
- Bretz, R.D. & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54. doi: 10.1006/jvbe.1994.1003
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S.A. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51. doi: 10.1027//1015-5759.18.1.43
- Bundesamt für Statistik (2013). *Bildungsstatistik 2012*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. doi: 10.1016/S0191-3085(00)22009-1
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311. doi: 10.1006/obhd.1996.0081
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.546
- Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with person-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657. doi: 10.1037/0021-9010.75.6.648



Literatur

- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- Endler, N.S. & Magnusson, D. (1976). *Interactional psychology and personality*. Washington, DC: Hemisphere.
- European Commission (2013). *She Figures 2012. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Smith, D. L., Rollins, K. B., & Smith, L. J. (2012). Back to the Faculty: Transition from University Department Leadership. *Innovative Higher Education*, 37, 53-63. doi: 10.1007/s10755-011-9186-8
- Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp 235-282). Greenwich, CT: JAI Press.