MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ZINA SUTKAUSKIENĖ

MOTERŲ RAIŠKA VERSLO VALDYME LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:
doc. dr. Jonas Jagminas

VILNIUS
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

MOTERŲ RAIŠKA VERSLO VALDYME LIETUVOJE

Lyderystė ir pokyčių vadyba magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *kodas 621N61001*

Vadovas
_____ doc. dr. Jonas Jagminas
2016 -

Recenzentas
_____
2016

Atliko
_____ stud. Z. Sutkauskienė
2016 - -

VILNIUS
2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS....4

LENTELIŲ SĄRAŠAS....5

PRIEDŲ SĄRAŠAS....6

ĮVADAS....7

1. MOTERS LYDERĖS SAMPRATA....10

1.1 Moters vieta lyderystės teorijose....10

1.2 Lyčių skirtumai lyderystėje ir vaidmenų sankirta....16

2. „STIKLINĖS LUBOS“ – REIŠKINYS MOTERŲ LYDERYSTĖJE....23

2.1 „Stiklinių lubų“ aktualumas....23

2.2 Reiškinio aiškinimas....24

2.3 Kaip sudaužyti „stiklines lubas“?....30

2.4 Naujo lyderystės stiliaus poreikis šiuolaikinėje vadyboje....34

3. KOKYBINIS MOTERŲ RAIŠKOS VERSLO VALDYME LIETUVOJE TYRIMAS....40

3.1 Empirinio tyrimo pasirinkimo priežastys....40

3.2 Tyrimo atlikimas....50

IŠVADOS....67

Literatūros sąrašas....70

Santrauka....75

Summary....77

Anotacija....79

Abstract....80

Priedai....81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „Stiklinių lubų“ aiškinimas.....25
2 pav. „Stiklinių lubų“ piramidė 33
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį 43
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių 43
5 pav. Respondentų pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų lyderių 44
6 pav. Respondentų vyrų atsakymų pasiskirstymas 44
7 pav. Respondenčių moterų atsakymų pasiskirstymas 45
8 pav. Daugiau nei 10 balsų gavę lyderiai 45
9 pav.. Teminės analizės atlikimo schema 49

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai 10
2 lentelė. Psichologiniai faktai 18
3 lentelė. Metaforos, apibūdinančios moterų karjeroje sutinkamas kliūtis 24
4 lentelė. Dalyvių duomenys 48
5 lentelė. Faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų 54
6 lentelė. Faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų 56

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu tekstas, kodavimas, tematikos suradimas ……81
2 priedas. Temų įvardijimas……...88

ĮVADAS

Temos aktualumas

Teoretikai nagrinėja ir rašo apie problemas, su kuriomis susiduria moterys karjeros kelyje, tačiau mažai tyrinėta moterų raiška verslo valdyme. Svarbu nagrinėti klausimus, kaip moteris derina verslą ir šeimą: vaikų auklėjimą ir jų auginimą, rūpinimąsi vaikais ir namų ūkiu, su kokiomis kliūtimis susiduria ne tik versle, bet ir santykyje su savimi bei kokią įtaką tai daro verslui, kai moteris užima aukščiausias – lyderės pozicijas.

Šiandien ieškoma atsakymų į klausimus, kas iš tiesų yra lyderis, kokie lyčių skirtumai lyderystėje ir kokiais gebėjimais privalo pasižymėti šiuolaikinis lyderis. Moterų lyderystės klausimas vadyboje plačiau nagrinėjamas tik pastaruosius kelis dešimtmečius.

Lyčių lygybė yra viena pagrindinių vertybių Europos Sąjungoje ir kitose išsivysčiusiose šalyse. Šiuo metu Lietuvoje jau patvirtinta moterų ir vyrų lygių galimybių programa 2015–2021 m., kurioje pagrindinis strateginis tikslas – visose srityse nuolat šalinti vyrų ir moterų padėties skirtumus. Nors priimamos programos, kalbama apie lygias teises, tačiau realybėje dar vis susiduriama su neišspręstais klausimais.

XXI a. vadyba taip pat turi keistis kartu su naujais globalizacijos procesais. Dar 1990 m. vienas iš vadybos autoritetų T. Peters pabrėžė mintį apie tai, kad moterys būtų geresnės vadovės nei vyrai šiandienos chaotiškame verslo pasaulyje. Verslas turi tapti mažiau hierarchiškas, spartesnis, skvarbesnis, labiau komandinis, orientuotas į žmogiškąjį kapitalą, o moterys būtent ir pasižymi šiais privalumais.

Dėl šių priežasčių ir yra aktualu toliau tirti moterų raišką verslo valdyme Lietuvoje.

Tyrimo objektas – moterų raiška verslo valdyme Lietuvoje.

Problema – kodėl moterys, turėdamos tinkamą išsilavinimą, pakankamą patirtį, profesinius gebėjimus, retai užima aukščiausias vadovaujančias pareigas?

Darbo tikslas – ištirti, kodėl moterys, turinčios kompetencijas ir gebėjimus, retai užima aukščiausias vadovaujančias pareigas Lietuvoje.

Darbo uždaviniai

1. Palyginti vyrų ir moterų vadovavimo stilius.
2. Įvertinti moterų lyderystę ribojančius veiksnius.
3. Išnagrinėti Lietuvos verslininkių lyderystės bruožus.
4. Įvardyti verslą kuriančių moterų Lietuvoje lyderystės sėkmės kriterijus.
5. Išnagrinėti verslo ir moteriškumo suderinamumą.
6. Įvertinti, ar moterų lyderystę Lietuvoje lemia „stiklinių lubų“ fenomenas.

Darbo metodai

- Mokslinės literatūros analizė.
- Žvalgybinis tyrimas.
- Kokybinis tyrimas.
- Tyrimų analizė.

Darbo praktinis reikšmingumas

Tyrimo išvados gali padėti verslą pradedančioms kurti moterims priimti tikslesnius sprendimus, atkreipti dėmesį į priežastis ir pasekmes bei galimas vidines ir išorines kliūtis versle.

Tyrimais pagrįsta medžiaga gali būti panaudota kaip pirminė informacija verslo inkubatoriuose besikuriančioms naujoms įmonėms, kurioms vadovaus moterys, bei informaciniuose verslo seminaruose.

Raktiniai žodžiai:

Moterys lyderės, „stiklinės lubos“, moteris ir verslas, moteriškumo principas.

Tyrimo aktualumas ir mokslinis naujumas

Atliktų tyrimų, kurie nagrinėtų moterų raišką, moteriškumo ir verslo suderinamumą, yra nedaug. Minėtina knyga, parašyta Carol R. Frenier (2009), kuri kelia naujus klausimus apie moteris ir jų gyvenimo ciklų sampratą, apie moteris, turinčias gilų bendruomeniškumo jausmą, gebančias derinti moteriškumą ir verslą. Autorius visa tai pateikia per savo patirtį ir savo veiklos versle analizę. Iškelti knygoje klausimai ir apie pokyčių laikotarpiu moteriško vadovavimo aktualumą, apie tai, kas vyksta pasaulyje, kokių pokyčių reikia gyvenime ir kokių veiksmų turi imtis visuomenė, kad savi poreikiai ir tikslai būtų suderinti su visuotiniais. Įvertinti knygoje pateiktus faktus bandyta atliekant kokybinį tyrimą.

„McKinsey“ (2009) studija atliko lyderystės stilių, kuriuos lengviau įvaldo moterys, tyrimą.

Patel G. (2013) Norvegijoje atliko vyrų ir moterų vadovo gebėjimų tyrimą ir nustatė, jog vyrai ir moterys nesiskiria sugebėjimais atlikti vieną ar kitą operaciją, o skiriasi tik jų požiūriai.

Žukauskienė R. ir Šakalytė J. (2003) tyrė moterų profesinę karjerą.

Mikulėnienė R. (2008) tyrė, ar vadovavimas skiriasi lyčių aspektu, Rakauskienė O. G. (2014) – lyčių ekonomiką.

Krinickienė E. (2014) – lyčių aspekto integravimo strategijos vertinimą valstybės ekonomikos valdyme.

Šių ir kitų autorių atlikti tyrimai parodo, kad moterys išskiriamos lyčių atžvilgiu, dėl to atsiranda diskriminacija darbo rinkoje, moterys uždirba mažiau negu vyrai. Tačiau neatskleista, su kokiomis kliūtimis susiduria moterys, siekdamos aukščiausių pozicijų versle, kas lemia verslo ir moteriškumo suderinamumą.

Tyrimo metodika

Moters raiškai verslo valdyme Lietuvoje atskleisti pasirinktas kokybinis tyrimas, kuriame taikytas teminės analizės pagal Braun ir Clarke (2006) metodas. Kokybinis tyrimas, imant interviu, leidžia geriau suprasti žmogų ir atverti naujai pasireiškiančias patirtis, ko neįmanoma atlikti kiekybiniu tyrimu. Kokybinis tyrimas yra dinamiškas, todėl tyrėjui neįmanoma suplanuoti šio tyrimo vyksmo, nepradėjus rinkti duomenų. Tyrime nėra hipotezės, kadangi kitų mokslininkų tiriamo fenomeno atliktų tyrimų surasti nepavyko.

Remiantis literatūros analize, galima daryti kai kurias prielaidas, kad moterys valdyme susiduria su kliūtimis, vadinamomis „stiklinėmis lubomis“, tačiau tyrimais nepagrįsta, kokią įtaką jos turi jau užimančioms aukščiausias pozicijas versle moterims.

Tyrime dalyvavo dešimt moterų, užimančių aukščiausias pozicijas versle Lietuvoje ir turinčių ilgametę vadovavimo patirtį.

Darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados, santrauka, anotacija, literatūros sąrašas ir priedai.

1. MOTERS LYDERĖS SAMPRATA

1.1 Moters vieta lyderystės teorijose

Nuo senų laikų keliamas klausimas, kodėl vieni žmonės tampa lyderiais, vadovais, pasiekia karjeros aukštumų, o kiti to nesugeba. Daugelis psichologų, sociologų, ekonomistų, net filosofų iki šiol bando atsakyti į klausimą, ar galima išmokyti žmogų būti geru vadovu ar juo gimstama. Savo požiūrį, koks turėtų būti lyderis, yra pateikę Aristotelis, Platonas, Machiavelli ir kiti žinomi mąstytojai bei tyrėjai. Lyderio savybes tyrinėjęs Stogdillas nurodė, kad iš tirtų 163 lyderio savybių tam tikros jų tik padidina tikimybę, jog šias savybes turintis žmogus gali tapti veiksmingu lyderiu (Masiulis, Sudnickas, 2007). Puikūs lyderiai geba įkvėpti žmones veikti. Jie suteikia žmonėms tikslo ar priklausomybės pojūtį. Lyderiaujantys geba suburti sekėjus, kurie veikia ne skatinami dėl jiems daromos įtakos, o dėl to, jog yra inspiruojami tai daryti (Sinek, 2014).

Terminas „lyderystė“ (*leadership*) anglų kalboje atsirado palyginti neseniai – prieš keletą šimtų metų, o vėliau perėjo ir į kitas kalbas, taip pat ir į lietuvių kalbą.

Dėl lyderystės apibrėžimo, sąvokos sampratos nėra vieningos nuomonės. Dažnai „lyderis“ ir „vadovas“ yra tapatinami kaip sinonimai, nors jie apibūdina skirtingas sąvokas. Galima teigti, kad lyderiavimas yra viena iš svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių.

Bennis ir Nanus (1998, 19) apie vadovavimą sako: „Visais atvejais mechanizmo užvedimo raktelis yra vadovavimas. Naujasis vadovas įpareigoja žmones veikti, paverčia savo pasekėjus lyderiais, o lyderius – permainų varančiąja jėga“.

Lyderiui būdingas įkvėpimas, aistra, gebėjimas suburti komandą, ją palaikyti, motyvavimas, tikslų numatymas ir pasekėjų vedimas paskui save. Vadovas pasižymi racionalumu, strategijų, nurodymų, veiklos formavimu. Vadovas – vykdo. Lyderis – veda.

1 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai

Vadovas	**Lyderis**
Nustato aiškius išmatuojamus tikslus.	Nustato lūkesčius.
Užtikrina veiklos standartus.	Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus.
Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti.	Ieško galimybių tikslui pasiekti.
Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas.	Ruošiasi spręsti ateityje iškilsiančias problemas.
Naudojasi praeities patirtimi.	Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų.
Imasi veiksmų.	Numato ateities poreikius.

Šaltinis: Masiulis, K., Sudnickas, T., 2007.

Pagal autorių pateiktą lyderio ir vadovo lyginimą, galima teigti, jog vadovas vadovaujasi esama situacija ir remiasi daugiau praeities patirtimi, o lyderiui būdingas ateities matymas ir vizija į numatomus tikslus bei perspektyvas ateityje. Tiek lyderio, tiek vadovo pozicijos neišskiriamos atskirai vyrams ir moterims. Šiame magistriniame darbe lyderiui bus akcentuota savybė veda, o vadovui – vykdo.

Kol versle dominavo vyrai, moterų lyderystė nebuvo mokslininkų susidomėjimo objektas. Vėliau, moterims vis labiau skverbiantis į vadovaujamas pozicijas, versle atsirado tyrimų, kuriuose buvo pradėti nagrinėti akivaizdūs ir reikšmingi vyrų bei moterų skirtumai, jų savybės, būtinos lyderiavimui. Tačiau net iki XX a. aštuntojo dešimtmečio nebuvo gvildenami lyčių ir lyderystės klausimai. Vis didėjantis moterų lyderių skaičius paskatino mokslininkus tyrinėti lyderystę, susiejant ją su lytiškumu (Northouse, 2009).

Iš pradžių mokslininkai kėlė klausimą, ar moterys apskritai gali vadovauti, o dabar tai tapo diskusijų tema. Šiandien klausimų įvairovė kiek kitokia: kuo skiriasi vyrų ir moterų lyderystės stilius bei efektyvumas, kodėl moterų yra mažiau elitiniuose lyderystės sluoksniuose, kokius lyderystės stilius taiko skirtingų lyčių atstovai.

Taigi, kuo skiriasi lyderiai vyrai ir lyderės moterys ir kodėl? Svarbu suvokti skirtumus tarp psichologinių savybių, ar skiriasi vadovavimo stiliai bei jų efektyvumas.

Diskutuojant apie vadovus ir lyderius vyrus bei moteris, sunku būtų surasti akivaizdžius skirtumus jų gebėjimuose vadovauti. Tiek moters, tiek vyro gebėjimai priimti sprendimus, remiantis praeities patirtimi ar ateities perspektyva, yra panašūs. Lyginant moters ir vyro, vadovo (vykdančiojo) ir lyderio (vedančiojo) skirtumus negalėtume teigti, jog jie yra labai reikšmingi. Todėl ir kyla klausimas, kodėl moterų yra mažai aukščiausiuose vadovaujančiuose postuose. Tą teigia moksliniai tyrimai, šia tema vyksta mokslinės diskusijos ir ieškoma to priežasčių. Analizuojant iškeltą šiame darbe probleminį klausimą, kodėl moterys, turėdamos išsilavinimą, patirtį, profesinius gebėjimus, retai užima aukščiausias vadovaujančias pozicijas, apžvelgsime lyderystės teoriją, kuri nagrinėja lyderystę pagal atskirus požiūrius.

Nagrinėjant lyderystę kaip reiškinį, didžiąją daugumą lyderystės studijų galima suskirstyti į grupes, kurios atspindi skirtingus požiūrius (Masiulis ir Sudnickas, 2007):

1 grupė – galios ir įtakos (*power – influence*),

2 grupė – būdingųjų bruožų (*trait*),

3 grupė – elgesio (*behavior*),

4 grupė – situacijos (*situational*).

Galios ir įtakos požiūris į lyderystę

Tiriant lyderystę galios ir įtakos požiūriu, nagrinėjami lyderio galios ir įtakos šaltiniai – pareigybiniai (formalios valdžios, atsilyginimo, baudimo, informacijos pateikimo) ir asmeniniai

(kompetencijos, bendravimo, asmeninio žavesio). Taip pat tyrėjus domino ir pavaldinių įtakos poveikis lyderio galios didėjimui arba mažėjimui.

Lyderio įtakos ir galios veiksmingumas priklauso ir nuo jo pavaldinių paklusnumo, pasiaukojimo arba pasipriešinimo lygio. Pavaldinių veiksmai ir reakcijos priklauso nuo to, ar lyderis sumaniai naudojasi savo galia ir įtaka.

Vertinant, kaip lyderiai – vyrai ir moterys – naudojasi savo galia ir įtaka, pastebima, kad moterys, kurios orientuotos į pagalbą, supratimą, empatiją, labiau gali tikėtis pavaldinių palaikymo, mažiau – pasipriešinimo. Didesnio pasipriešinimo galėtų sulaukti moteris vadovė, vadovaujanti labiau vyriškam kolektyvui. Vyrai vadovai, kurie dažniau naudojasi savo formalia galia, gali sulaukti pavaldinių didesnio paklusnumo, bet mažesnės empatijos (Patel, 2013).

Makroekonominę politiką genderiniu požiūriu nagrinėjusi Rakauskienė (2002, 3) teigia, kad „esant genderiniam darbo pasidalijimui, vyrai dominuoja ūkio veiklų srityse, labiausiai remiamose valstybės biudžeto: krašto apsaugos, valstybės valdymo, taip pat pramonės šakose, orientuotose į eksportą (nafta ir jos perdirbimo produktai), transporto, statybos, finansų, energetikos paslaugų sektoriuose; o moterys susibūrusios daugiausia į švietimo, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos veiklas, kur visada yra biudžeto lėšų stygius: pramonės šakose, orientuotose į vidaus rinką – lengvojoje, maisto pramonėje, mažmeninėje prekyboje. Egzistuojanti valstybės biudžeto išlaidų skirstymo praktika santykinai skatina genderinę nelygybę, t. y. formuojant biudžetą „vyriški“ sektoriai yra svarbesni už „moteriškus“.

Tai reiškia, kad moterys – vadovės, kurios dažniausiai ir vadovauja mažiau finansuojamoms įstaigoms, turi mažesnę galią ir įtaką nei vyrai, dirbantys didesnes finansines galimybes turinčiose srityse. Vadovas turi tuo didesnę atsilyginimų ir išteklių galią, kuo aukštesnes pareigas jis užima. Šioje pozicijoje, remiantis statistiniais duomenimis, sutiksime daugiau aukštas pareigas užimančių vyriškos lyties atstovų, todėl moterys šioje pozicijoje bus mažiau pastebimos.

Tai nereiškia, kad vadovai privalo išsižadėti galios, o pasekėjai – nuolatos griauti vadovo įtaką. Tai reiškia, kad galia turi būti kaip mainai – kūrybinis, kintantis procesas, kuris jų turimą galią galėtų paversti kitu dydžiu – darbuotojų, pasekėjų įgalinimu.

Būdingųjų bruožų požiūris lyderystėje

Nors bruožų tyrimai buvo atliekami visą XX a., geriausią bendrąjį įspūdį apie šią teoriją galima susidaryti iš dviejų Stogdillo apžvalgų (1948, 1974). Pirmoje apžvalgoje Stogdillas išnagrinėjo ir apibendrino daugiau kaip 124 bruožų tyrimus, antroje apžvalgoje – dar 163 tyrimus (pagal Northause, 2009). Mokslininko atlikti tyrimai parodė, kad vidutinis žmogus, atliekantis lyderio vaidmenį, skiriasi nuo vidutinio grupės nario tam tikrais bruožais.

Būdingųjų bruožų teorija tvirtina, kad vadovai turi ypatingų savybių, tokių kaip drąsa, įžvalgumas, inteligencija, gebėjimas įtikinti, atsakingumas, ekstraversija, pasitikėjimas savimi,

iniciatyvumas, asmeninis žavesys ir kt. Šie bruožai gali būti įgimti ar įgyti vėliau. Tačiau literatūroje, nagrinėjančioje žinomų žmonių lyderių bruožus, matyti, kad dažnai šie lyderiai mažai ką turi bendra. Tyrėjas iškėlė mintį, jog nėra pastovaus bruožų rinkinio, todėl vienoje situacijoje buvęs lyderis, kitoje juo gali ir nebūti. Lyderio savybės turi tikti tai situacijai, kurioje jis veikia.

Bruožų teoretikai naudoja atvejų metodą, kai analizuojama lyderių veikla, ir bando nustatyti, kokios savybės padėjo jiems tapti lyderiais. Mannas (1959), atlikęs panašų tyrimą ir išanalizavęs daugiau kaip 1400 tyrimų duomenų apie asmenybę ir lyderystę, nurodė, kad ryšys tarp bruožų ir vadovavimo gali būti sudėtingesnis, nei buvo manoma iki šiol. Dar vienoje apžvalgoje įrodinėjama lyderio savybių svarba: Shelley Kirkpatrick ir Edwinas Locke (1991), cit. pgl.: Northause, 2009) tvirtina: „Neabejotina, kad lyderiai skiriasi nuo kitų žmonių“. Autorių teigimu, „lyderių savybės vienus žmones išskiria iš kitų ir šias savybes reikėtų laikyti svarbia lyderystės proceso dalimi“.

Bruožų teorija nedaug gali padėti, jei norime prognozuoti, ar asmuo gali tapti lyderiu. Jis gali turėti visus reikiamus bruožus, bet neturėti gebėjimo vadovauti. Be to, bruožų teorija neįvertina aplinkos veiksnių, kurie turi didžiulę įtaką vadovo veiklai.

Elgesio ir charakterio teorijos požiūris lyderystėje

Be bruožų ir elgesio teorijų, galima panagrinėti ir charakterio teoriją (*disposition theory*). Tai ilgiausiai lyderystei įtaką dariusi teorija, kuri siekia nustatyti universalias lyderystės savybes bei bruožus. Ji apima „didžio vyro“ (*Great Man*) ir savybių teorijas (*trait theory*). „Didžio vyro“ teorijos išpopuliarėjo XIX a. ir XX a. pradžioje. Jos grindžiamos asmens, gimusio būti lyderiu ir turinčio įgimtų talentų, kurių neįmanoma išmokyti, sąvoka (Bennis ir Nanus, 1998). Į „didžias moteris“ apskritai tuo metu nebuvo kreipiamas dėmesys. Savybių teorijoje, kuri yra susijusi su „didžio vyro“ teorija, Bennis (1998) siekė nustatyti ir susisteminti efektyvią lyderystę. Vietoj vyro arba moters, kuriems likimas palankus, jis pasiūlė lyderystės pagrindu laikyti keturis veiksnius: viziją, prasmę, pasitikėjimą ir saviraišką. Nuo šeštojo praėjusio amžiaus dešimtmečio „didžio vyro“ ir savybių teorija šiek tiek nuvertėjo. Šiandien labiau išprusęs lyderio supratimas leidžia mums rasti vietos ir „didžiam vyrui“. Pasak Nicholson (2013), Londono verslo mokyklos organizacinės elgsenos profesoriaus, „kartais reikia „didžio vyro“, tačiau dažniau jo nereikia. Tad iš dalies viskas priklauso nuo to, kokiomis aplinkybėmis lyderystė reikalinga“.

Situacinė lyderystė

Moterims dažniau būdingas prisitaikymas prie situacijos, polinkis į bendradarbiavimą, patikimumą, užsispyrimą (daugiau kantrumą). Pagal išskirtus gebėjimus, moterys yra kūrybiškesnės, diplomatiškesnės, iškalbesnės, labiau gebančios įtikinti kitus, visuomeniškesnės.

Vyrams būdingesni bruožai: ambicingumas ir orientavimasis į laimėjimus, savęs įvertinimas, polinkis vyrauti, energingumas, pasitikėjimas savimi, atsakomybės prisiėmimas. Vyrai pasižymi konceptualiu mąstymu, organizuotumu, gebėjimu įtikinti kitus.

Galime teigti, jog tiek moterų, tiek ir vyrų būdingus bruožus ir gebėjimus lemia situacija, aplinka, motyvai, asmeninės nuostatos, savęs suvokimas ir vertinimas.

Pagal Pounder (2002), kas geresni lyderiai, vyrai ar moterys, priklauso nuo daugelio faktorių:

- kultūros;
- visuomenės (kokie yra priimti stereotipai, vertybės);
- darbo aplinkos;
- organizacijos aplinkos (tipas, struktūra);
- demografijos organizacijoje (kokios atsakomybės, amžius, lytis, rasė).

Patys naujausi „McKinsey“ (2016) ataskaitoje paskelbti Krivkovich (2016) tyrimo rezultatai patvirtino Pounder (2002) nurodytus faktorius. 2015 m. atliktas 30 000 darbuotojų tyrimas 118 Šiaurės Amerikos kompanijų, dirbančių devyniose pramonės šakose, nustatė, kad moterų lyderystės tipai skiriasi nuo tiriamos pramonės šakos specifikos, t. y. nuo organizacijos aplinkos. Vienose šakose moterims pasiekti karjeros yra lengviau, kitose – sunkiau. Technologijų srityje moterų lyderių yra 37 proc., o aptarnavimo srityje – 47 proc.

Vadovavimo efektyvumą lemia ne vadovo savybės – bruožai, o daugiau bendravimo su pavaldiniais būdai, teigia elgesio (bihevioristinis) požiūris. Nagrinėjant lyderystę elgesio (bihevioristiniu) požiūriu, tyrėjai vertino lyderio veiksmų šablonus, veiklos turinį, lyderio vaidmenį, konkrečias veiklos praktikas.

Vykdant mokslininkų tyrimų programas Mičigano ir Ohajo universitetuose buvo atlikti panašūs tyrimai, nukreipti į du lyderio elgesio tipus:

- nukreiptas į darbuotojus,
- nukreiptas į gamybą.

Abu elgesio tipus laikant nepriklausomomis kryptimis, galima teigti, jog lyderiai tuo pat metu gali savo dėmesį skirti ir gamybai, ir darbuotojams (Northause, 2009).

Minzbergas lyderio veiklą susistemino ir suskirstė į skirtingas kategorijas, Blake’as ir Mountonas pasiūlė 5 skirtingus vadovavimo stilius, pagrįstus žema, vidutine ir aukšta vadovo orientacija į kiekvieną iš šių dimensijų, ir pavadino šį požiūrį „valdymo tinkleliu“. Pagal šį tinklelį, naudojamos dvi ašys:

- vertikalioji ašis – rūpinimasis žmonėmis,
- horizontalioji ašis – rūpinimasis rezultatu.

Svarbiausias lyderystės stiliaus teorijų tikslas – paaiškinti, kaip lyderis derina šias dvi elgesio rūšis, norėdamas daryti įtaką pavaldiniams, siekiantiems tikslo.

Vertinant lytiškumo aspektu, tikėtina, kad vertikalioji ašis labiau dominuos moterų lyderystėje, o horizontalioji ašis – vyrų lyderystėje (Masiulis ir Sudnickas, 2007).

Tai patvirtina E. Krinickienės (2014) atliktas tyrimas, kuriame daugiau nei 60 proc. moterų ir 50 proc. vyrų galvoja, kad moterys dažniausiai sukuria verslą tam, kad susikurtų darbo vietą sau ir kitiems, o vyrai paprastai kuria darbo vietą, siekdami padidinti pajamas, kapitalą, turtą ir investicijas.

Kai kurie tyrėjai, kaip Likertas ir Yuklas (pagal Masiulis ir Sudnickas, 2007), tirdami lyderio elgseną, neapsiriboja vien tik orientacija į santykius ir į užduoties atlikimą. Jie pripažįsta dar participacinę lyderystę. Šio tipo lyderio elgsena apima lyderio konsultacijas pavaldiniams, dalijimąsi savo galiomis, bendrų sprendimų priėmimą. Tai labiau būdinga moterų lyderystei. Apie tai plačiau rašo Carol R. Frenier (2009), išryškindama gilų bendruomeniškumą, kuris augina kiekvieno savigarbą, skatina kūrybingumą ir produktyvumą.

Pagal lyderio elgseną, Goleman, Boyatzis ir McKee (2007), analizuodami lyderystę emocinio intelekto pagrindu, išskyrė šešis vadovavimo stilius:

Vizualizuojamasis – skatina darbuotojus siekti bendros vizijos.

Kada taikytinas: kai pokyčiams įgyvendinti reikia sukurti naują viziją arba kai reikia aiškios veiklos krypties;

Instruktuojamasis – asmens poreikius susieja su organizacijos tikslais.

Kada taikytinas: norint padėti darbuotojui gerinti darbo rezultatus, lavinti ilgalaikius gebėjimus;

Harmoningasis – sukuria harmoniją, užmegzdamas ryšius tarp žmonių.

Kada taikytinas: norint pašalinti nesantaiką komandoje, skatinti darbuotojus sunkiu metu ir stiprinti tarpusavio santykius;

Demokratinis – vertina darbuotojo indėlį ir siekia įsipareigojimo bendradarbiaudamas.

Kada taikytinas: siekiant susitarimo arba gerų darbo rezultatų;

Raginantis – padeda pasiekti svarbių tikslų, reikalaujančių išbandyti save.

Kada taikytinas: siekiant turinčios motyvaciją ir kompetentingos komandos aukštos kokybės rezultatų;

Dominuojantis – slopina baimę, kritiniu atveju nurodo aiškią kryptį.

Kada taikytinas: krizės atveju, kai reikia pradėti esminius pokyčius, arba atsiradus problemoms su darbuotojais.

Šie autoriai nenurodo, kurie vadovavimo stiliai daugiau būdingi moterims, kurie – vyrams.

Tačiau Marloes Van (2012), savo straipsnyje analizuodama atliktus tyrimus Ispanijoje, teigia, jog vyrai lyderiai parodė blogesnius emocinio intelekto, bendravimo ir kontaktų užmezgimo rodiklius negu moterys. Šis straipsnis aiškiai įrodo lytiškumo įtaką lyderystės stiliams.

Lygindami anksčiau nagrinėtų tyrimų ir analizių duomenis galime teigti, jog pirmieji keturi vadovavimo stiliai labiau būdingi moterims.

Atliekant tyrimą su moterimis verslininkėmis Lietuvoje ir bus atkreipiamas dėmesys, kokį vadovavimo stilių jos dažniau taiko savo darbe.

Vienas labiausiai pripažintų požiūrių į lyderystę yra situacijų teorija, kurią pagrindė Hersey ir Blanchardas (pagal Northause, 2009). Kaip nurodo ir pats pavadinimas, situacinė lyderystė dėmesį sutelkia į lyderio veiksmus konkrečiomis situacijomis. Teorija remiasi prielaida, kad skirtingomis situacijomis reikia skirtingos lyderystės.

Situacinis požiūris pabrėžia tokių veiksnių, kaip lyderio įgaliojimai, darbo, kurį atlieka jo vadovaujamas padalinys, pobūdis, pavaldinių gebėjimai ir jų motyvacija, išorinės aplinkos poveikis ir t. t., svarbą.

Apibendrinant pagrindines lyderystės tyrimo krypčių apžvalgas, galima daryti išvadą, kad dažniausiai moterims priskiriamos savybės atitinka įvairių mokslininkų bendrai išskirtas lyderių savybes. Tai:

- *intelektas* (emocinis intelektas, pozityvaus mąstymo ir kūrybiškumo įtaka lyderio efektyvumui);
- *ryžtingumas* (kantrybė, kryptingumas, savitvarda);
- *pozicionavimas* (lyderio vertybės, moralė, tolerancija, elgesys, ugdymo galimybės, ilgalaikių gebėjimų lavinimas);
- *socialumas-bendruomeniškumas* (gebėjimas bendrauti, užmegzti ryšius tarp žmonių, suteikti grįžtamąjį ryšį, gebėjimas motyvuoti, uždegti, suprasti).

Mokslinės literatūros šaltinių analizė rodo, kad lyderystės tyrėjai atliko daugybę testų, norėdami išsiaiškinti pagrindinius vadovavimo stilius, gero vadovo lyderio savybes arba asmenybės bruožus. Tačiau aiškaus lyderio apibrėžimo suformuluoti iki šiol nepavyko. Jeigu būtų pateiktas lyderio etalonas, žmonės stengtųsi jį pamėgdžioti (Katilienė, 2014, Bennis ir Nanus, 1998).

Vadovaujantis išvardytomis moterims lyderėms priskiriamomis savybėmis, šiame magistriniame darbe bus ieškoma panašumų ar skirtumų, tiriant moteris verslininkes Lietuvoje. Kurios lyderio savybės pasireiškia ir kokią reikšmę turi vadovaujant.

1.2 Lyčių skirtumai lyderystėje ir vaidmenų sankirta

Moterų teisių gynimas

Apie lyčių aspektą galima diskutuoti pradedant nuo svarbių istorinių įvykių, pvz., kai moterys išsikovojo teisę balsuoti. Pirmoji valstybė, 1893 m. pripažinusi moterų rinkimų teisę, buvo Naujoji Zelandija. Šiuo metu moterys dalyvauti rinkimuose gali beveik visose pasaulio šalyse. Paskutinės Europos šalys, suteikusios moterims rinkimų teisę, buvo Šveicarija (1971 m.) ir Lichtenšteinas (1984 m.) Bonnie Smith (2008).

Dabar pasaulio moterų judėjimas pasiekė globalinės integracijos lygmenį. Svarbūs šios integracijos etapai buvo keturios Jungtinių Tautų surengtos konferencijos moterų problemų klausimais – Mechike (1975 m.), Kopenhagoje (1980 m.), Nairobyje (1985 m.) ir Pekine (1995 m.) – bei Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos specialioji sesija Niujorke (2000 m.).

Pekino konferencijos veiksmų platforma skyrė didelį dėmesį ekonominei moterų būklei. Kaip išskirtinai svarbios buvo pažymėtos šios problemos: moterų diskriminacija darbo rinkoje, nepakankamas moterų darbo indėlio į ekonomiką įvertinimas, ribotos moterų prieigos prie ekonominių išteklių galimybės.

Šios problemos aktualios ir Europos Sąjungoje. Lyčių lygybė laikoma viena iš pagrindinių vertybių Europos Sąjungoje ir kitose išsivysčiusiose pasaulio šalyse. Lietuvoje taip pat pasiekta pažanga, įvertinant moterų ir vyrų lygias galimybes, 1998 m. priėmus Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymą. Šiuo metu jau patvirtinta moterų ir vyrų lygių galimybių programa 2015–2021 m., kurios pagrindinis strateginis tikslas – nuosekliai, kompleksiškai ir sistemingai visose srityse skatinti moterų ir vyrų lygybę, šalinti moterų ir vyrų padėties skirtumus. Pirmasis programos tikslas – skatinti vienodas moterų ir vyrų galimybes užimtumo ir darbo srityse, taip pat siekti moterų ir vyrų skaičiaus balanso priimant sprendimus ir užimant aukščiausias pareigas (Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2015 – 2021 metų programa, 2015).

Lietuva jau nebe pirmus metus įvairiose tarptautinių ekspertų ataskaitose įvardijama kaip šalis, kurios įstatymuose puikiai įtvirtinti lygių galimybių ir žmogaus teisių principai. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29 straipsnis teigia: „Įstatymui, teismui ir kitoms valstybės institucijoms ar pareigūnams visi asmenys lygūs. Žmogaus teisių negalima varžyti ir teikti jam privilegijų dėl jo lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu“ (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 29 straipsnis).

Lygias galimybes užtikrina ne tik pagrindinis šalies įstatymas, bet ir nuo 2005 m. sausio 1 d. įsigaliojęs Lygių galimybių įstatymas bei nuo 1999 m. veikiantis Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas. Tačiau tenka pažymėti, kad, nepaisant gerų įstatymų, neretai kyla problemų juos tinkamai įgyvendinant. Lygybės principas grindžiamas lygiomis teisėmis, atsakomybe, galimybėmis visose gyvenimo srityse. Svarbiausias kriterijus vertinant žmogų yra jo veikla, o ne tai, kokios lyties, rasės, tautybės, amžiaus, seksualinės orientacijos, įsitikinimų jis yra. Kiekvienas visuomenės narys vienodai vertas pagarbos, tolerancijos, kiekvienas turi būti ginamas nuo diskriminacijos, kiekvienam turi būti suteikta galimybė siekti mokslo, profesinio tobulėjimo, karjeros, saviraiškos įvairiose srityse.

Nors teisiškai priimti teisės aktai ir deklaruojamos nuostatos, bet faktiškai Lietuva susiduria su lyčių lygybės problemomis. Apie tai byloja daugelis darbo rodiklių (užimtumo ir ekonominio aktyvumo lygio, vertikalioji ir horizontalioji darbo rinkos segregacija, darbo užmokestis). Šie aspektai bus pateikiami šio magistrinio darbo atliktų tyrimų analizėje ir išvadose.

Moterų siekis tiek ekonominiame, tiek politiniame bei visuomeniniame gyvenime įtvirtinti savo potencialą kaip lygiavertį vyriškajai lyčiai lieka aktualus.

Gamtamoksliniai faktai

Tyrinėjant pačią moterystės filosofiją išryškėja vienas gana svarbus faktas apie moterų ir vyrų skirtumus. Juos A. Maceina (2006) įvardija kaip vyriškąjį ir moteriškąjį pradą. Vyriškąjį pradą įvardija kaip išcentrinį – skaldantį, o moteriškąjį – įcentrinį, jungiantį. Šis jungiantis pradas ir gali būti priežastis, kodėl moteris, jungdama detales į visumą, jose paskęsta ir todėl vadyboje save realizuoja dažniau procesuose, o ne strateginiuose sprendimuose. Pensilvanijos universiteto tyrėjai vyrų ir moterų smegenyse atrado fundamentalius neuroninių ryšių skirtumus. Moterų dešinysis ir kairysis smegenų pusrutuliai yra sujungti gerokai platesniu ir stipresniu ryšiu nei vyrų. Toks platus sujungimas leidžia efektyviau apdoroti informaciją. Viena pusė smegenų pusrutulio atsakinga už loginę informaciją, o kita pusė – neapibrėžta. Todėl moterys labiau vadovaujasi intuicija, o vyrai – logika, nes jų geriau veikia tik viena smegenų pusrutulio dalis.

Taip pat pastebėta, kad kiekvienas atskiras smegenų pusrutulis dar turi viduje juos jungiančius ryšius. Ir šie sujungimai moterų smegenyse yra platesni negu vyrų. Mokslininkai daro išvadą, kad žiūrint į smegenų struktūrą galima manyti, kad tai dviejų biologiškai skirtingų rūšių smegenys (Ingalhalikara, 2014).

2 lentelė. Psichologiniai faktai

Moterys	**Vyrai**
Greitesnis garsinių ir semantinių ryšių ilgalaikėje atmintyje įsisąvinimas ir naudojimas.	Uždavinių priėmimas, kuriems reikia erdvinės informacijos apdorojimo.
Sudėtingų klausimų įsisąvinimas rutininiuose dalykuose.	Geresnė orientacija erdvėje.
Geresnis veiksmų, nesusijusių su motorika, atlikimas.	Geresnis tikslinių motorinių judesių įsisąvinimas.
Geresnė kalbos artikuliacija.	Nuoseklesnis loginių veiksmų atlikimas (ypač moksle ir matematikoje).
Greitesnis jutiminis suvokimas.	Geresnis standartizuotų matematinių gebėjimų atskleidimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Halpern, Diane F. "Sex differences in intelligence: Implications for education.". (1997).

Lyčių vaidmenų koncepcija buvo sukurta Harvardo universiteto tarptautinės plėtros institute (*International Development Institute of Harvard University*), bendradarbiaujant su USAID (*United States Agency for International Development*). Vėliau ją plačiai panaudojo kitos tarptautinės plėtros institucijos (Krinickienė, 2014).

Kaip teigia McGinn ir Bowles (2003), (pagal Northause, 2009) moterys nepatiria sunkumų įvaldydamos atitinkamus lyderystės stilius, problema glūdi kitur. Apie tai galima spręsti iš pavyzdžio,

kuriame buvo išaiškinta, kad vyrai ir moterys vienodai reikalauja norimo atlyginimo dydžio, tačiau skirtumai atsiranda tada, kuomet deramasi dėl papildomų sąlygų. Moterys jau derybų pradžioje turi mažesnius lūkesčius. Jos yra linkusios save lyginti su kitomis moterimis. Paklaustos, kiek, jų nuomone, jos turėtų uždirbti, moterys visada nurodo žemesnę sumą. McGinn ir Bowles (2003), (pagal Northause 2009), teigia, kad tokie nusistatymai lemia ir elgesį. Jei moterys pradėtų reikalauti to, kas joms teisėtai priklauso, kitos moterys tai pradėtų naudoti kaip standartą (Patel, 2013). Užuot kaltinę moteris, kad jos per mažai derasi, turėtume suprasti, jog jos paprastai turi svarių priežasčių neginti savo interesų ir derėdamosi gali sulaukti priešingų rezultatų. Vyrams derėtis dėl savo interesų kliūčių nekyla. Žmonės tikisi, kad jie kovos už save, nurodys savo nuopelnus ir už tai sulauks pripažinimo bei atlygio. Tačiau iš moterų tikimasi, kad jos rūpinsis kitais, o jeigu jos bando kovoti už save ir pabrėžia savo vertę, tiek vyrai, tiek moterys reaguoja neigiamai. Ir vyrai, ir moterys paprastai vengia dirbti su moterimi, kuri suderėjo didesnį atlyginimą, nes ji atrodo godesnė nei ta, kuri nesiderėjo. Net ir sėkmingai dėl savęs suderėjusiai moteriai ilgainiui tai gali kainuoti kitų palankumą ir būsimą karjerą (Sandberg, 2013).

Lyderystės stiliai

Tyrimas, atliktas 200 Norvegijos kompanijų, atskleidė, kad vyrų ir moterų lyderystės stiliai skiriasi, priklausomai nuo specifinių situacijų ir užduočių. Vyrai ir moterys nesiskiria savo gebėjimais atlikti vieną ar kitą operaciją, bet skiriasi požiūriai į strategiškai svarbių sprendimų priėmimą. Patel (2013) aprašo Zenger Folkman atliktą tyrimą su 7280 įmonių lyderiais, kuris patvirtino, kad moterys lengviau ir geriau įvaldo daugumą lyderio kompetencijų. Respondentų buvo paprašyta įvertinti 16 vyrų ir moterų kompetencijų. Moterys išsiskiria tokiomis kompetencijos kaip inciatyvos ėmimasis, asmeninis tobulėjimas, principingumas, sąžiningumas, rezultatų siekimas.

J. Žukauskienė ir J. Šakalytė (2003) nurodo priežastis, dėl kurių vyrai ir moterys linkę pasirinkti vadovaujamą darbą arba jo atsisakyti. Vyrai dažniau renkasi vadovaujamą darbą dėl didesnio atlyginimo ir karjeros galimybių. O moterys į vadovaujamą darbą dažniau pereina „tik paremtos, palaikomos kitų asmenų arba dėl „laimingo atsitiktinumo“, nes palankiai susiklostė aplinkybės“ (Ortiz, 1982, pagal Žukauskienė ir Šakalytė, 2003).

Kokius lyderystės stilius vadovaudami renkasi moterys ir vyrai, buvo peržvelgta kur kas platesniu lygmeniu „McKinsey“ (2009) studijos tyrimuose. Tirta 800 verslo lyderių. Buvo pateiktas klausimas apie lyderystės stilius, kurie jų būtų efektyvesni, sprendžiant globalius pokrizinius iššūkius. Nustačius naudingiausius stilius įmonės rezultatams siekti, buvo tirta, kokius stilius dažniau pasirenka moterys. Paaiškėjo, kad moterys renkasi tokius valdymo stilius, kurie susiję su lūkesčiais, atlygiu, įkvėpimu, motyvacija bei aktyviu sprendimų priėmimu. Remiantis šiuo tyrimu, moterų lyderystės stilius galėtų būti apibūdintas kaip dėmesingumas aplinkiniams su aiškiu ateities lūkesčių bei galimo

atlygio apibrėžimu. Moterys lengviau įvaldo demokratišką, aktyvų stilių, linkusios bendradarbiauti ir kelti žmonių savivertę (Goleman et al., 2007, Patel, 2013).

Galima teigti, kad, remiantis šiais tyrimais, nėra išsiskiriančio skirtumo tarp lyčių dėl gebėjimo lyderiauti. Moterys geriau vertinamos už gebėjimus imtis iniciatyvos, asmeniškai tobulėti, pasižymi didesniu sąžiningumu ir aktyvesniu rezultatų siekimu.

Anot mokslininkių, požiūris, kad moteris turi rūpintis šeimos židiniu, o vyras – išlaikyti šeimą, yra žalingas ekonomikai, nes tada neįvertinamas ir nepanaudojamas moters potencialas.

Atlikusios moterų profesinės karjeros tyrimus, R. Žukauskienė ir J. Šakalytė (2003) teigia, jog, esant neproporcingai mažam arba neproporcingai dideliam moterų skaičiui tam tikrame organizacijos lygmenyje ar veikimo sferoje, moterys yra mažiau patenkintos savo karjera. O subalansuotas vyrų ir moterų skaičius jaučiamam pasitenkinimui darbu turi teigiamą įtaką.

Išanalizavus kai kuriuos lyčių skirtumus lyderystėje, galima teigti, kad moterys tinkamesnės yra santykiuose, grįstuose pagarba bei dėmesiu, poreikių bei rūpesčių išklausymu, mentoriavimu. Jos turi aiškius lūkesčius, ateities viziją, optimizmo, įkvėpimą. Rizikos prisiėmimas, kūrybingumas, efektyvi komunikacija per įtikinėjimą labai panašūs kaip ir vyrų. O individualių sprendimų priėmime, kontrolėje, pasitikėjimo savimi lygyje stipresnė vyriškoji lytis (Patel, 2013).

Moterys vadovavimą supranta kaip palaikantį, tobulinantį ir pagrįstą bendradarbiavimu labiau nei vyrai.

Lyčių lygybė nėra moterų ir vyrų priešprieša. Tai yra lygios galimybės tiek vyrams, tiek moterims vienodai realizuoti savo potencialą. Ir vyrai, ir moterys privalo turėti pasirinkimą, kuo jie nori užsiimti, ir jų veiklai turi būti sudarytos visos galimybės. Tokiu būdu visi galėtų visiškai realizuoti savo potencialą, įnešant lygiavertį indėlį į šalies ekonomiką (Krinickienė, 2014).

Filosofas A. Maceina (2006) moterystės filosofijoje rašo, jog pasaulis ir namai yra vyriškosios ir moteriškosios kultūros pavidalas. Pasaulyje ir namuose telkiasi vyriškoji ir moteriškoji dvasia visais savo principais, visais savo uždaviniais. Pasaulis yra vyriškojo buvimo ir vyriškosios kūrybos forma. Namai yra moteriškojo buvimo ir moteriškosios kūrybos forma. Tik šios abi formos nėra kaip dvi gyvenimo sritys, kurios viena nuo kitos skirtųsi materialiniu objektu. Žmonijos intuicija jau nuo neatmenamų laikų namus yra skyrusi moteriai, o viešąjį gyvenimą – vyrui. Moteris buvo pastatyta namų centre, o vyras – pasaulio centre. Jeigu šiandien sakoma, kad moters pašaukimas yra dirbti namuose, tai turima galvoje tam tikros ribotos sritys, pvz., namų ūkis, vaikų auginimas, apskritai visa, kas yra susiję su namų gyvenimu. Antra vertus, kai sakoma, kad vyras kuria pasaulyje, tai turima galvoje tam tikros, tik vienam vyrui skiriamos sritys, tokios kaip mokslas, menas, visuomeninis ir politinis gyvenimas. Čia kaip tik ir glūdi pagrindinė namų ir pasaulio koncepcijos klaida. Namai ir pasaulis yra ne dvi skirtingos gyvenimo ir veikimo sritys, bet du skirtingi gyvenimo ir veikimo būdai. Namų kultūra, kaip ir pasaulio kultūra, apima visą gyvenimą. Namų kūrėja ir palaikytoja yra moteris.

Ir moksle, ir mene, ir visuomeniniame gyvenime moteris turi būti namuose, vadinasi, ji turi kurti išeidama iš namų dvasios, iš namų pobūdžio, iš namų prigimties.

Taigi, kaip matome iš A. Maceinos (2006) analizės, skiriasi ne dvi gyvenimo ir veiklos sritys, o skiriasi du skirtingi gyvenimo ir veiklos būdai.

Todėl visuomenėje likusi stereotipiška nuomonė apie moterį, kuri „laiko visus keturis namų kampus“, yra rūpestinga, ji – namų šeimininkė, vaikų auklėtoja ir mokytoja, ji – namų siela. Ir kaip „namų moteris“ staiga gali tapti moterimi lydere – ambicinga, stipria, veiklia, vadovaujančia asmenybe? Ar ji gali vadovauti, kurti naujas organizacijų strategijas, priimti sprendimus?

„Du tūkstantmečius kūrėme ir tobulinome medžioklės bei karybos kultūrą, vaikydamiesi grobio ir mėgindami perprasti mechaninius visatos dėsnius, kad galėtume ją užvaldyti. Tačiau vis dėlto kažko trūksta, kad viskas būtų gerai. Ir tas kažkas neturėtų pakeisti medžioklės – kario sąmonės, o tapti jos partneriu“, – rašo Frenier (2009).

Vaidmenų susikirtimo teorija, paaiškinanti išankstinius nusistatymus prieš moteris lyderes, teigia, kad numanomas nesutapimas tarp moters ir lyderės vaidmens veda į atsiradimą dviejų tipų išankstinių nusistatymų, tokių kaip:

a) moterys yra suvokiamos kaip mažiau tinkamos nei vyrai užimti lyderio pozicijas; b) moterys nesugeba tinkamai perimti lyderio elgesio, jei ir atsiduria lyderio pozicijoje (Eagley, Karau, 2002).

Ši vaidmenų susikirtimo teorija pagrįsta socialinio vaidmens koncepcija, kuri įvardija moterų ir vyrų skirtumus, atsirandančius jų elgesyje. Visgi ši teorija aprėpia daugiau, nes aiškina lyties ir lyderio vaidmenų susikirtimą ir apibrėžia priežastis bei procesus, skatinančius tą susikirtimą. Nurodoma, kad viso to pasekmės – tai įvairių išankstinių nuostatų atsiradimas. Išankstinės nuostatos prieš moteris lyderes užprogramuotos visuomenės sąmonėje, nes tai prieštarauja tam, ko visuomenė tikisi iš lyderio. Ši nuostata atsiranda, kai „vertintojai – sociumas vertina moteris kaip esamas ar potencialias lyderio vaidmens „okupantes“. Jų įsitikinimu, prieštaraujama tam, ką visuomenė laiko bendromis moters savybėmis ir to, kas padeda tapti sėkmingu lyderiu. Pagal šią teoriją, žmonės yra linkę turėti viena kitai prieštaraujančias moters ir lyderio sąvokas, tačiau vyro ir lyderio sąvokos tarpusavyje jiems yra puikiai suderinamos. Nusistatymai lyčių atžvilgiu yra dažni, nes tai lemia nuostatų įsišaknijimas visuomenės sąmonėje. Pasak O. G. Rakauskienės (2015), visuomenėje susidarę stereotipai yra viena pagrindinių problemų, kurią reikėtų spręsti, ir tai turėtų būti taikoma ne tik moterų, bet ir vyrų atžvilgiu. „Norėčiau pabrėžti, kad lyčių lygybė nėra moterų ir vyrų priešprieša. Tai yra lygios galimybės vyrams ir moterims lygiaverčiais pagrindais realizuoti savo potencialą ir įnešti lygiavertį indėlį į ekonomiką“, – antrina E. Krinickienė (2015), (LRT radijo laida „60 minučių“, 2015).

Empiriniai faktai tik patvirtina įsigalėjusią nuostatą, kad visuomenė linkusi suplakti į vieną tai, kas susiję su lyties vaidmeniu, ir tai, kas susiję su lyderio vaidmeniu.

Heilman (pagal Eagley, Karau, 2002) tyrimas atskleidė, kad lyderiai vyrai įvertino moteris lyderes kaip daugiau veikiančias nei moteris bendrai, kurios visgi nesugeba priartėti prie vyrų lyderių veiklumo.

Kita pasekmė yra faktas, kad moterims yra sunkiau tapti lyderėmis ir susilaukti sėkmės.

Lyderystė yra išimtinai laikoma vyrų prerogatyva daugybėje sričių: politikoje, kariuomenėje, įmonių valdyme. Autoriai, kurie tyrinėjo lyčių ir vaidmenų susikirtimo teorijas, argumentuoja, jog moterims yra sunkiau tapti lyderėmis ir susilaukti sėkmės.

2. „STIKLINĖS LUBOS“ – REIŠKINYS MOTERŲ LYDERYSTĖJE

2.1 „Stiklinių lubų“ aktualumas

Analizuojant „stiklinių lubų“ istorinę raidą, jau iki 1980 m. darbo rinkoje buvo akivaizdi neapmokamo darbo namuose tendencija.Tai dalinai buvo susiję su faktu, jog JAV ir Didžiosios Britanijos vyriausybės atgrasė moteris nuo dalyvavimo darbo rinkoje, teigdamos pirmenybę karinę tarnybą atlikusiems vyrams.

1986 m. *Wall Street Journal* Karolis Hymowitz ir Timotiejus Schellhardt davė pasauliui atsakymą – nematomų „stiklinių lubų“ metaforą (Eagly, Carli, 2007). Ši „stiklinių lubų“ metafora – tai nematoma kliūtis, ribojanti moterų kilimą karjeros laiptais.

JAV vyriausybės nurodymu 1995 m. buvo įkurta „Stiklinių lubų“ komisija, kuri tyrė ir analizavo moterų užimtumo situacijas, ieškojo, kaip pašalinti moterims, siekiančioms tapti lyderėmis versle, darbo rinkoje atsiradusias kliūtis. Nuo 1998 m. įvykę dideli pokyčiai dėl tokių socialinių faktorių, kaip gimstamumo mažėjimas, išaugęs skyrybų skaičius, priimtų antidiskriminacinių įstatymų, pradėjo keisti šią situaciją. Ėmė augti dirbančių moterų skaičius. Ypač išaugo moterų, turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų ir liekančių darbo rinkoje, skaičius. Aukštasis išsilavinimas pasidarė suderinamas su motinyste ir darbu. Nuo septintojo dešimtmečio vidurio, kuomet JAV ir Jungtinėje Karalystėje buvo priimti įstatymai, užtikrinantys lygias galimybes, dirbančios moterys turėjo gauti tas pačias garantijas kaip ir vyrai.

Weyer (2007) straipsnyje teoriškai paaiškina „stiklinių lubų“ ilgaamžiškumą, nors praėjo jau dvidešimt metų nuo to laiko, kai šis terminas buvo įvardytas. Atliktas tyrimas parodė, kad „stiklinių lubų“ egzistavimas aktualus iki šiol, nes tebėra išlikusios labai konservatyvios pažiūros į moteris vadyboje. „Stiklinės lubos“ vis dar išlieka stabilios. Aukščiausi postai atitenka išimtinai vyrams, o ta nedauguma moterų, sugebėjusių užkopti į viršūnę, yra apmokamos kur kas mažiau nei kolegos vyrai.

Praėjus daugiau nei trisdešimt metų nuo lygių galimybių įstatymo priėmimo, moterys dažnai susiduria su „užblokuotu keliu“ į aukščiausius postus.

Gatrell (2009) pažymi, jog dirbančių moterų diskriminacija yra pagrindinis darbe patiriamo streso šaltinis. Tokia diskriminacija stabdo moterų karjeros progresą, nors dauguma jų tiesiog priima tai, kad su jomis elgiamasi neteisingai, ir susitaiko su esama situacija.

Šiame magistriniame darbe analizuotoje literatūroje „stiklinės lubos“ yra vadinamos įvairiai.

3 lentelė. Metaforos, apibūdinančios moterų karjeroje sutinkamas kliūtis

V. Šidlauskienė (2007)	stiklo lubos, stiklinės (nematomos) užtvaros
D. Meulders, R. Plasman, A. Rigo, S. O'Dorhai (2000)	stiklo lubos, lipnios grindys
O. Wallace (2003)	stiklo lubos, stiklo liftas arba eskalatorius
L. Wirth (2004)	stiklo lubos
D. Vandzinskaitė (2008)	stiklo lubos, stiklinės grindys, lipnios grindys
N. Rimaševskaja (2006)	stiklinės lubos, stiklinės sienos
M. Ryan, A. Haslam (2006)	stiklinis skardis
A. H. Eagly, L. L. Carli (2004)	sabirintas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės ir pagal Rakauskienė G., O., Lyčių ekonomika, 2014.

„Stiklinės lubos" aktualios ir šiandien. Tai, jog viena iš šiandien populiariausių moterų Jungtinėse Valstijose – Hillary Clinton, pretenduojanti į JAV prezidentės postą, yra įsteigusi fondo projektą „Be lubų", kuris skatina moterų iniciatyvas bei padeda joms visavertiškai dalyvauti socialiniame gyvenime, parodo šio reiškinio svarbą.

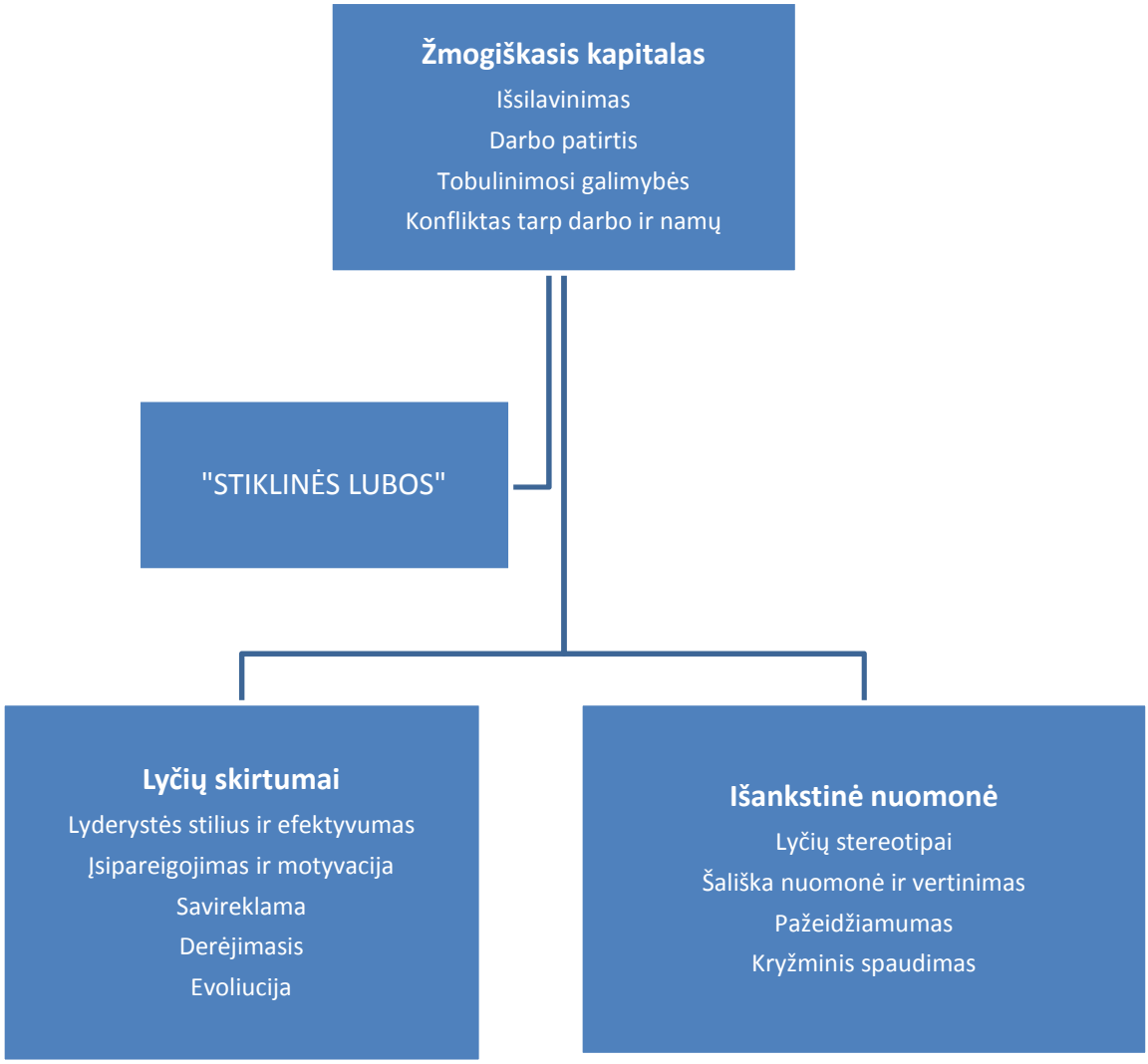
Šiame magistriniame darbe minėtas terminas bus aprašomas kaip reiškinys ir ieškoma, kur jis reiškiasi, kokie jo požymiai, kokią įtaką turi aplinkiniams, kaip jis suprantamas ir kokia jo įtaka moterims lyderėms versle.

2.2 Reiškinio aiškinimas

Pagal mokslinį šio reiškinio aiškinimą, „stiklines lubas" sudaro:

- *žmogiškasis kapitalas* (išsilavinimas, darbo patirtis, tobulinamos galimybės, konfliktas tarp darbo ir namų),
- *lyčių skirtumai* (lyderystės stilius ir efektyvumas, įsipareigojimas ir motyvacija, savireklama, derėjimasis, evoliucija),
- *išankstinė nuomonė* (lyčių stereotipai, šališka nuomonė ir vertinimas, pažeidžiamumas, kryžminis spaudimas) (Norhause, 2009).

1 pav. „Stiklinių lubų“ aiškinimas



Šaltinis: pagal Northause, 2009, psl. 236.

Žmogiškasis kapitalas

Kaip teigia Sandber (2014, 17), „Liūdna tiesa, bet pasaulį vis dar valdo vyrai. Tai reiškia, kad priimant visus gyvenimui svarbius sprendimus į moterų balsus nėra atsižvelgiama taip, kaip į vyrų. Tik 17 iš 195 nepriklausomų pasaulio valstybių vadovauja moterys. Jungtinėse Valstijose per 2012 m. vykusius rinkimus moterys laimėjo 18 proc. vietų Kongrese“.

Šį skirtumą būtų galima įvardyti dėl moterų žemesnio išsilavinimo lygio, tačiau, lyginant vyrus ir moteris pagal išsilavinimą, remiantis tiek statistiniais tyrimais, tiek atliktais moksliniais tyrimais užsienyje ir Lietuvoje, matome visai kitokius įrodančius faktus. Informacijos šia tema yra gana daug.

Pagal Eurostat (2015) atliktus statistinius tyrimus, Europoje net 82 proc. moterų nuo dvidešimties iki dvidešimt ketverių metų amžiaus ir tik 77 proc. to paties amžiaus vyrų turi ne mažesnį kaip vidurinį išsilavinimą.

Ši tendencija akivaizdi ir Lietuvoje, kur daugiau nei 50 proc. bakalauro laipsnio diplomų atitenka moterims.

Novelskaitė ir Purvaneckienė (2011), tiriančios moterų moksle ir lyčių lygybės užtikrinimo politiką Lietuvoje, teigia, kad:

„Intelektiniai gabumai vienodai pasiskirstę tarp moterų ir vyrų;

Moterų ir vyrų gyvenimo patirtis skiriasi, todėl asmenų su skirtingomis patirtimis dalyvavimas moksliniuose tyrimuose turėtų praturtinti mokslą naujomis kūrybinėmis idėjomis, inovacijomis;

Tyrimai rodo, kad kolektyvai, kuriuose yra abiejų lyčių atstovai, yra efektyvesni, pasiekia geresnių rezultatų nei vienalyčiai.“

Pagrindžiant rezultatų efektyvumo organizacijose, kuriose yra abiejų lyčių atstovų, tyrimą, galime remtis ir naujausiais 2015 m. „McKinsey“ kompanijoje atliktais tyrimais, kuriuos autorė apžvelgia savo straipsnyje „Why diversity matters“ (Hunt, at al. 2015). Naujausi atlikti tyrimai vis aiškiau rodo, kad kompanijos su įvairiu personalu pasiekia geresnių finansinių rodiklių. Moterų įtraukimas ir duoda tą įvairovę. Tai yra bendras dėsningumas, nes skirtingi žmonės pamato situacijas iš skirtingų pusių, todėl kompanija gali geriau prisitaikyti prie nuolatos kintančių aplinkos sąlygų.

Kur yra ta aštri briauna, ant kurios moterys bijo atsistoti? Paaiškinti šį reiškinį nelengvas uždavinys. Įdomu tai, kad ant apatinių pakopų labai daug išsilavinusių moterų, tačiau į viršų užkopia vieni vyrai. Ir tai nėra vienintelė priežastis, kodėl vyksta toks pasidalijimas. Akivaizdu, kad ne išsilavinimas yra „stiklinių lubų“ priežastis, kuri sudaro „storą stiklinę sieną“ moterims, siekiančioms karjeros. Lūkesčiai, kad moterys pasirūpins namais ir augins vaikus, užkrauna papildomą naštą toms moterims, kurios kopia karjeros laiptais.

Nutraukusioms karjerą moterims sunkiau grįžti į darbą, jos dažnai grįžta į žemesnes pareigas, todėl būna kur kas sudėtingiau vėl užimti vadovaujančius postus. Vienas su „stiklinėmis lubomis“ susijusių argumentų yra tas, kad dėl kultūriškai sąlygojamo darbo paskirstymo moterys pačios palieka lyderystės kelią, pasirinkdamos „motinų kelią“, kuris neveda į vadovaujančias pareigas (Gatrell, 2009).

Populiariausius paaiškinimus, kodėl moterys įmonėse užima žemesnes pareigas, nurodo ir Šalnienė (2008), išskirdama kelias prielaidas: moterys orgnaizacijose įneša mažesnį žmogiškąjį kapitalą, moterys negali valdyti taip gerai kaip vyrai, organizacijos viduje gali gyvuoti nerašytos normos, remiantis kuriomis vadovaujančioms pareigoms geriau skirti vyrus, kilti karjeros laiptais moterims trukdo įsipareigojimai šeimai ir namų ūkiui.

Apibendrinantys teiginiai, kad moterys įgyja menkesnį nei vyrai išsilavinimą, dažniau už vyrus palieka darbą, pasirinkdamos motinystę, o ne lyderio kelią, menkai pagrįsti. Pagrįsti yra teiginiai, kad

moterų darbo patirtis yra mažesnė už vyrų ir kad jos dažniau pertraukia savo karjerą dėl to, kad imasi daugiau atsakomybės už namų ūkį. Dažniausiai moterims formaliai suteikiama mažiau galimybių mokytis ir tobulintis nei vyrams, nes tai daugiau susiję su šališkumu moterų lyderių atžvilgiu, tačiau moterų ir vyrų intelektiniai gebėjimai pasiskirstę vienodai.

Lyčių skirtumai

Aiškinant atotrūkį tarp vyrų ir moterų lyderystės, galima susieti su teiginiu, kad moterys paprasčiausiai skiriasi nuo vyrų.

Kita dažnai cituojama kliūtis moterims užimti aukštesnes pareigas yra tariamas skirtingas lyčių įsipareigojimas darbui. Moterys mažiau suinteresuotos imtis vadovaujančio darbo. Empiriniai tyrimai rodo, kad moterys rečiau iškelia save į vadovaujančius postus nei vyrai. Jos suvokia socialinę kainą ir nusprendžia nesiekti vadovaujančių pozicijų, taip išsaugodamos „stiklines lubas“ (Bowles, McGinn, 2005).

Kai kurie mokslininkai laikosi pozicijos, kad vyrai tiesiog natūraliai biologiškai yra labiau linkę lyderiauti nei moterys.

Naujausi tyrimai patvirtina tai, kad vyrams ir moterims dažnai sunku susikalbėti. Priežastis ta, kad vyrai dažniausiai kalba norėdami pabrėžti statusą, o moterys paprastai nori užmegzti ryšį. Todėl daugeliui vyrų pokalbiai yra priemonė išsaugoti savo nepriklausomybę ir palaikyti statusą socialinės tvarkos hierarchijoje. Daugelio moterų pokalbiai yra artumo ryšys, kur suteikiamas kitam asmeniui pripažinimas, todėl moterys vadovės ieško kontaktų su darbuotojais ir su jais kalbasi. Vyrai, išgirdę apie problemą, siūlo jos sprendimo būdus, o moterys užsimena apie problemą, tikėdamosi paramos ir glaudaus ryšio, o ne vyro patarimo. Taip pat moterys linkusios mažiau girtis nei vyrai. Jos dažnai sumenkina savo autoritetą ar pasiekimus, nenorėdamos atrodyti pagyrūnės ir atsižvelgdamos į kito asmens jausmus. Tačiau vyrai klaidingai supranta tokį elgesį ir daro neteisingą išvadą, kad moterys mažiau pasitiki savimi ir yra menkesnės kompetencijos negu iš tikrųjų (Robbins, 2007).

Apibendrinant lyčių skirtumus šiuo aspektu galime teigti, kad moterys yra ne mažiau efektyvios lyderės, atsidavusios darbui nei vyrai. Tačiau moterys rečiau nei vyrai iškelia savo galimybes.

Išankstinė nuomonė

Neseniai atliktoje moterų, vadovaujančių bendrovėms, įtrauktoms į sąrašą „Fortune 1000“, apklausoje, 33 proc. respondenčių pagrindiniu „stiklinių lubų“ veiksniu nurodė stereotipų klijavimą ir išankstinę nuomonę apie moterų vaidmenis bei gebėjimus (Catalyst, 2003, pagal Northouse, 2009). Kuriant vyrų stereotipus, jiems suteikiama tokių savybių, kaip ryžtingumas, pasitikėjimas savimi, savarankiškumas, tvirtumas, racionalumas, o stereotipiniams moterų bruožams priskiriamos tokios bendruomeninės savybės, kaip jautrumas, šiltumas, rūpestingumas, rūpinimasis kitais, paslaugumas.

Atlikdamos lyderių vaidmenį moterys susiduria su kryžminiu spaudimu, nes iš jų, kaip lyderių, tikimasi vyriškumo ir tvirtumo, tačiau kaip moterys jos turėtų būti ne per daug „vyriškos“. Šis šališkumas ir leidžia paaiškinti gausius duomenis apie mažiau palankų požiūrį į moteris lyderes, didesnius jų patiriamus sunkumus, užimant aukščiausius lyderių postus.

Šie stereotipiniai lūkesčiai ne tik daro poveikį moterų lyderių vertinimui, bet ir turi tiesioginės įtakos pačioms moterims. Kaip teigia Mikulėnienė (2008), visuomenėje vyraujantys stereotipai ir nuostatos lemia moterų savirealizaciją aukščiausiuose verslo organizacijų lygmenyse. Jos patiria didelį spaudimą, nes jų veikla stebima dar atidžiau ir vertinama pagal išankstines nuostatas. Nepasitikinčios savimi, savo lyderystės gebėjimais moterys dažnai sutinka su stereotipine išankstine nuomone, o labiau pasitikinčioms moterims tai sužadina didesnį norą siekti lyderystės. Kaip teigia Ley ir Michalik (2006), „vadovaujančios moterys dažnai būna įsitikinusios savo gabumais, tačiau negali būti tikros dėl visuomenės reakcijos. Jos baiminasi, kad nebus pripažintos kaip visateisis visuomenės narys“. Šiuos klausimus retai kas ištaria garsiai, tačiau jie glūdi už visų moteriškųjų santykių. Būti viršininke, užimti aukščiausią postą, turėti valdžią – tai tradiciškai „uždrausta sritis“, saugoma stiklinio gaubto.

Dar vieną itin svarbią „stiklinių lubų“ reiškinio priežastį galima išskirti pagal Frenier (2009): *moteriškasis principas* – dar viena „stiklinių lubų“ sudedamoji dalis.

Kaip archetipinis moteriškumas, kuris apima paslaptingus sakralinius vaizdinius, gerokai pranokstančius kasdienius bruožus ir vaidmenis, laikomus moteriškais, gali patobulinti verslą ir visuomenės gyvenimą? Kaip teigia autorė, platesne prasme tai priklauso Karlo Jungo pasąmonės psichologijos sričiai.

Karlas Gustavas Jungas (*Carl Gustav Jung*) – šveicarų psichologas, įtakingas mąstytojas ir analitinės psichologijos kūrėjas, pabrėžė supratimą dvasios per svajonių, meno, mitologijos, pasaulinės religijos ir filosofijos pasaulinį tyrinėjimą.

Jo žinomiausios mintys apima psichologinių prototipų, kolektyvinės pasąmonės ir archetipo sąvoką.

Karlas Jungas (2013) pabrėžė balansą ir harmonijos svarbą. Jis perspėjo, kad šiuolaikiniai žmonės pasitiki per daug mokslu ir logika. Jis manė, kad geriausia būtų sujungti mokslą ir dvasingumą. „Netgi aukšto intelekto žmogus gali pasukti klaidingu keliu, jei trūksta intuicijos ar jautrumo“, – rašė Karlas Jungas (2013).

Kaip teigia Karlas Jungas (2013), žmogus nori tikėti esąs savo sielos šeimininkas. Bet jis negali kontroliuoti savo nuotaikų ir emocijų, jis negali suvokti begalinės daugybės slaptų kelių ir būdų, kuriais pasąmonės veiksniai įsiskverbia į jo gyvenimo tvarką ir sprendimus, taigi, negali būti ir pats savęs šeimininkas. Pasąmonės faktorių egzistavimą lemia archetipų autonomija (*archetipas* – universali, visiems žmonėms būdinga mąstymo forma). Kad nematytų savo skilimo, šiuolaikinis

žmogus ginasi vadinamąja „pertvarų sistema“, jis užsidaro. Tam tikros išorinio gyvenimo ir jo paties elgesio sferos laikomos tarsi atskiruose stalčiuose.

Svarbu suvokti, kad moteriškumo principu grindžiama vadovavimo koncepcija neteigia, jog moteris turi perimti valdžią. Vyriškumas ir moteriškumas glūdi kiekviename iš mūsų, tik kiekvieno šis santykis vis kitoks. Tai daugiau tiktų apibūdinti vyrišką ir moterišką mąstymą, norint pabrėžti opoziciją tarp asmenybių tipų.

Chaoso ir sudėtingųjų sistemų teorijų šalininkė Margaret Wheatley (1992), kurios knyga „Vadovavimas ir naujasis mokslas“ buvo pripažinta geriausia metų vadybos knyga. Autorė teigia, jog naujieji mokslai (kvantinė fizika, chaoso teorija ir kt.) leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos yra sistemos, kurios gali elgtis kaip gyvosios sistemos. Anot autorės, gyvųjų sistemų esmę sudaro tokie gamtos dėsningumai, pagal kuriuos gyvena gyvieji organizmai. Ji mano, kad tai turi tiesioginį poveikį organizacijų lyderiams: jie turėtų vadovauti paprasčiau ir tai pasiekti jiems padės naujosios sudėtingųjų sistemų mokslo žinios, pagrįstos iš naujo atrasta senovės išmintimi. Wheatley (1992) pabrėžia, kad lyderiai turi suprasti, jog gyvosios gamtos sistemos yra nesudėtingos ir yra daug paprastesnis būdas organizuoti procesus – reikia tik stebėti gamtą ir iš jos imti pavyzdį. Lyderystę autorė laiko dalyvavimu aukštesnio lygmens sistemoje.

Apibendrinant galima teigti, jog privalome ieškoti naujų būdų, kaip kurti tarpusavio santykius ir keisti savo požiūrį į pasaulį, kuris veda link sėkmingos lyderystės, link ekologiško požiūrio į verslą, į gamtą, į mus supančią aplinką. Todėl aktualu surasti „stiklinių lubų“ moteriškąjį principą, kuris stabdo moterį ne todėl, kad ji nesugeba, negali, o todėl, kad moters yra kitokia paskirtis.

Moteriška energija žadina kūrybingumą ir padeda sukurti šiltesnę darbo atmosferą. Į viešumą įsiliejusi moteriška energija galėtų būti lemtingas veiksnys, padedantis visai žmonijai išlikti ir tobulėti (Frenier, 2009).

Žurnale *Creation Magazine* išspausdintas Samo Keeno komentaras apie moterų padėtį viešajame gyvenime: „Kai moterys pastaruoju metu įžengė į viešąjį verslo pasaulį bei valstybės valdymą ir pasijuto konkurentėmis bei valdžios atstovėmis, daugeliu asmenybės bruožų (ir taip pat streso sukeltomis ligomis) jos ėmė panašėti į karį. Tačiau vieno dalyko, paties reikalingiausio kariui, jos taip ir neperėmė – sistemingos prievartos ir žudymo meno. Taigi, nesugebėdamos gerai išmokti jėgos, smurto ir naikinimo žaidimo, moterys neįgis lygiavertės vyrams politinės ir ekonominės galios, todėl išliks tradicinė psichologinė struktūra“ (Keen 1987, 10, pagal Frenier, 2011).

Iki šiol žmonija trokšta aiškaus taikos vaizdinio, saugančio jų verslus, sukurtas naujas verslo sistemas ar imperijas, kuriomis galėtų sekti tiek viešumoje, tiek privačiame gyvenime. Du tūkstančius metų kūrėme ir tobulinome medžioklės bei karybos kultūrą, vaikydamiesi grobio ir mėgindami perprasti mechaninius visatos dėsnius, kad galėtume ją užvaldyti. To pasekmėje ir jaučiamas kai ko trūkumas. Ir tas kai kas neturėtų pakeisti medžioklio – kario sąmonės, bet tapti jo partneriu. Ir tas kai

kas galėtų būti moteris su savo vidiniu pajautimu, su intuicija, su bendruomeniškumu ir su didele meile bei atsidavimu.

2.3 Kaip sudaužyti „stiklines lubas“?

Lyginant tirtus atvejus ir analizuojant aukščiau nurodytų autorių išvadas, išryškėja tai, jog moterys pasižymi savybėmis, kurios leistų tapti itin sėkmingomis lyderėmis, tačiau joms sunkiai sekasi pasiekti aukščiausias pozicijas. Jeigu ne lyderystės gebėjimai, tuomet egzistuoja kitos priežastys, kurios stabdo moterų kilimą karjeros laiptais. Kokios tos priežastys? Ar jos akivaizdžiai matomos? Kaip jos reiškiasi? Kodėl apie tai kalbama? Į šiuos klausimus ieškome atsakymų.

Moterims trūksta ambicijų

Aukštesnių postų dažniau siekia vyrai nei moterys. 2012 m. „McKinsey“ kompanija (pagal Patel, 2013) apklausė daugiau nei 4000 didžiųjų kompanijų darbuotojų. Paaiškėjo, kad generalinio posto norėtų 36 proc. vyrų ir tik 18 proc. moterų. Galios, iššūkių ir atsakomybės reikalaujančios pareigos dažniau traukia vyrų, o ne moterų dėmesį. Ambicijų trūkumą akivaizdžiausiai atskleidžia padėtis aukščiausiuose lygmenyse, o tą padėtį nulemianti dinamika matyti kiekvienoje karjeros laiptų pakopoje. Vyrai dažniau siekia valdžios, todėl ir nenuostabu, kad ją pasiekia.

Sheridan (2002) moksliniame straipsnyje aprašomi atlikto tyrimo apie moterų užimamas aukščiausias pozicijas Australijoje rezultatai atskleidžia dar vieną dėsningumą. Straipsnyje teigiama, jog, nors ir didėja moterų vaidmuo darbo rinkoje, tačiau atstovavimas aukščiausiuose valdymo lygiuose yra labai žemas. Stambiausiose Australijos kompanijose buvo tiriami ir nagrinėjami faktoriai, kurie lemia paskyrimą į kompanijų valdybas. Moterys įveikia pasipriešinimą ir įtraukiamos į aukščiausius valdymo organus ne vien dėl to, kad buvo išsimokslinusios, rodė gerus pasiekimus savo srityje, bet daugiau dėl to, kad turėjo naudingus verslo kontaktus, t. y. plačius ryšius. Moterims, norinčioms pasiekti privilegijuotas pozicijas, toks pripažinimas yra labai reikšmingas.

Mažas pasitikėjimas savimi

Viena iš didžiausių kliūčių moterims pasiekti aukštesnių postų yra mažas pasitikėjimas savimi. Tyrimas, atliktas Didžiojoje Britanijoje su 3000 respondentų, atskleidė, kad 85 proc. moterų ketintų užimti tam tikrą poziciją, jei atitiktų visus keliamus reikalavimus (Lyderystės ir valdymo institutas, 2011).

Pasitikėjimas savimi – savybė, kuri padeda būti lyderiu. Tai gebėjimas tvirtai jaustis dėl savo sukauptos praktikos, žinių, įgytų įgūdžių. Pasitikėjimą savimi sudaro savivertė, tikėjimas savo galia, pasitinkant įvairius iššūkius ir pokyčius. Lyderystė reiškia ir įtakos darymą kitiems, o pasitikėjimas savimi padeda lyderiui jaustis tvirtam ir tikram, kad jo nuostatos, įsitikinimai yra suprantami, teisingi ir pavaldiniams. Moterys baiminasi prisiimti lyderio vaidmenį dėl mažo pasitikėjimo savimi.

Tyrimų, koks pasitikėjimo lygis moterų verslininkių Lietuvoje, nėra atliktų. Šiame magistriniame darbe bus siekiama ir šią lyderio savybę pasiaiškinti, kiek tai leis pusiau struktūrizuoto interviu taikomas metodas.

INSEAD (gerai žinomos Norvegijos verslo mokyklos) ataskaitoje teigiama, kad lyderio vystymasis tiesiogiai priklauso nuo lyderio identiteto. O tai susiję su tikslo suvokimu. Kuo aiškiau yra suvokiamas ir įvardijamas tikslas, tuo lyderis yra efektyvesnis. INSEAD teigimu, visuotinė kultūra diktuoja, kad lyderis turi būti ryžtingas, ambicingas ir nepriklausomas, o moterys yra draugiškos, rūpestingos ir nesavanaudės (Patel, 2013).

Lyderystės identitetas tampa pernelyg vyriškas, nes vyrai dažniausiai samdo panašius į save. Taip iškeliama vyriška lyderystės kultūra.

Žurnalas *Women in Management Review*, šiuo metu publikuojamas nauju pavadinimu *Gender in Management: An International Journal*, skelbia daug straipsnių panašia tema. Viena iš jo autorių – Schein (2007) šiame žurnale pagrindinę kliūtį moterų vadybos pažangoje nurodo lytiškumo stereotipus dėl vadovų pozicijų. Mąstymo būdas vadyboje yra vyriškas, teigiama nurodytame straipsnyje, todėl ir iškeliamas vyriškas lyderystės identitetas.

Į moteris lyderes, perimančias vyriškus lyderiavimo metodus, yra neretai žiūrima priešiškai, kaip į per daug emocingas ir pernelyg ambicingas.

Moterys dažniau yra linkusios naudoti komunikacijos ir elgesio strategijas, kurios joms pačioms buvo sėkmingos praeityje, o vyrai pasitelkia strategijas, naudotas prieš tai buvusių autoritetų.

Sunkumai derinant šeimos poreikius ir karjerą – dar vienas svarbus faktorius, dėl ko moterys neužima aukštų vadovaujančių postų.

Iškilus karjeros klausimui, moterys yra priverstos jos atsisakyti, nes turi laiką leisti su šeima ar atsisakyti darbo, kuriame daug komandiruočių. JAV atliktas tyrimas atskleidė, kad daugiau nei trečdalis moterų savanoriškai nustojo dirbti, kad galėtų daugiau laiko praleisti su šeima. Kuo aukščiau karjeros laiptais kyla moteris, tuo daugiau atsiranda atsakomybių. Taip pat moterys susiduria ir su nelanksčiomis darbo sąlygomis. „McKinsey“(2009) kompanija savo tyrimų ataskaitose teigia, kad reikalavimai aukštas pareigas užimančiam asmeniui dažnai kertasi su moterų galimybėmis bei norais.

Atlikti tyrimai psichologams leido padaryti dar vieną išvadą, jog tiek vyrų, tiek moterų pasitenkinimas darbu tiesiogiai priklauso nuo to, kaip organizacijoje taikomi žmogiškųjų išteklių metodai, derinant šeimos ir asmeninius poreikius. Tyrimo rezultatai leido padaryti išvadą, jog moterims ypač svarbu, kaip derinami jų asmeniniai ir šeimos poreikiai su darbu. Įsipareigojimai šeimai dažnai gali lemti ir darbo motyvacijos lygį bei intensyvumą. Tyrimai rodo, jog ištekėjusios moterys, palyginti su vyrais ir netekėjusiomis moterimis, siekia dirbti mažesnių pastangų reikalaujančius darbus. Jos dažniau renkasi darbą, kur reikia dirbti ne visą dieną (Žukauskienė ir Šakalytė, 2003).

Kaip teigia Sandberg (2014), daugiau vyrų mano, kad gali turėti ir sėkmingą karjerą, ir pasitenkinimo kupiną asmeninį gyvenimą. Tačiau daugiau moterų mano, kad turėti abu šiuos dalykus geriausiu atveju bus sudėtinga, o blogiausiu – neįmanoma. Moterys visur mato perspėjimus, kad jos vienu metu negali įsipareigoti ir šeimai, ir darbui. Tos moterys, kurios atlieka daug vaidmenų, patiria mažiau nerimo ir pasižymi daug geresne psichologine savijauta.

Sandberg (2014), vykdomoji „Facebook“ direktorė, viena iš kliūčių įvardija ir moterų lyderių pavyzdžio stoką.

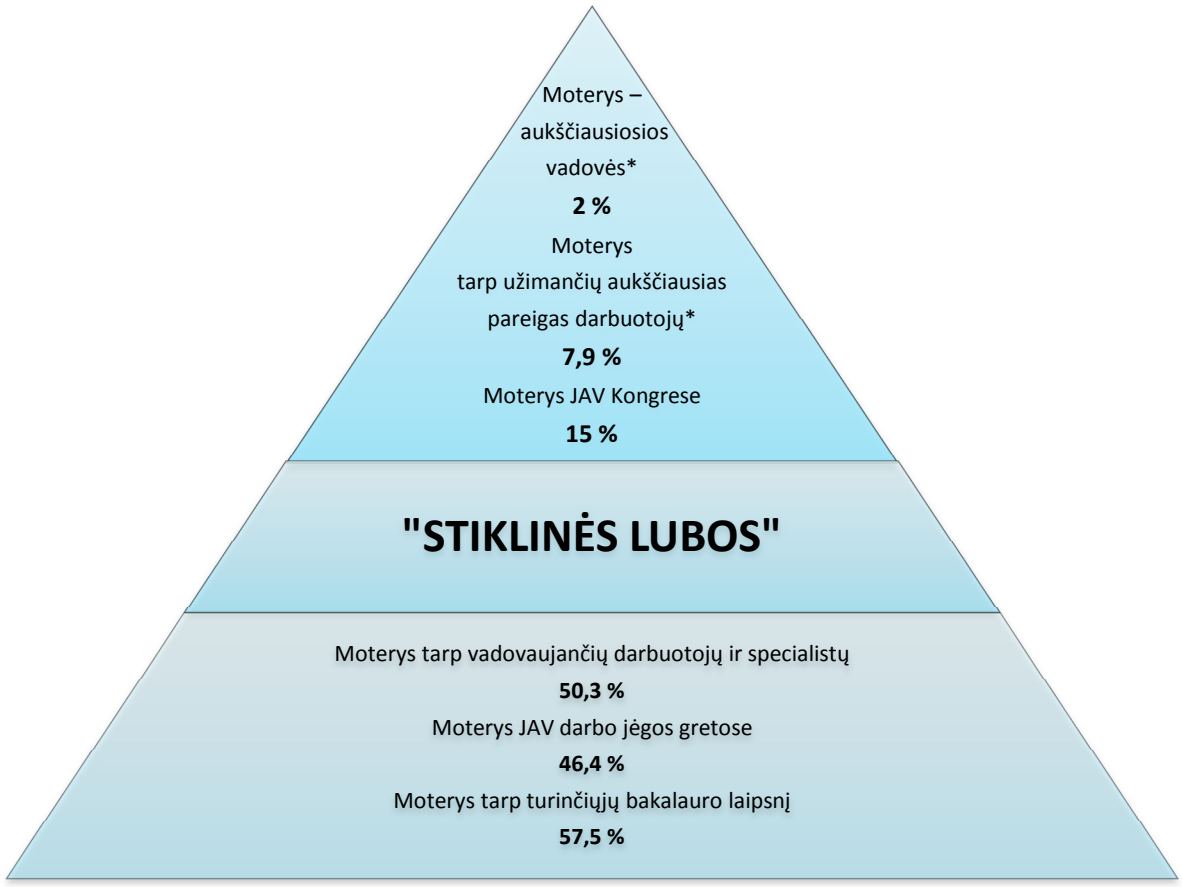
Trūksta pavyzdžių moterų lyderystėje. Tai susiję su faktu, kad aukštose pareigose vis dar sutinkama itin mažai moterų ir tai apsunkina moterų lyderystę. Kai moteris tampa ta viena iš nedaugelio, sugebėjusių užkopti į pačias viršūnes, į jos veiksmus žiūrima kaip per didinamąjį stiklą ir taip yra sudaromas pagrindas atsirasti antipatijai, nepasitikėjimui. Visuomenėje vyraujantys stereotipai apie vyrus ir moteris neleidžia panaudoti tiek vienų, tiek kitų turimo potencialo ir stabdo ekonomikos vystymąsi. Anot Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto Ekonomikos ir verslo instituto profesorės O. Rakauskienės, pastaruoju metu pasaulio tyrimai ekonomikos srityje iškėlė visai naują tezę, kurios anksčiau nebuvo – bet kokia nelygybė neigiamai veikia visos šalies ekonominę sistemą, ekonomikos augimą ir stabdo socialinę ekonominę pažangą. Tokią pačią įtaką, profesorės teigimu, turi ir lyčių nelygybė, kurią nagrinėja atskira ekonomikos sritis – lyčių ekonomika (LRT radijo laida „60 minučių“, 2015). „Moterys yra laikomos neišnaudotais ekonomikos ištekliais. Jos sudaro daugiau kaip pusę žmonijos. Mes teigiame, kad ekonomika praranda gana didelį augimo impulsą. Europos Sąjungos lygmeniu yra laikoma, kad, jeigu panaudotume visą šį moterų potencialą, būtų galima stimuliuoti ekonomikos augimą“, – teigia mokslininkė Krinickienė (LRT radijo laida „60 minučių“ 2015).

Anot mokslininkių, požiūris, kad moteris turi rūpintis šeimos židiniu, o vyras – išlaikyti šeimą, yra žalingas ekonomikai, nes lieka neįvertinamas ir nepanaudojamas moters potencialas.

Kuo labiau moterys pasišvęs darbui, tuo daugiau vyrų turės pasišvęsti šeimai. Reikia paraginti vyrus reikšti daugiau ambicijų namuose.

Kaip teigiama, ateitis gali atnešti tam tikrų pokyčių. Jaunesnės kartos vyrai labiau nori būti tikrais partneriais. Atlikus apklausą, kurioje dalyvių buvo prašoma įvertinti svarbiausias darbo savybes, paaiškėjo, kad vyresni nei keturiasdešimt metų vyrai svarbiausiu punktu dažniausiai rinkdavosi „darbą, kuris siūlo iššūkius“, o dvidešimtmečiai ir trisdešimtmečiai dažniausiai rinkdavosi tokį darbą, kurio grafikas „leis daugiau laiko praleisti su šeima“. Jeigu ši karta ir toliau eis ta linkme, tai gali lemti vilčių teikiančius pokyčius (Sandberg, 2014).

2 pav. „Stiklinių lubų“ piramidė



Šaltinis: Northause, Lyderystė, 2009, psl. 23.

Pagal matomus moterų užimamus lygius galime teigti, jog „stiklinės lubos“ – globalus reiškinys.

Moterų lyderystės efektyvumo didinimas, moterų lyderių skaičiaus augimas gali sumažinti „stiklinių lubų“ reiškinį. Tam įtakos turi tokie veiksniai:

- priimami lygias teises nustatantys įstatymai;
- lyčių stereotipų mažinimas;
- organizacijose vykstantys pokyčiai;
- atsirandantis poreikis naujam vadovavimo stiliui;
- atkreipiamas dėmesys į pasaulio ekologijos problemas;
- moterų lyderių patirties versle teigiamas vertinimas;
- daugiau galimybių moterims kurti savo verslą;
- mažėja moters ir lyderės vaidmens neatitiktis.

Taigi, įvardijus sudedamąsias „stiklinių lubų“ dalis ir jas išanalizavus, remiantis moksline literatūra, galime daryti keletą išvadų apie šį reiškinį, dažnai aprašomą moterų lyderystėje:

_____

* - Pagal žurnalo „Fortune“ geriausių 500 bendrovių sąrašą.

- Iš vyrų tikimasi profesinių ambicijų, o moterims jos nebūtinos arba, dar blogiau, kartais tai laikoma neigiamu bruožu. Mūsų kultūroje posakis „ji labai ambicinga“ nėra komplimentas. Agresyvios ir daug dirbančios moterys laužo nerašytas deramo socialinio elgesio taisykles.
- Vyrams dažnai plojama už tai, kad jie yra ambicingi, tačiau tokias pat savybes demonstruojančios moterys aplodismentų nesulaukia, todėl moterims pasiekimai kainuoja brangiau.
- Šios susiformavusios savybės reiškiasi dar vaikystėje. Apie vadovauti bandančią mergaitę dažnai sakoma, kad ji mėgsta nurodinėti. Apie berniukus taip sakoma retai, nes nieko nestebina ir nežeidžia, jeigu berniukas ima vadovauti. Berniukai nuo mažens skatinami prisiimti atsakomybę, nes tai susiję su vyriškumu.
- Vaikystėje įdiegti lyčių stereotipai ilgainiui sustiprėja ir tampa išsipildančiomis pranašystėmis.
- Didžiąją dalį vadovaujančių postų užima vyrai, todėl moterys net nesitiki į juos pakliūti, ir tai tampa viena iš priežasčių, kodėl jos to nė nesiekia.
- Moterys jautriai reaguoja į visuomenės išankstinę nuomonę ir dažnai su ja susitaiko. Paklusti daugumos nuomonei lengviau, nei bandyti įrodyti, kad galima pasiekti ir užimti aukštą lyderio poziciją.

2.4 Naujo lyderystės stiliaus poreikis šiuolaikinėje vadyboje

Naujo vadovavimo stiliaus poreikis

Šiandieniam lyderiui reikalingos geriausios žmogaus savybės, iš kurių svarbiausios – didžiadvasiškumas, nuolankumas, išmintingumas, drąsa (tvirtumas), susivaldymas ir teisingumas. Siekti dorybingumo lyderiui taip pat būtina kaip ir kvėpuoti. Lyderio gyvenimas yra nuolatinė pastanga save tobulinti ir auginti.

„Dora lyderystė skirta tiems, kurie trokšta gyvenime turėti tikslą“, – teigia Havard (2014, psl. 10–13). Knygos autorius apibūdina šias ateities lyderiui reikalingas savybes:

- „Išmintis – padeda priimti teisingus sprendimus;
- Drąsa – ištesėti, kas užsibrėžta ir atlaikyti bet kokį spaudimą;
- Susivaldymas – palenkti emocijas ir aistras dvasiai ir panaudoti jų energiją vykdant savo misiją;
- Teisingumas – deramai elgtis su kiekvienu žmogumi;

- Didžiadvasiškumas – siekti didelių tikslų dėl savęs ir kitų;
- Nuolankumas – įveikti savanaudiškumą ir nenuilstamai tarnauti kitiems“.

Visos šios savybės yra susijusios viena su kita, tai vientisas darinys.

Šiuolaikinėje visuomenėje trūksta tokio darinio, kuris sujungtų, leistų žmonėms jausti laisvę ir lengvumą pasirinkimuose.

Kadangi visos šios dorybės įgyjamos praktikuojantis ir tik tada tampa įpročiu, galima teigti, jog lyderiais negimstama, bet išmokstama jais būti.

Kad organizacijoms sektųsi, joms reikia vadovų, galinčių pateikti save tokius, kokie jie yra, kurie ne tik pasitiki savo jėgomis, bet yra laikomi sąžiningais ir vertais pasitikėjimo (Krakauskaitė, 2011).

Ateities moterų lyderystėje teigiamas tendencijas galima pastebėti iš Europos Komisijos ataskaitos (2015), kurioje skelbiama, kiek procentų moterų užima valdybos narių pozicijas didžiausiose kompanijose Europos Sąjungoje. Ataskaitoje, 2014 m. spalio duomenimis, aukščiausias vertinimas pasiektas Prancūzijoje – net 32,4 proc., kai Lietuvoje šis skaičius siekia tik 16,5 proc., o ES vidurkis yra 20,2 proc. Teigiama tendencija, kad šis skaičius auga. Ataskaitos lentelėje Lietuvos rodiklis per laikotarpį (2010 spalis–2014 spalis) paaugo 3,4 proc.

Europos Komisija 2012 m. pasiūlė teisės aktą, siekdama, kad bent 40 proc. biržinių bendrovių, išskyrus mažąsias ir vidutines įmones, nevykdomąsias pareigas einančių valdybos narių būtų nepakankamai atstovaujamos lyties atstovai. Šiuo metu bendrovių valdybose dominuoja viena lytis – vyrai. Nuo 2003 m. moterų valdybose kasmet daugėja tik po 0,6 procento. 85 proc. nevykdomąsias pareigas ir 91, 1 proc. vykdomąsias pareigas einančių valdybos narių yra vyrai, atitinkamai 15 proc. ir 8,9 proc. – moterys. Europos Komisijos iškeltas tikslas bent 40 proc. biržinių bendrovių direktorių konsultantų turi būti nepakankamai atstovaujamos lyties atstovai. Kandidatai turės būti atrenkami, remiantis kiekvieno iš jų kvalifikacijos ir lyginamąja analize, taikant aiškius, su lytimi nesusijusius kriterijus. Tikslas turi būti pasiektas iki 2020 m., o valstybinėse įstaigose – dviem metais anksčiau. Tikimasi, kad šis Europos Komisijos teisės aktas bus taikomas maždaug 5000 biržinių bendrovių Europos Sąjungoje. Belgija, Prancūzija ir Italija jau yra priėmusios atitinkamus teisės aktus (pranešimas spaudai, Europos Komisija, (2012), European Commision – Fact Sheet, 2015).

Naujoje „McKinsey“ (2011) ataskaitoje moterų potencialas įvardijamas vienu iš esminių JAV ekonomikos augimo sudedamųjų dalių. Iškeliama problema, kaip didinti moterų, užimančių vidurinės grandies vadovų pareigas, kilimą į aukščiausius vadovų postus. Tam turi būti sudaromos palankios sąlygos ir aplinkybės. Buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 2500 vyrų ir moterų, turinčių universitetinį išsilavinimą. Tyrimas atskleidė, kad moterims, pasiekusioms viduriniosios grandies vadovų pareigas ir siekiančioms aukščiausios vadovų grandies pozicijų, atsiranda noras judėti aukštyn. Keliamas klausimas, kaip kompanijos gali padėti moterims išlaikyti šį entuziazmą. Dauguma

kompanijų stengiasi spręsti šį klausimą, sudarydamos moterims darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nes tai joms ir yra didžiausia problema. Ne visos vadovaujančios pozicijos yra tinkamos moterims – tai dar viena specifinė problema. Į vyrų karjerą žiūrima kaip į jų potencialą, o moterys, judėdamos link aukščiausių postų, tai gauna kaip atlygį už jau pasiektus dalykus. Moterys tame įžvelgia nelygybę, todėl kompanijos turi keisti savo nuostatas tam, kad panaudotų moterų potencialą („McKinsey“, 2011). Straipsnyje „Can women fix capitalism?“ J. Barsh (2014) išryškina moteriškumo poreikį naujoje vadyboje plačios apimties tyrime, kuriame dalyvavo 64000 žmonių. Šio tyrimo tyrėjai John Gerzema ir Michael D'Antonio teigia, jog dauguma respondentų norėtų lyderiuose matyti daugiau moterims charakteringų vadovavimo principų. Ir du trečdaliai apklaustųjų sutiko su tuo, kad pasaulis būtų geresnis, jei vyrai galvotų daugiau moteriškai. Atsirandant naujiems globalizacijos procesams, vadyba taip pat keičiasi.

Moters įtaka ir vaidmuo pirmaujančiose valdymo komandose yra ne tik temos, keliančios susidomėjimą tyrėjams, bet taip pat ir problemos, kurios įdomios ir viešojoje erdvėje – visuomenėje. Remiantis tebevykstančiais politiniais debatais dėl Europos Sąjungoje priimto teisės akto dėl moterų atstovavimoos tarybose, akcinės bendrovės ir ypač viešomis laikomos įmonės yra priverstos galvoti, kaip išspręsti moterų nepakankamo atsatovavimo problemą valdyboje. Norvegija buvo pirmoji Europos šalis, įgyvendinusi privalomą kvotą dėl 40 proc. moterų įmonių valdybose. Tai buvo reikalavimas, kuris turėjo būti įvykdytas visų registruotų bendrovių vertybinių popierių biržoje. (Mensi – Klarbach, 2014). Atliktas tyrimas 353 įmonėse, kurios išlieka sėkmingiausiomis 500 – tuke keturis metus iš penkių metų trukmės periode (1996 – 2000) parodė, kad, kai moterų skaičius įmonių valdybose pasiekia tris ar daugiau, gaunama ženkliai didesnė grąža akcininkams (34 proc.). (Moore, 2011).

Dar 1990 m. vienas iš vadybos autoritetų – T. Peters geriausiai išsakė ateities viziją: „Yra visiškai aišku, kad moterys būtų geresnės vadovės nei vyrai šiandienos chaotiškame verslo pasaulyje. Jeigu mes peržvelgtume 1990 m., tai pastebėtume, kad sutariama dėl to, kad verslas turi tapti mažiau hierarchiškas, labiau lankstus ir labiau komandiškai orientuotas, spartesnis, skvarbesnis. Mano nuomone, viena grupė žmonių turi didelius privalumus, realizuojant šitą naują viziją – tai moterys“ (Peters, 1990).

Greiti globalizacijos procesai visame pasaulyje, atsirandančios naujos technologijos skatina keisti ir vadovavimo stilius, pritaikant juos prie naujos pasikeitusios organizacijų aplinkos. Didžiausios šiandien iškylančios problemos reikalauja atsakyti į klausimą: kaip galime veiksmingai tarpusavyje sąveikauti ir bendradarbiauti, kad maksimaliai pagerintume visų žmonių gyvenimo kokybę ir kartu išsaugotume planetos išteklius? Pasaulis, kuriame gyvename, kinta labai sparčiai. Pokyčiai plinta, todėl lyderiui reikia lanksčios komandos ir lanksčios organizacijos. Mes gebame tai, ko negali joks

kitas gyvūnas – apmąstyti savo patirtį ir sąmoningai pritaikyti savo veiksmus prie besikeičiančių aplinkybių (West, 2011).

Vykstant dideliems pokyčiams, sąmoningai kyla būtinybė išreikšti skausmą, įveikti stresą, sumažinti įtampą, atsirandančius asmeniniuose santykiuose tiek darbo aplinkoje, tiek šeimoje.

Taigi, versle atsiradusi moteriška energija, kurios poreikis ir poveikis vis aiškiau pastebimas, sukurtų harmoniją. „Motinystė, kaip žmogiška veikla, gali atrodyti natūrali, tačiau ne visuomet ji tinkamai realizuojama. Kad organizacijose darbuotojai labiau save vertintų ir taip didintų darbo rezultatyvumą, tarpusavio santykiuose reikia sąmoningų pastangų, nuoširdžiai ir atvirai reikšti džiaugsmą“, – teigia Frenier (2009, psl. 120).

Remiantis analizuotos literatūros šaltiniais, galime teigti, jog vyrų vadovavimas daugiau autoritarinis, vyrauja dominavimas, individualizmas, rūpinimasis savo statuso įtvirtinimu. Moteriškam stiliui priskiriamos šios būdingos savybės: visuomeniškumas, bendruomeniškumas, gera komunikacija, socialinis jautrumas. Esminė moteriškumo savybė – gebėjimas rūpintis santykiais. Tai savybės, kurių poreikis apibūdinamas kaip stygius naujoje lyderystėje.

Galime daryti išvadą, kad ne kiekvienas taps prezidentu, korporacijos vadovu, gaus Nobelio literatūros premiją, Oskaro apdovanojimą ar taps „Žalgirio“ krepšinio komandos pagrindinis žaidėjas. Tačiau kiekvienas gali ugdytis dorybes, kurios reikalingos naujo vadovavimo stiliaus lyderystei.

Moterų padėtis versle

2013 m. Europos Komisijos priimtame strateginiame dokumente „Verslininkystės veiksmų planas 2020“ (*Entrepreneurship 2020 action Plan, 2013)* pažymima, kad 2008 m. pasaulį sukrėtusi ekonomikos ir finansų krizė Europoje lėmė milžiniško masto nedarbą (apie 25 mln. bedarbių), o smulkaus ir vidutinio verslo įmonės atsidūrė kritinėje situacijoje, iš kurios jos vis dar negali išeiti. Siekiant grąžinti buvusį ekonomikos augimą ir padidinti užimtumą, Europos Sąjungai reikia daugiau verslininkų. Potencialas įžvelgiamas nepakankamai verslo srityje atstovaujamose visuomenės grupėse, tokiose kaip jaunimas, neįgalieji ir, žinoma, moterys. Dokumente konstatuojama, kad moterys sudaro apie 52 proc. Europos gyventojų, tačiau tarp jų savarankiškai dirbančiųjų yra tik maža dalis („Eurostat“ duomenimis, 2012 m. savarankiškai dirbančios moterys ES sudarė vos 10,3 proc. visų užimtųjų).

Augantis skaičius sėkmingų, profesionalių ir visuomenėje matomų moterų būtų akivaizdus įrodymas, kad ir kitos moterys gali sėkmingai veikti darbo rinkoje. Efektyvus lyčių lygybės teisės aktų ir išvardytų priemonių įgyvendinimas leistų skatinti moterų verslininkystę.

Kaip teigia Rakauskienė ir kt. (2014), Lietuvos moterų padėtį versle apibūdina trys pagrindinės aplinkybės:

Pirma, tyrimai rodo, kad moterys, ypač rinkos pokyčių pradžioje, buvo išstumiamos iš rinkos ir tapo mažiau konkurencingos, palyginti su vyrais.

Antra, kaip rodo užsienio ir Lietuvos patirtis, moterys daugiausia koncentruojasi smulkiame ir vidutiniame versle.

Trečia, Lietuvoje susiklostė palyginti didelis moterų nedarbas, ypač tai būdinga tokioms moterų grupėms, kurios norėtų grįžti į darbo rinką po ilgesnės pertraukos, ir vyresnio amžiaus moterims.

2012 m. bedarbės 25–54 m. moterys sudarė net 72,8 proc. visų bedarbių moterų (Lietuvos statistikos departamentas, 2013).

Naujos galimybės moterims

Užslėptas ekonomikos augimo ir naujų darbo vietų kūrimo šaltinis – Lietuvos moterų kūrybiškumas ir verslo potencialas.

Besikeičiantis visuomenės stereotipas dėl požiūrio į moteris lyderes sukuria joms naujas perspektyvas.

Vis dažniau moterys, įgaudamos daugiau pasitikėjimo savimi, pradeda naujus verslo kūrimo procesus jaunesniame amžiuje.

Moterų verslo plėtra yra vienas iš būdų mažinti nedarbą ir kelti gyventojų gyvenimo lygį šalyje.

Didėjantis moterų skaičius versle sudaro sąlygas palankiai spręsti ir kitas socialines, ekonomines problemas: sukuriamos pajamos ne tik pačioms moterims verslininkėms, bet tuo pačiu plečiama darbo rinka. Tai palankiai veikia gyventojų mokią aplinką, gyvenimo lygį, taip pat didina mokestines biudžeto įplaukas (Krinickienė, 2014).

Moterų ir vyrų verslo kūrimo motyvai Lietuvoje

2007 m. atliktas sociologinis tyrimas parodė, kad tokios verslo pradžios priežastys, kaip savarankiškumo troškimas, siekis realizuoti savo potencialą, noras daugiau uždirbti, yra svarbesnis vyrams nei moterims. Moterys ryžosi pradėti verslą, norėdamos tiesiog išgyventi (pragyvenimo lėšų stoka), dėl nedarbo ar ilgalaikio nedarbo, dėl diskriminacijos darbe ir pagaliau dėl to, kad versle yra lengviau derinti namų ūkį ir darbą.

Verslo kūrimas moteriai dažnai yra kaip būtinybė, leidžianti išvengti skurdo ir aprūpinti šeimą.

Palyginus 2007 m. ir 2014 m. atliktas sociologines apklausas, ryškiausias pokytis pastebėtas dėl moterų motyvacijos pradėti verslą tam, kad galima būtų realizuoti savo potencialą. 2014 m. dauguma verslininkių – net 70,2 proc. – nurodė šią priežastį kaip pagrindinę, paskatinusią imtis savo verslo (o 2007 m. šį motyvą nurodė tik 22 proc. respondenčių). Tai byloja apie pastaraisiais metais augančią moterų savivertę, kurią kelia išaugęs moterų vaidmuo visuomeniniame, politiniame ir ekonominiame gyvenime (Rakauskienė, 2014).

2014 m. atliktas sociologinis tyrimas atskleidė, kad per pastaruosius metus dar labiau išaugo moterų motyvacija imtis verslo, siekiant aprūpinti vaikų ateitį (nuo 24,3 proc. 2007 m. iki 38 proc. 2014 m) ir kad galima būtų lengviau derinti namų ūkį ir darbą (atitinkamai nuo 12,2 proc. iki 23,9

proc). Tai byloja apie visuomenės socialinių problemų paaštrėjimą, kurį nulėmė pastaroji pasaulio ekonomikos ir finansų krizė.

Moterų verslininkių motyvai imtis verslo suteikia ypatingą socialinės rūpybos aspektą ir lemia jo išskirtinumą, lyginant su vyrų verslininkų motyvais. Siekis realizuoti savo profesinį potencialą, noras praturtėti – vyrų verslininkų verslo kūrimo motyvai.

Verslininkų – vyrų ir moterų – pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

2007 m. sociologinis tyrimas atskleidė, kad moterys dažniausiai pradeda verslą, būdamos brandaus ir vyresnio amžiaus (t. y. 31–40 metų amžiaus grupė bei 41 metų ir daugiau – atitinkamai 42,0 proc. ir 25,6 proc.), o vyrai – būdami jaunesnio amžiaus (iki 25 metų amžiaus grupė ir 31–40 metų – atitinkamai 28,2 proc. ir 32,9 proc.). Tai patvirtina visuomenėje vyraujančias tendencijas, kad moterys gali visavertiškai įsilieti į darbo rinką arba pradėti privatų verslą tik paauginusios vaikus ir turėdamos daugiau laisvo laiko. Remiantis tuo galima daryti išvadą, kad Lietuvos versle dominuoja jauni vyrai ir vyresnio amžiaus moterys. Vyrai net itin jauno amžiaus (iki 25 m.) gali imtis verslo – tyrimo duomenys rodo, kad tokių vyrų dalis sudaro net 28,2 proc., o moterų dalis šioje amžiaus grupėje – tik 13,7 proc. (Rakauskienė, 2007).

3. KOKYBINIS MOTERŲ RAIŠKOS VERSLO VALDYME LIETUVOJE TYRIMAS

3.1 Empirinio tyrimo pasirinkimo priežastys

Rašant šio magistrinio darbo teorinę dalį, analizuojant literatūros šaltinius, ieškant sprendimo, kuris tyrimo metodas geriausiai atskleistų darbo temą, atsakys į iškeltą probleminį klausimą, buvo nuspręsta naudoti fenomenologinį tyrimą, remiantis A. Giorgi tyrimo metodika. Toks tyrimas tinka nagrinėjant vadybos ir administravimo praktiką, kaip teigia Ehrich (2005) savo straipsnyje. Šį tyrimą planuota rinktis dėl straipsnyje pateiktos rekomendacijos, kurioje akcentuojamas nepakankamas fenomenologijos tyrimo panaudojimas vadybos tyrimuose. Fenomenologija – mokymasis patirti, atverti mažiausią detalę. Jis suteikia galimybę surinkti ir analizuoti informaciją apie žmonių patirtį ir jų suvokimą, kaip tos patirtys išgyvenamos bei kokią prasmę turi žmonėms, kurie užsiima įvairia veikla vadybos aplinkoje. Ruošiantis atlikti šį tyrimą analizuotas pats metodo taikymo principas, būdai, jo pritaikymo galimybės ir pasiekiami tikslai. Skirtas dėmesys fenomenologijos istorijai, būties ir laiko svarstymui E. Huserlio ir Heidegerio filosofijoje. Prof. Mickūno A. ir Jonkaus D. (2016) pokalbiai apie fenomenologiją, apsilankymas Lietuvos fenomenologijos institute ir susitikimas su dr. A. Matulaite, klinikine psichologe-psichoterapeute, dėstančia Vilniaus universitete ir dėsčiusia Londono (UCL), Cambridge‘o ir Oxfordo universitetuose Didžiojoje Britanijoje, apgynusia soc. m. daktaro vardą (daugiau žr.: *http://naujienos.vu.lt/mokslas/dr-agne-matulaite-uztikrintai-zengia-ieskojimu-ir-atradimu-keliu/*) sukėlė abejones dėl minėto gilaus tyrimo taikymo šiame magistriniame darbe. Abejonės kilo dėl darbo kokybės – dėl tyrėjo mažai turimos patirties atliekant tyrimus ir dėl laiko trūkumo (fenomenologinis tyrimas gilus ir atliekamas keliais etapais). Pasitarus su specialistais, nuspręsta taikyti kokybinio tyrimo metodą – pusiau struktūrizuotą, giluminį interviu. Surinktos medžiagos panaudojimas gali būti naudingas šią temą plėtojant toliau, taikant ir fenomenologinį tyrimą.

Kokybinio tyrimo pasirinkimo dar viena priežastis – tai pripažinimas, kad mūsų žinios ir pasaulio patirtis negali susidėti tik iš objektyvaus išorinio pasaulio vertinimo. Didelę įtaką objektyviam suvokimui turi mūsų subjektyvi asmeninė ir kultūrinė patirtis, pokalbiai su kitais žmonėmis. Kaip savo disertacijoje pažymi ir A. Matulaitė (2013), svarbu, kad šiuose metoduose pripažįstamas neišvengiamas tyrėjo subjektyvumas bei tyrimo reliatyvumas. Taip pat įgaunama patirtis, kuri reikalauja pratęsimo į kitą patirtį. Tam reikalinga refleksija, apie kurią rašo Braun ir Clarke (2006), jog teminėje analizėje reikalinga priimti keletą sprendimų ir atsakyti į kelis klausimus. Praktikoje šie klausimai turi būti apsvarstyti prieš pradedant analizuoti duomenis, o kartais netgi prieš juos surenkant. Būtinas nuolatinis tyrėjo savirefleksijos procesas šiais klausimais per visą analizės procesą.

Reikalingas ir savęs apmąstymas, kai nauja patirtis įgyja naują patirtį per santykį su kitu asmeniu per jo interviu. Tai skatina ir pačiam tyrėjui suprasti tai, kas jau išanalizuota literatūroje, ir atveria naujas patirtis, kurios naujai surandamos.

Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir objektas suformuluoti, remiantis darbe iškeltu probleminiu klausimu.

Empirinio tyrimo tikslas: Atskleisti moterų, užimančių aukščiausias pozicijas versle, požiūrį į sėkmes ir nesėkmes, susijusias su jų užimamos pareigybėmis.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Atlikti žvalgomąjį (sąlyginai pavadintą) tyrimą;
- Atlikti pusiau struktūrizuotą interviu;
- Atlikti pusiau struktūrizuoto interviu analizę;
- Tyrimo rezultatus palyginti su moksline literatūra;
- Suformuluoti galutines išvadas.

Empirinio tyrimo objektas: Moterų raiška verslo valdyme Lietuvoje.

Tyrimo metodai

Moterų vadovavimo ypatumų ir juos ribojančių veiksnių vertinimui pasirinkti metodai, atsižvelgiant į tyrimo etapus ir jų metu vykdytas tyrimo proceso veiklas:

- Teoriniam tyrimui naudotas mokslinės literatūros analizės metodas;
- Žvalgomajam (sąlyginai priskirtas pavadinimas) tyrimui naudota respondentų apklausa;
- Empirinio tyrimo duomenų rinkimui naudotas apklausos žodžiu – pusiau struktūrizuoto interviu metodas;
- Empirinio tyrimo duomenų analizei naudotas teminės analizės metodas.

Tyrimų etika

Empirinis tyrimas buvo vykdomas nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei laikantis tyrimo etikos principų, kuriuos išskyrė ir apibūdino Trochim (2006), (pagal Bitinas, 2008, psl. 113):

- Tiriamasis (informantas) tyrime dalyvavo laisvanoriškai.
- Tyrėjas atskleidė tiriamajam tyrimo esmę, informavo apie tyrimo etikos principų laikymąsi ir buvo gautas iš tiriamojo sutikimas dalyvauti tyrime.
- Tyrėjas visuose tyrimo etapuose apsaugojo tiriamąjį nuo galimos žalos.
- Tyrėjas užtikrino iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas užtikrino tiriamojo konfidencialumą.

Žvalgomasis (sąlyginai priskirtas pavadinimas) tyrimas

Pagal atliekamų mokslinių darbų metodikas rekomenduojama svarbiausius tyrimo metodus naudoti tyrimo pradžioje, o vėliau – mažiau svarbius metodus.

Šiame magistriniame darbe mažesnės reikšmės metodas, sąlyginai pavadintas žvalgomuoju tyrimu, buvo atliktas prieš pagrindinį metodą – interviu. Šio metodo pasirinkimas – temos aktualumo atskleidimas ir patvirtinimas. Atliekant anketinę apklausą buvo kreiptas dėmesys į faktą, koks žmonių požiūris į lyderystės sąvoką, ką jie įvardija lyderiu ir koks moterų bei vyrų pasirinkimo kryptingumas.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo objektas – moterų ir vyrų santykis lyderystėje.

Tyrimo tikslas – palyginti, kaip vertinami vyrai ir moterys lyderiai.

Tyrimo uždaviniai:

- ištirti, kiek matoma moteris lyderės pozicijoje;
- įvertinti gautus rezultatus.

Darbo etapai

I etapas. Analizuota mokslinė literatūra.

II etapas. Tyrimo eigos organizavimas.

III etapas. Tyrimo atlikimo laikas (2015 m. gruodis–2016 m. sausis–kovas).

IV etapas. Atlikta empirinio tyrimo kiekybinė analizė, taikytas aprašomasis statistikos metodas.

Remiantis gautais tyrimo metodais, suformuluotos išvados.

Darbe taikomi šie **tyrimo metodai:**

- anketinės apklausos metodas,
- anketinės apklausos analizė,
- statistinis duomenų apdorojimas.

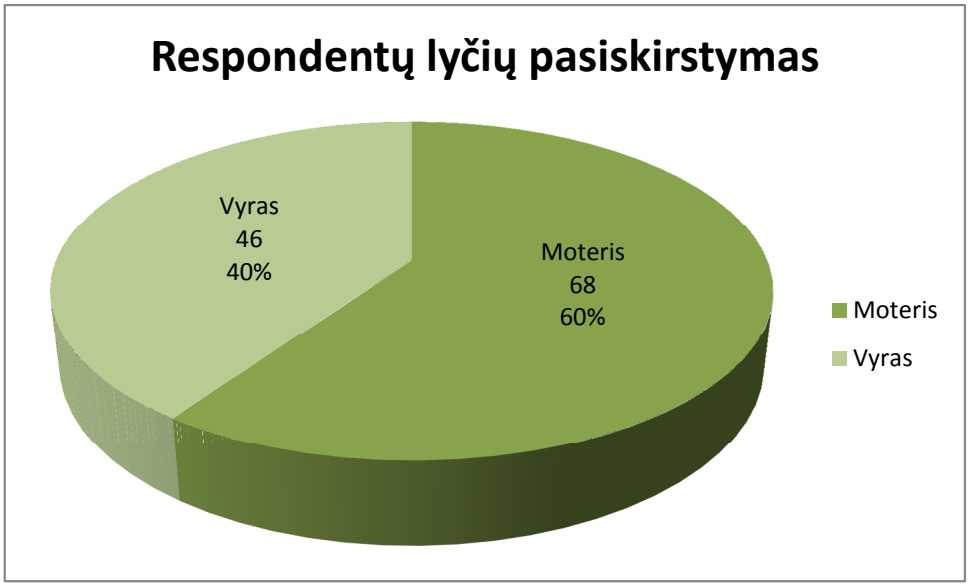
Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti visuomenės narių nuomonę apie lyderio sampratą, parinktas kiekybinis tyrimų metodas – apklausa raštu. Tyrimo instrumentas – viena anketa su vienu klausimu visiems respondentams. Visi duomenys buvo renkami per keturis mėnesius. Su kiekvienu respondentu susitikta asmeniškai. Kiekvieno respondento buvo paprašyta ant lapelio užrašyti penkis asmenis, kuriuos jis laiko lyderiais. Anketavimo procesas pradedamas trumpu tyrimo tikslo ir anketos pildymo technikos paaiškinimu. Anketavimo metu buvo laikomasi anonimiškumo principo.

Apklausos parengimas. Duomenų surinkimui naudotas anketavimas. Visiems respondentams buvo pateiktas tas pats klausimas: „Kas Jums yra lyderis? Išvardykite penkis asmenis ir juos užrašykite.“ Kiekvienas respondentas užrašė po penkis asmenis, kuriuos jis laiko lyderiais.

Tyrime dalyvavo 114 respondentų, gauta 570 atsakymų.

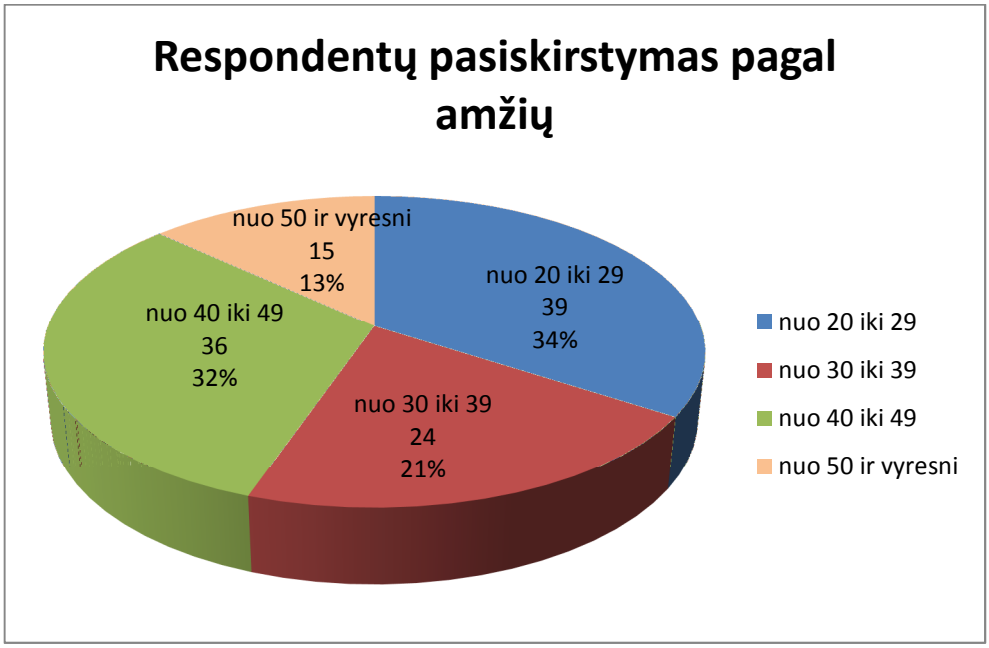
Tyrimo imtis: Tyrime dalyvavo 114 respondentų. Iš jų 68 moterys ir 46 vyrai (žr. 3 pav.).

3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



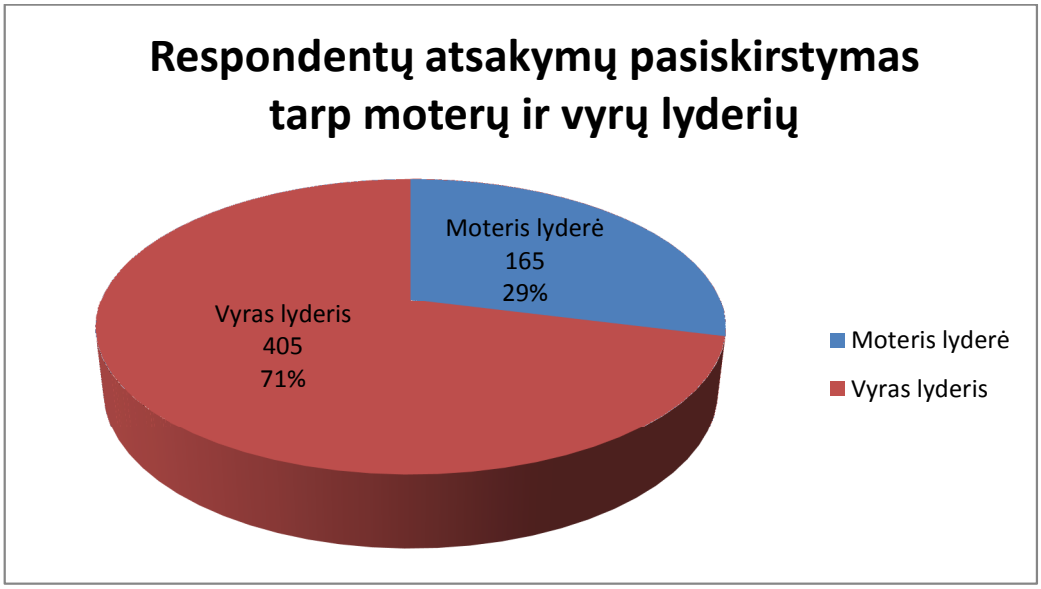
Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 21 iki 60 metų. 34 proc. yra 20–29 metų; 32 proc. yra nuo 40–49 metų, 21 proc. yra 30–39 metų ir 13 proc. yra nuo 50 metų ir vyresni (žr. 4 pav.).

4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



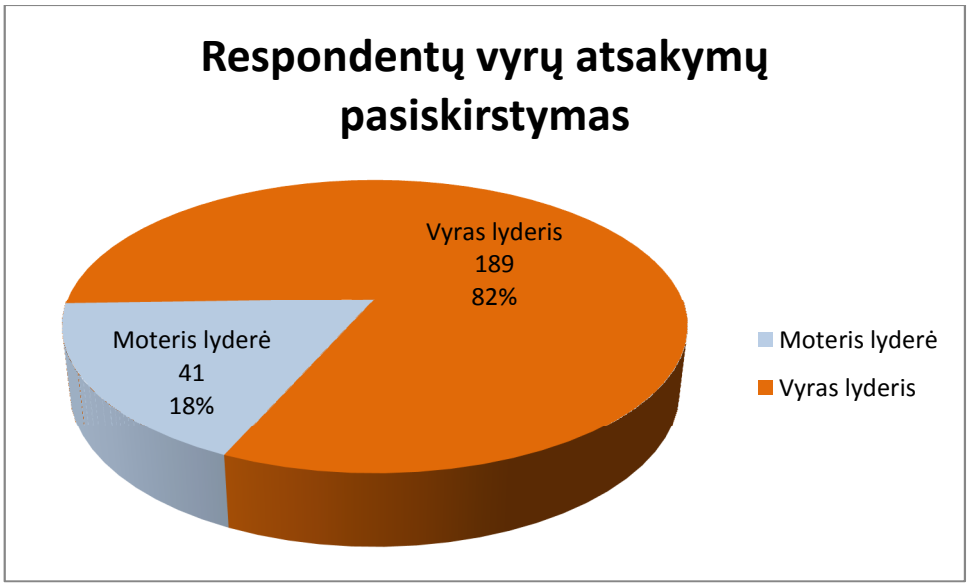
Iš visų 570 respondentų gautų atsakymų tarp moterų ir vyrų pasiskirstymas yra 29 proc. moterų lyderių ir 71 proc. vyrų (žr. 5 pav.).

5 pav. Respondentų pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų lyderių



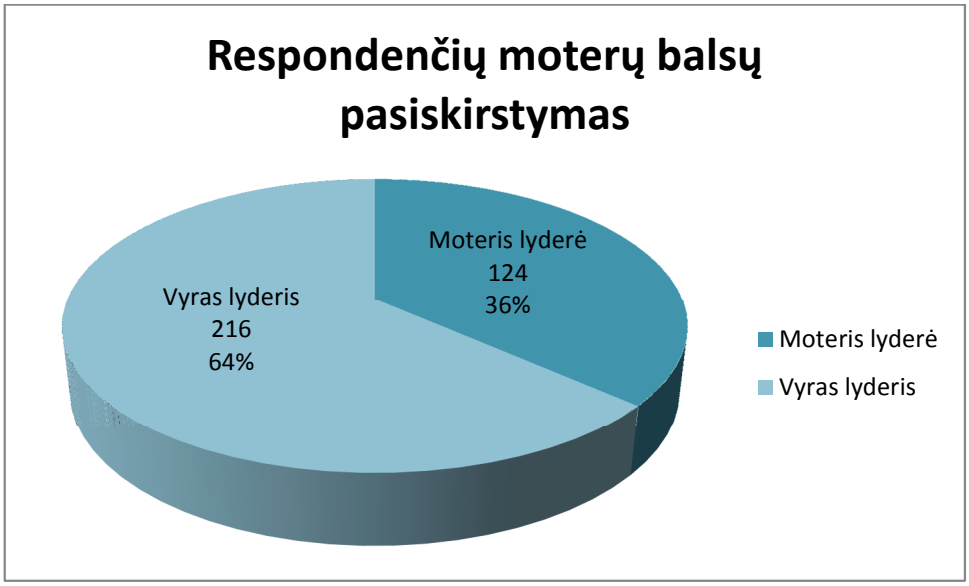
Tyrime dalyvavo 46 vyrai ir gauta 230 jų atsakymų. Išanalizavus vyrų respondentų atsakymus pažymima, jog vyrai pasirenka vyrus lyderiais 82 proc. ir 18 proc. moterų lyderių (žr. 6 pav.).

6 pav. Respondentų vyrų atsakymų pasiskirstymas



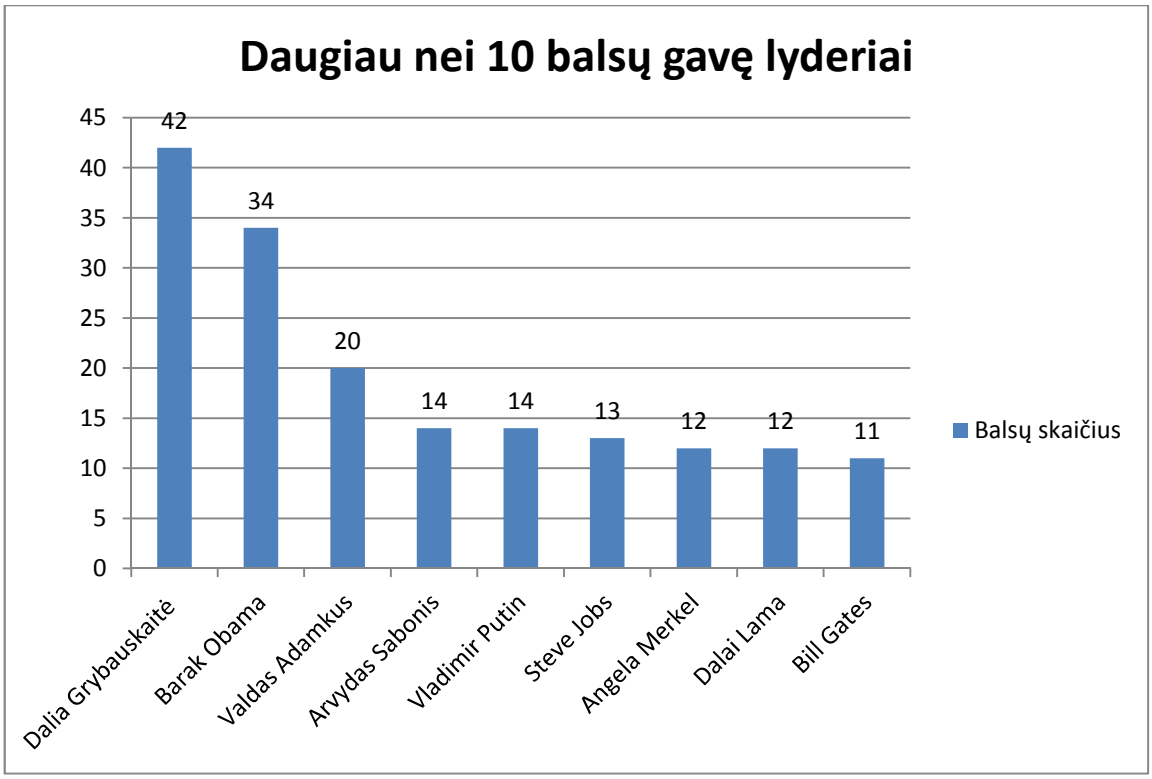
Tyrime dalyvavo 68 moterys respondentės. Išanalizavus jų atsakymus pažymima, jog moterys vyrus lyderiais pasirenka 64 proc. ir 36 proc. moterų lyderių (žr. 7 pav.).

7 pav. Respondenčių moterų atsakymų pasiskirstymas



Iš visų gautų 570 atsakymų, daugiausiai – 42 kartus atsakymuose kaip lyderė pažymima LR Prezidentė D. Grybauskaitė, 34 kartus pažymimas JAV Prezidentas B. Obama, 20 kartų pažymimas LR Prezidentas V. Adamkus, kiti lyderiai gavo mažiau atsakymų (žr. 8 pav.).

8 pav. Daugiau nei 10 balsų gavę lyderiai



Gauta 570 atsakymų, iš jų tik 9 asmenys kaip lyderiai pasikartoja atsakymuose daugiau kaip 10 kartų. 66 asmenys kaip lyderiai paminėti daugiau nei vieną kartą. 194 asmenys atsakymuose buvo paminėti tik vieną kartą.

Visi gauti atsakymai pasiskirto į kelias grupes:

- politikai (Lietuvos ir pasaulio);
- sportininkai;
- visuomenės veikėjai;
- verslininkai;
- dvasininkai;
- meno atstovai (dainininkai, aktoriai, šou verslo atstovai);
- kiti (artimi žmonės, tėvai, sutuoktiniai, broliai, seserys, draugai).

Tyrimo išvados:

- Respondentai lyderiais daugiau įvardijo vyrus (vyrai – 82 proc., moterys – 64 proc.).
- Lyderiais pažymimi dažniausiai tie asmenys, kurie yra gerai žinomi (politikai, sportininkai, visuomenės veikėjai).
- Lietuvoje išskiriama lyderė moteris – LR Prezidentė. Tai, kad dauguma respondentų pasirinko moterį lyderę – Lietuvos Prezidentę (surinkti 42 atsakymai iš 157), galima teigti, kad moterys lyderės Lietuvoje pastebimos. Prezidentės žinomumas leido daugumai respondentų iš visų pasirinktų lyderių pasirinkti lyderę moterį.

Teminės analizės metodas ir jo pagrįstumas

Kokybiniai metodai yra skirtingi, kompleksiški ir turi daug įvairių niuansų. Tyrime svarbu įsitraukimas, tyrimo proceso skaidrumas, darna, pasakojimo gyvumas, proceso refleksija. Kokybinio tyrimo rezultatai yra praktiški, labai arti praktikos ir konkretaus konteksto. Teminė analizė yra pagrindinis metodas kokybinei analizei. Teminė analizė – tai metodas, identifikuojantis, analizuojantis ir išryškinantis elgesio modelį. Tyrimas dar buvo pripažintas 1970 m. kaip analizės metodas. Pirmiausia kelios skirtingos teminės analizės versijos buvo pasiūlytos psichologijos moksle. Teminė analizė yra labai lanksti ir ji identifikuojama kaip analitinis metodas, o ne kaip metodologija (paimtas iš Boyatzis, 1998; cit. pgl.: Braun & Clarke, 2006). Teminės analizės metodas gali būti taikomas:

- Skirtingų klausimų platesniam pritaikymui.
- Skirtingų tipų informacijai nuo antrinių šaltinių, tokių kaip žiniasklaida ir transkriptai, surinktų per focus grupes arba interviu, atskirti.
- Tiek dideliam, tiek mažam kiekiui informacijos išanalizuoti.
- Naujoms teorijoms sukurti.

Šis tyrimas neanalizuoja visų duomenų detaliai, bet parodo įvairių aspektų interpretaciją. Tyrimas užfiksuoja surinktos informacijos svarbias detales, t. y. kas siejasi su pagrindiniu tyrimo klausimu. Tai reprezentuoja pasikartojantys atsakymai.

Šis tyrimo metodas pasirinktas ir dėl tos priežasties, kad leis laisvai, be iš anksto suformuluotos nuomonės ar krypties išklausyti informantus ir surasti naujumo jų išreikštoje nuomonėje.

Kadangi darbo probleminis klausimas yra atviras ir nukreipiantis į susidariusią situaciją dėl aukščiausių vadovų pozicijų, kurias užima moterys, todėl interviu buvo pasirinkta tik moterų imtis. Tyrime dalyvavo moterys, užimančios vadovės pozicijas įvairiose srityse. Dalyvių imtis atrinkta kokybiniu principu, kad būtų plačiau apimtos įvairios veiklos sritys. Moterys, užimančios vadovės poziciją, susiduria su įvairiomis situacijomis, kurias gali analizuoti ir pasidalyti mintimis iš savo patirties. Todėl atviras, pusiau struktūrizuotas interviu labiausiai gali atskleisti magistriniame darbe suformuluotą probleminį klausimą, kodėl moterys, turinčios išsilavinimą, profesinę patirtį ir gebėjimus, retai užima aukščiausias vadovaujančias pareigas Lietuvoje.

Atlikta tikslinė tiriamųjų atranka – visos kalbintos moterys šiuo metu užima aukščiausias vadovaujančias pozicijas. Todėl jų interviu svarus tuo aspektu, kad tai artimai susiję su esama situacija bei jų patirtimi. Remiantis tiksline atranka buvo kreipiamas dėmesys ir į darbe iškeltus uždavinius, kurie padėtų įvertinti ir įvardyti verslą kuriančių moterų Lietuvoje lyderystės sėkmės kriterijus bei ribojančius veiksnius.

Lemiamieji faktoriai:

- respondentų kiekis;
- kiek yra užduodama klausimų;
- kokiu būdu surenkama informacija.

Respondentų kiekis

Metodologinėje literatūroje kiekybinių tyrimų imties dydžio problema pakankamai apibrėžta, o dėl kokybinių tyrimų imties dydžio aiškumo yra mažiau, nes kokybinio tyrimo nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių. Kokybinių tyrimų metodologai (pvz., Patton, 1990) laikosi nuomonės, kad kokybinio tyrimo išvados daugiau siejamos ne su imties dydžiu, o su paties tyrėjo analitiniais gebėjimais ir pasirinktų atvejų informatyvumu (Bitinas B., 2008).

Pusiau struktūrizuotame interviu dalyvavo dešimt moterų, užimančių aukščiausias pozicijas versle Lietuvoje. Trys interviu atlikti telefonu, įrašant pokalbį, o kiti septyni interviu įrašyti susitikimo *tete a tete* metu.

Interviu tyrimo dalyvės priklauso tam pačiam socialiniam sluoksniu – visos yra aukščiausio lygio vadovės. Pritaikyta kriterinė atranka – imties vienetai atrinkti pagal vieną pagrindinį kriterijų – moterys užima aukščiausias vadovaujančias pareigas verslo įmonėje. Šis būdas veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškų duomenų.

4 lentelė. Dalyvių duomenys

Priskirtas kodas	**Dalyvio amžius**	**Vadovavimo patirtis**	**Verslo sritis**	**Vadovauja darbuotojų skaičiui**
K	36	18	Finansai	200
H	64	30	Nekilnojamasis turtas	8
B	45	23	Pramoninė įranga	10
F	58	10	Architektūra	5
G	40	7	Medžio apdirbimas	140
A	51	24	Farmacijos pramonė	100
E	53	23	Vairavimo mokykla	4
C	47	13	Socialinės paslaugos neįgaliesiems	35
I	41	20	Grožio paslaugos	60
D	72	18	Mokymų centras	2

Kiek yra užduodama klausimų

Kiekvieno interviu metu didelis dėmesys kreiptas į informantui natūralią ir jaukią aplinką. Pusiau struktūrizuoto interviu metu rodomas susidomėjimas, pasitikslinimas ir pakartojimas interviu dalyvio pasakytų žodžių junginio leido įsijausti į pokalbį ir dar laisviau reikštis mintims. Klausimai, pasitikslinimai, nukreipimai pagilino, aiškiau išreiškė mintį, kuri padėjo gauti tikslesnės informacijos. Vieno interviu metu panaudota nuo 10 iki 40 įsiterpimų į informanto interviu.

Kokiu būdu renkama informacija

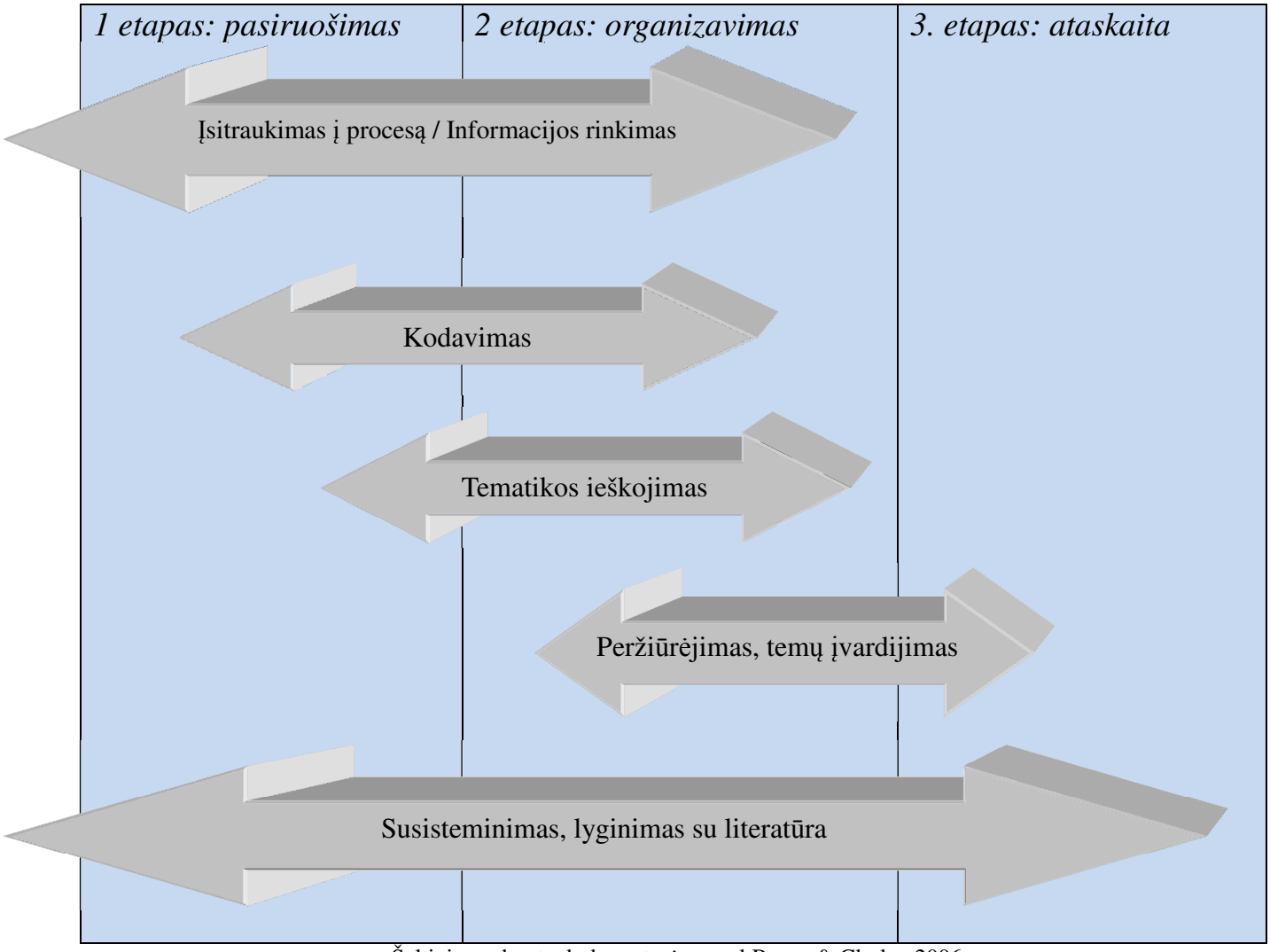
Informacija pusiau struktūrizuotame interviu surinkta panaudojant šiuolaikines informacines technologijas. Trys interviu atlikti naudojantis telefonu, pokalbį įrašant, ir septyni interviu atlikti įrašant pokalbį asmeninio susitikimo metu. Telefoninio interviu metu sumažėjo kitų stebėjimų (neverbalinių) galimybė.

Magistro studijų baigiamojo darbo tyrimo proceso trukmė – 2016 m. žiemos–pavasario semestras.

Tyrimas buvo atliekamas trimis pagrindiniais etapais, kuriuos nurodo Nikki Boyd (2013):

- pirmasis etapas – pasiruošimas;
- antrasis etapas – organizavimas;
- trečiasis etapas – ataskaita.

9 pav.. Teminės analizės atlikimo schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Braun & Clarke, 2006.

Pagal Braun & Clarke (2006) teminė analizė yra atliekama tokiu eiliškumu:

1. *Įsitraukimas į procesą*

Tyrėjas turi pats išanalizuoti visą informaciją, kurią surinko: kelis kartus perklausyti įrašus, skaityti suvestą interviu tekstą. Klausymosi metu užsirašomos analitinės įžvalgos.

2. *Informacijos kodavimas*

Visoje surinktoje informacijoje ieškoma bendrų bruožų ir generuojami raktiniai žodžiai tiems bruožams įvardyti. Kodavimas – tai analitinis procesas. Tyrėjas koduoja visą informaciją ir mato, kurie blokai išsiskiria, kurie veda link analizuojamo klausimo.

3. *Tematikos ieškojimas*

Tematika – tai prasmingas surinktos informacijos pasikartojimas, kuris turi reikšmę probleminiam tyrimo klausimui. Kodai lyginami su galimomis temomis. Šių temų ieškojimas labai panašus į kodavimo procesą, nes tuose etapuose vyksta panašumų ieškojimas.

4. *Peržiūrėjimas, temų įvardijimas*

Šiame etape vyksta patikrinimas, ar atrastos tematikos pasiteisina santykyje su surastais kodais ir santykyje su visa surinkta informacija. Tyrėjas atskleidžia, ar tos tematikos atspindi surinktą informaciją. Tyrėjas išanalizuoja kiekvieną potemę, užduodamas sau klausimą: „Kokią istoriją ši potemė pasakoja?“

5. *Susisteminimas, lyginimas su literatūra*

Tai paskutinė galimybė analizei. Renkami aiškūs, įtikinami duomenų ištraukų pavyzdžiai, kurie padeda atskleisti temas. Šis etapas – ataskaitos etapas, kuriame analizuojama, kaip temos atsikartoja ir kiek sutampa su literatūra, kuria tyrėjas remiasi.

Tyrėjas atlieka aktyvų vaidmenį, išryškina subjektyvumą. Kas yra tematinė analizė? Tai – metodas, identifikuojantis, analizuojantis ir parodantis elgesio modelį (paimta iš Boyatzis, 1998; pgl.: Braun & Clarke, 2006). Šis tyrimas neanalizuoja visų duomenų detaliai, bet parodo įvairių aspektų interpretaciją. Šiuo tyrimu užfiksuojamos surinktos informacijos svarbios detalės, t. y. tai, kas siejasi su pagrindiniu tyrimo klausimu. Tai reprezentuoja pasikartojantys atsakymai.

Kai kurie šių etapų yra panašūs su kitų kokybinių tyrimų etapais. Analizuoti – reiškia nuolatinį vaikščiojimą pirmyn ir atgal per savo duomenų bazę. Analizė nėra linijinis procesas – tiesiog judėti nuo vieno etapo link kito. Tai grįžtamasis kelias per visus etapus.

3.2 Tyrimo atlikimas

Tyrimo duomenų pateikimas

Pirmasis etapas – *pasiruošimas, įsitraukimas į procesą.* Šis tyrimo etapas prasideda tyrimo dalyvių atranka. Vykdyta tikslinė tiriamųjų atranka. Susitarta telefonu dėl dalyvavimo tyrime ir informuota apie tyrimo etiką. Tyrime atsisakė dalyvauti trys moterys. Priežastys: ilga komandiruotė, laiko stoka, nenoras dalyvauti, nes turi blogos patirties dėl interviu pateikimo. Trys interviu atlikti telefonu, nes moterys labai užimtos ir pačios pasiūlė tokį sprendimą. Kiti septyni interviu atlikti asmeninio individualaus susitikimo metu pagal iš anksto suderintą tinkamą laiką. Interviu pradžioje padėkota, kad sutiko dalyvauti tyrime ir pateiktas klausimas, kokia tyrime dalyvaujančios moters, kaip vadovės, nuomonė, kodėl moterys, turinčios išsilavinimą, patirtį, profesinius gebėjimus, retai užima vadovaujančias pozicijas. Prašoma apie tai papasakoti kuo išsamiau. Interviu laikas – 40 minučių.

Taikomas neformalizuotas, pusiau struktūruotas, giluminis interviu.

Interviu metu užduodami papildomi, patikslinantys klausimai, pakartojamos jau pasakytos frazės tam, kad informantas geriau susikoncentruotų į pasakytą mintį ir ją galėtų išplėsti. Klausimai – arba lydintys tekstą, arba grąžinantys temą apie moteris ir probleminius klausimus, su kuriais jos susiduria savo versle.

Visoms tyrime dalyvavusioms moterims klausimai buvo pateikimai be pasiruošto išankstinio klausimyno, todėl jie buvo skirtingi.

Visi interviu buvo surinkti per vieną savaitę. Kiekvienam interviu atlikta transkripcija – perkėlimas ant popieriaus. Tuo pat metu buvo dar kartą perklausomi visi interviu įrašai, surandami svarbiausi akcentai, gilinamasi į turinio gylį ir plotį. Pakartotinas interviu klausymas davė naujos patirties, nes, dėmesį sutelkus tik į klausymąsi, vėl surandamas naujas patyrimas ir suvokimas, ką norėjo tuo pasakyti informantas. Suvedus visus interviu, išryškėjo didelė duomenų apimtis, nes informacijos labai daug, kiekvieno interviu transkribuoto teksto apimtis apie 7–8 lapai.

Antrasis etapas – *informacijos kodavimas.* Kiekvienas interviu buvo sukeltas į lenteles ir šalia kiekvienai atskirai išreikštai minčiai buvo surandami kodai – raktiniai žodžiai, nurodantys bruožą, ypatumą, kuris pasirodė įdomus pačiam tyrėjui. Vedant kiekvieno interviu tekstus į lenteles ir išskiriant reikšmingus žodžius pastebėta, kad tie išskirti žodžiai kartojasi. Kitoje lentelės eilutėje buvo atliekamas kitas analizės etapas.

Trečiasis etapas – *tematikos ieškojimas*. Kai visi duomenys yra užkoduoti ir tarpusavyje palyginti, atsiranda ilgas sąrašas skirtingų kodų. Taip pereinama prie tematikos paieškų. Kiekviena duomenų ištrauka lyginama su įvardyta tematika ir pažiūrima, ar tinka. Tiek kodavimas, tiek tematikos įvardijimas buvo siejamas su magistrinio darbo iškeltu probleminiu klausimu ir ta kryptimi ieškoma atitinkančių sąvokų. Koduotos buvo visos galimos temos.

Interviu tekstas, jo kodavimas, tematikos suradimas yra pateikiamas kaip pavyzdys – priedas Nr. 1.

Tokiu principu išanalizuoti visi interviu.

Ketvirtasis etapas – *temų įvardijimas* (pateikiamas priede Nr. 2). Tokiu principu buvo sujungtos į temas visuose interviu surastos atskiros tematikos, tinkančios iškeltam probleminiam klausimui. Peržiūrint visas tematikas ir joms priskirtas temas, surasta labai daug panašumų, taip pat pastebėta, kad kai kurios temos neinformatyvios. Kartojosi panašios tiek tematikos, tiek temos. Tik informantų išdėstytos mintys buvo kiek skirtingos, skyrėsi pavyzdžiai, palyginimai, detalės, kurios buvo pateiktos iš kiekvienos asmeniškos patirties.

Penktasis etapas – *susisteminimas, lyginimas su literatūra.* Duomenų analizėje buvo kreipiamas dėmesys į atskirybes, t. y. individualius skirtumus, į dalyvių raišką, jų nuomonę. Visų interviu analizė, priskiriama surastoms temoms, pateikiama kartu su bendrai išvestomis temomis. Kiekvieno interviu analizės metu buvo išskirti raktiniai žodžiai, jų pasikartojimas leido jiems surasti tematikas, o tematikos buvo sujungtos į bendras temas. Kiekvienas informantas buvo pažymėtas kodu didžiosiomis raidėmis (žr. 4 lentelę *Dalyvių duomenys)*. Šie kodai pažymimi ir prie cituojamo teksto, priskiriant jį atitinkamai temai.

Šiame etape visos temos sujungiamos ir lyginamos su anksčiau šiame magistriniame darbe analizuota literatūra. Taip pat apibendrinami gauti rezultatai pagal kiekvieną išskirtą temą.

Išanalizavus ir apibendrinus surastus pasikartojimus, panašias tematikas, išskirtos šios pagrindinės temos:

1. Istorinė patirtis, visuomenės stereotipai.

2. Savybės ir kiti faktoriai, padedantys moterims siekti aukščiausių pozicijų.

3. Kokia Jūsų verslo pradžia?

4. Efektyvų vadovą išskiriančios savybės.

5. Moteriškumo ir verslo derinimas.

6. Moterų ir vyrų vadovavimo ypatumai.

7. Besikeičiantys stereotipai atveria daugiau galimybių moterims.

8. Ar teko susidurti su išbandymais, kuriuos lėmė Jūsų lytis? Kokie sunkumai kyla moteriai lyderei?

Visos šios išskirtos temos aprašomos, sujungiant visų interviu dalyvavusių moterų mintis pagal šias temas. Visos kitos temos, kurios tyrėjui pasirodė mažiau svarbios ir mažiau aktualios magistrinio darbo probleminiam klausimui bei iškeltiems uždaviniams, nėra įtraukiamos.

1. Istorinė patirtis, visuomenės stereotipai.

Vykstantys pasauliniai globalizacijos procesai lemia tiek ekonominius, tiek politinius ir kultūrinius reiškinius. Susiduriame ir su naujais iššūkiais, su naujais pokyčiais tiek visuomenės mąstyme, tiek organizacijų valdymo procesuose.

Istorinė patirtis, susiformavusios nuostatos negali pasikeisti iš karto. Jei visi išoriniai procesai vyksta gana greitai, tai visuomenėje įsišakniję stereotipai vietą naujiems užleidžia labai lėtai.

Atliekant pusiau struktūrizuotą interviu buvo užduodami nukreipiantys klausimai apie išankstinių nuostatų įtaką moterims, kurios šiandien vis patiria „stiklines lubas“ ir dažnai į jas atsimuša.

Interviu tyrime dalyvavusių moterų nuomonės šiuo klausimu yra panašios. Dauguma jų, kurios paminėjo „stiklines lubas“ kaip kliūtį, kaip problemą, ją įvardijo kaip vieną iš trukdžių moterų lyderystėje.

K: *Sovietiniais laikais daugiau dominavo direktyvus vadovavimo stilius ir žmonės buvo pripratę gauti komandą, tas komandas vykdyti… Kai kuriais atvejais yra gal per daug sureikšminama, nes pas mus nėra įprasta matyti daug sėkmingų, pasiekusių moterų…*[*]

F: *Aš manau, kad gajūs tie stereotipai. Tik šiandien dienai jie jau pasikeitė. Dabar pas mus stiprioji lytis yra moterys…*

* Čia ir toliau visų cituojamų interviu kalba yra autentiška, netaisyta. – Aut. past.

C:*… Todėl, kad visuomenė tokią etiketę užklijavo vyrams, kad vyrai turi uždirbti pinigus ir moteris, norėdama būtu lyderiu tarp vyrų, turi daugiau padaryti negu sugeba vyrai, kad įrodytų, jog sugeba…*

…Keičiasi, tik ne taip greit, kaip mes norim…Tai priklauso nuo šeimos, nuo auklėjimo, nuo aplinkinių požiūrio. Kartais žmogui tokia nuostata susiformuoja, nors jis toks nėra, bet kai aplinkui tau visi sako, nu ką tu, nu eik, kartais žmogus patiki tuo…

…Norėdama būti toj pačioj vietoj, kur šiuo metu yra aukštas pareigas užimantys vyrai, tiesiog tu turi padaryti daugiau, įrodyti, kad tu gali daugiau negu vyrai, tada tave priima…

I*: …Aš įsivaizduoju, kad yra tas stereotipas. Kad, jeigu moteris vadovas, tai jinai turėtų būti visa didelė, stipri, ta prasme, geležinė, be jausmų ir šalta. Ir kai kiti tave pamato smulkią, tai labai būna toks įdomus jausmas, kaip čia dabar vadovauja tokiai publikai žmonių ar kokiai įmonei ir daro didelius darbus…*

Aš manau, kad pasitaiko tokios spragos iš mūsų pačių išsikeltų abejonių ar nepasitikėjimo savimi…

B*: …Yra tas aplinkos faktorius. Mes vis dar dirbame aplinkoje, verslo aplinkoje arba politinėje aplinkoje, kur įprasta yra, kad vadovai vyrai. Su vadovais vyrais yra paprasčiau tiesiog vadovams vyrams susitart…*

Moterys vis tiek paskui save traukia tą šleifą paskutinių dviejų šimtų metų arba penkių šimtų, kai tas dar susisuka, kur gi ta moters vieta…

G*: …Jaučiu, kad moterims labai sunku nugalėti tą visų požiūrį į tave, įrodyti, kad tu nesi tiktai moteris, kuri gali tik vaikus gimdyti ir namus prižiūrėti…*

…Visuomenei reikia mamos tarnaitės, kuri čia valgyt padaro skaniai, visada laukia prie žiburio, net iš senovės atėję, kad ji ir lauks. Man tai iš viso nepriimtinas dalykas, mama turi ne laukti, mama turi gyventi ir savo gyvenimą…Kai tu ateini į verslą, tai labai daug tų stereotipų tenka sulaužyti, labai daug taisyklių, kurias netgi pats būni susikūręs, kol supranti, kad neprivalai gyvent kitų gyvenimo…

…Turiu tokią savybę. Jei man metė iššūkį, aš jį visada priimsiu ir įrodysiu, kad tai yra netiesa…

D*:…Taigi nuo kažkokių amžių buvo patriarchatas ir tai jau susiklostė istoriškai, kad vyras yra tas, kuris dirba, uždirba. Moteris turi savo vaidmenį, ten namai, ten vaikai…Mūsų galvoj įsitikinimai likę, jūs paklausykit ne vieno žmogaus, koks čia viršininkas iš bobos, ar negirdėjot kada nors tokio dalyko, vat, boba ėmėsi vadovauti...Labai retai į tuos aukščiausius postus įsiskverbia moterys dėl mūsų mentaliteto…reikia pakeisti savo tuos įsitikinimus, kurie pas mus atsirado nuo gimimo. Ir juos pakeisti ne taip lengva. Gali pradėti keisti, jeigu aš suprantu, kad tie dalykai mane stabdo…Šimtmečiais buvo moteriai "trys K"(kinder, kiuche, kirchen), tai dabar jau lygtai nebėra…Gi girdim tokią nuomonė, nu,*

ėmėsi boba vadovaut, tai čia yra išankstinė nuomonė, neduok dieve, boba viršininkas, tai čia visos yra įdėtos mums į smegenis…

Apibendrindami surinktą nuomonę šia tema galime teigti, jog mūsų visuomenėje, mūsų organizacijų kultūrose yra išlikusios istorinės pasekmės, pagrįstos nuostatomis, įsitikinimais ir stereotipais. Interviu metu nė vienai moteriai nebuvo įvardytas „stiklinių lubų“ terminas ir nė viena visų interviu pokalbių metu jo nepaminėjo. Tai buvo įvardijama „kliūtimi“, „problema“, „dar vienu projektu“.

Pagrindinius „stiklinių lubų“ trukdžius galime įvardyti, remdamiesi išsakytomis nuomonėmis. Tai būtų:

- visuomenės stereotipas;
- visuomenės požiūris;
- išankstinė nuostata;
- žmogiškasis faktorius;
- pačių moterų įsitikinimai;
- lyčių skirtumai.

Tokios išskirtos nuomonės sutampa su magistriniame darbe jau pristatyta „stiklinių lubų“ sandara. Didžiausią susirūpinimą keliančios, šimtmečiais nusistovėjusių mąstymo ir elgesio stereotipų pasekmės įvardijamos vidinėmis ir išorinėmis kliūtimis moterims aprašomos Ley ir Michalik (2006), Frenier (2009), Mikulėnienės (2008), Šidlauskienės (2005), Sandberg (2014) darbuose. Ar tikrai moterys turi mažiau ambicijų, o vyrai agresyviau siekia savo karjeros? Todėl moterys visame pasaulyje ir jungiasi į tinklus, kad galėtų globaliai spręsti klausimus, kurie aktualūs tiek vadovaujančius postus užimančioms moterims, tiek ir siekiančioms šių pozicijų ateityje.

2. Savybės ir kiti faktoriai, padedantys moterims siekti aukščiausių pozicijų

Nė vienas negimėme mokėdami skaityti ar rašyti. Visko teko mokytis patiems. Tai, kad moterys pasiekia, įrodo faktą, kad visko galima pasiekti, jei tik yra tokia siekiamybė. Kokios savybės padeda moteriai pasiekti aukščiausių pozicijų versle, geriausiai gali atsakyti pačios moterys. Tos moterys, kurios nuėjo karjeros kelią, kurios šiandien gali jį įvertinti iš savo patirties ir pasakyti, kas padėjo, kas paskatino, su kuo teko susidurti karjeros kelyje, gali didžiuotis savimi.

5 lentelė. Faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų

Suteiktas kodas	Faktoriai, padedantys moterims siekti aukščiausių pozicijų
D	*Lankstumas. Pastovus mokymasis. Tikėjimas tuo, ką darai.*
E	*Išmintis.*
A	*Širdies įdėjimas į kiekvieną žmogų. Kūrybiškumas. Stiprus pozityvas. Darbštumas. Verslumas.*
G	*Drąsa.*

5 lentelės tęsinys

B	*Žingeidumas. Drąsa. Užsispyrimas. Išsilavinimas. Komunikabilumas.*
H	*Pozityvas. Nuoširdumas. Drausmė. Tikėjimas tikslu. Tikėjimas Dievu.*
C	*Meilė savo darbui. Drąsa. Atsinaujinimas. Kantrybė. Užsispyrimas. Moteriškumas.*
F	*Drąsa. Padėka Dievui.*

Apibendrinant išvardytas moterų savybes, kurios padeda joms siekti aukščiausių pozicijų versle, galime teigti, jog tai pasiekti įmanoma, įdedant ir pastangų, ir skiriant tam laiko. Akcentuojamas tikėjimas tuo, ką darai, tikslo turėjimas ir drąsa bei užsispyrimas. Tai pagrindiniai dalykai, padedantys moteriai atsirasti ten, kur kitiems atrodo neįmanoma.

Nagrinėdami šio darbo teorinėje dalyje lyderystės skirstymą pagal skirtingus požiūrius, būdingųjų bruožų teorijoje, Stogdillo (1948, 1974) apžvalgų tyrimuose randame patvirtinimą apie ištirtus bruožus, kurie priskiriami lyderiui. Tuos pačius bruožus atrandame ir atliktame interviu tyrime. Kaip teigiama, šie bruožai gali būti įgimti arba įgyjami vėliau. Mokymasis, tobulėjimas, žingeidumas, tikėjimas tuo, ką darai, drąsa, kantrybė – savybės, vedančios lyderystės keliu.

3. Kokia Jūsų verslo pradžia?

Grėsmės ir galimybės, sėkmės ir nesėkmės lydi kiekvieną organizaciją, kiekvieną didelį ar mažą verslo objektą. Vizijos, strategijų kūrimas, veiklos organizavimas ir valdymas – kiekvieno lyderio kasdienybė. Tai nėra paprastas ir lengvas kelias. Tyrime dalyvavusios moterys mažiau kalbėjo apie verslo pradžią. Vienoms tai gal jau pamirštas veiklos etapas, kitoms – tai eilinis išbandymas.

Kokia buvo verslo pradžia, koks startas? Apie tai kalbame su moterimis, pasiekusiomis aukščiausias pozicijas versle:

K: *...Visą laiką ta atsakomybė...Paprastai geriausiai pasisekdavo su ilgesniais projektais, kur pasitari dėl kažkokio rezultato... Aš buvau tas žmogus, kuris stovėjo prie ištakų ir padėjo sukurti...*

B*: Kalbant apie mano šios dienos poziciją, tai savęs kitokios neįsivaizduoju. Aš nuo dvidešimt trejų metų kuriu periodiškai įmones, dalyvauju projektuose...*

I: *Svarbu apsispręsti, žinoti ko nori, išsirinkti kryptį kas būtų įdomu, kas patiktų ir nebijoti, nebijoti. Nedvejoti, nes iš tikrųjų baimės dažniausiai mus stabdo, tai tiesiog sudėlioti mintis ir eiti į priekį ir svarbiausia negalvoti, o pradėti daryti, nes iš tikrųjų daug galvojant ir net nepradedi, o paskui viskas gausis...*

D: *Pradėjau nuo nieko...pradėjau aiškintis, kaip čia reikia daryti, o paskui pamačiau, kad nėra ko čia aiškinti, reikia padaryti pačiai taip, kaip aš suprantu verslą...*

F: *Paprastai pradėjau. Užsimaniau ir tiek. Nuo keturiasdešimt trūks plyš kažką turi sukurti...*

A: *Pasidarė savaime...Pirmenybė buvo verslui. Kažkas nukentėjo, turbūt kas nukentėjo, šeima, aišku, nukentėjo...Gal man pavyko išlaviruoti, kažkaip aš stengiausi...*

C: *Buvo toks laikotarpis, kai man aplinkui visi sakė, kad jau tu nesistenk, nieko nebus, visur, kur trenkiesi, ten į sieną, bet, kaip sako, neįleido per duris, eik pro langą, neįleido pro langą, eik pro kaminą, neįėjai pro kaminą, eik pro pelės urvą, tai taip ir gavosi. Turbūt galiu prisiimti šitą nuopelną, nes paskui tai jau visa komanda prisijungė, kai jau rezultatas pajudėjo, bet pramušti tai buvo kruvinas darbas. Bet koks nepasisekimas yra tik pamoka ir žinai, kad taip jau nereikia daryti, daryti reikia kitaip...*

H: *Man sekėsi gerai, sakyčiau. Gal dėl to, kad vaikai jau buvo suaugę ir savarankiški, ir nereikėjo tiek šeimai to laiko skirti...Jeigu pradeda moteris verslą, turi būti aiškiai aptarta su vyru, koks bus pasidalinimas, neužtenka vien pritarimo.*

Išanalizavus detaliau šią temą ir atsižvelgus į moterų pasisakymus, galima teigti, jog buvo nelengva eiti tuo keliu visoms, sukūrusios savo verslą. „Jei neįleido per duris, eik pro langą, neįleido pro langą, eik pro kaminą, neįėjai pro kaminą, eik pro pelės urvą“, – sako pašnekovė. Užsispyrimas ir tikslo siekimas, pasitikėjimas savimi ir noras padaryti tai, kas sumanyta – pagrindinė varomoji drąsių moterų jėga. Verslo pradžia šiame magistriniame darbe neanalizuojama, todėl šioje dalyje kreipiamas dėmesys ne į patį faktą kaip verslo pradžią, o kaip į moterų siekį tai daryti. Ne visos moterys trokšta karjeros. Ne visos moterys trokšta vaikų. Ne visos nori ir vieno, ir kito. Negali visų tikslai būti vienodi. Dauguma žmonių neina į verslą ne dėl ambicijų trūkumo, o dėl to, kad gyvena taip, kaip jiems patinka. Moterys, kurios ryžtasi drąsiai kurti verslą, siekti karjeros, pereina per „stiklines lubas“. Šiais nagrinėtais atvejais minėta, kad nukentėjo šeima. Dalis moterų iš prigimties yra veiklios, todėl joms lipti karjeros laiptais nesudėtinga. Tyrime dalyvavusios moterys verslus turi ne vienerius metus, todėl joms ir atrodo, kad tai pasiekiama paprasčiau. Gebėjimas būti kantriai, nesiskųsti ir į viską žiūrėti su tikslu, kad gali tai įveikti – daugumos kalbintų moterų viena iš būdingų charakterio savybių.

4. Efektyvų vadovą išskiriančios savybės

Lyderio gebėjimai gali būti lavinami kaip ir bet kurie kiti. Kiekvienas gali tapti geresniu vadovu, jeigu turi tam valios, motyvacijos ir suvokia tobulėjimo etapus bei būtinybę. Tikroji lyderystės tobulinimo pradžia yra daugiau nei karjeros planavimas, nes tobulėjimas prasideda nuo gyvenimo vizijos, jo tikslo sukūrimo. Norėdami pasiekti aukštesnių rezultatų, vadovai privalo tobulėti patys ir tobulinti kitus (George, 2008).

Kokias efektyvaus vadovo, ateities lyderio savybes mato interviu dalyvavusios verslo moterys?

6 lentelė. Faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų

Suteiktas kodas	Efektyvaus vadovo, ateities lyderio savybės
D	*Geras lyderis daugiau klausosi.*
E	*Rankos laikymas ant pulso. Kontrolė.*
A	*Drąsos, ryžto, atsakomybės, užsispyrimo, tikslo turėjimas.*
G	*Tikslas. Užsispyrimas. Krypties pasirinkimas.*

6 lentelės tęsinys

B	*Gera nuotaika. Humoro jausmas. Savo kelio žinojimas. Pelnytas pasitikėjimas.*
C	*Tikslo siekimas. Vizijos kūrimas. Bendro vaizdo matymas. Žmogiškumas. Sugebėjimas atsikelti suklupus.*
F	*Pasitikėjimas savimi, geranoriškumas, teisingumas, pozityvumas.*
K	*Rasti būdus įgalinti kitus. Drąsa. Tikslų sau kėlimas. Matyti tris žingsnius į priekį. Rizikos toleravimas. Gebėjimas kituose žmonėse įžvelgti jų potencialą. Pažinti žmones. Darbas su savimi.*

Lyderiavimas – svarbus veiksnys. Drucker P. (2009) lyderiavimą apibūdina kaip paprastą, kasdienišką, neromantišką ir nuobodų darbą. Jo esmę sudaro veiklos efektyvumas. Lyderiavimas, visų pirma, tai yra darbas. Savo profesinę veiklą lyderiai traktuoja kaip misiją. Į darbą jie žiūri kaip į pašaukimą, galimybę tarnauti, siekti asmeninio tobulumo (Havard, 2014).

Tai būtent ir įvardija kalbintos interviu metu moterys. Pozityvas, kitų paveikimas, drąsa, tikslo turėjimas, atsakomybė ir pelnytas pasitikėjimas lyderiavimą daro rezultatyviu procesu.

5. Moteriškumo ir verslo derinimas

Moteris ir šeima, moteris ir vaikai, moteris ir namai – visiems suprantami ir tinkantys žodžių deriniai. Dėl to jokių klausimų niekam nėra iškilę. O ar moteris ir verslas, moteris ir lyderystė, moteris ir vadovas yra suderinami dalykai? Interviu kalbintos moterys paminėjo, kodėl moteris yra tapatinama su namų židiniu, nes tai daugumos atsineštas visuomenės stereotipas su įsitikinimais ir nuostatomis. O gal visgi moteriškumas ir verslas yra suderinami dalykai? Moterų, vadovaujančių įmonėms, nuomonės:

K: *...Moteris, kuri turi savo poreikius derinti tarp šeimos, asmeninio gyvenimo, nežinau, ar jinai gali šimtu procentų* save *dedikuoti darbui. Yra išimtiniai atvejai, kad moteris tai sugeba daryti. Ir aš manau, kad labai gerai, kada, tarkim įmonėj vadovauja vyras, o šalia komandoj yra stipri moteris. Ir jie tada vienas kitą papildo...Iš psichologinės pusės, vis tiek moteriai reikia saugumo, kaip užuovėjos, kuri tave saugo ir tada lengviau pasiekiami dideli dalykai. Aš tada galiu būti ta atrama vyrui strategui. Tas modelis mums labai pasiteisino...Moterys pasimeta dėl to, kad jos nuklysta nuo to savo, kaip sakyt, moteriškojo prado ir vyrai pasiklysta, nes jie nuklysta nuo savo vyriško prado...Bet jeigu moteris yra sėkminga versle, o jinai vakare verkia, reiškia, kad ji yra vieniša, tai nėra gerai, tai yra kaina, kurią ji sumoka. Ir ji niekada nebus laiminga dėl to, kad pažeistas yra tas toksai balansas, vidinė harmonija. Ji pati turi sau atsakyti į klausimą, ar tai, kaip ji gyvena, ko ji siekia yra tai,, ko jinai nori. Kartais tas bėgimas yra dėl to, kad kažkas ten vaikystėj ją įžeidė ir jinai nori įrodyti, kad jinai gali, bet kokia kaina įrodinėja. Balansavimas iš vienos pusės, kad darbe būti tokia visa pasitempusi, orientuota į rezultatą, o iš kitos pusės gebėjimas namuose būti atsipalaidavusiai, džiaugsmingai ir įkvepiančiai, gal pavadinkim, palaikančiai, na nėra lengva iš tokių rolių šokinėti, keisti tas roles. Manau, kad tu esi unikalus ir tu turi sugebėti tą savo unikalumą savaip panaudoti...*

H: *Moteriai svarbus savęs pažinimas. Tai turėtų būti harmonija, kurią sunkiausia išlaikyti. Jeigu pradeda verslą moteris, turi būti aiškiai aptarta su vyru, koks bus pasidalinimas, neužtenka vien pritarimo. Sutuoktinis tikėsis tiek pat moters namuose, kiek jos buvo, o jeigu ji pradeda verslą, jos tiek pat nebebus, va čia turi būti aptarta pačioj pradžioj, kad nebūtų po to didelių konfliktų, tai čia labai svarbu...*

B: *Drįsčiau tvirtinti, kad moterys yra linkusios daugiau duoti, jos yra paslaugesnės, jos galbūt vis dėl to rūpinasi labiau kitais. Ir galbūt tai viena iš kliūčių, kodėl mes nejudam taip greitai į priekį, nes mes tiesiog savo energiją išbarstom pakeliui, netgi, kalbant apie gražius dalykus, tai yra ta pati energija...tai yra davimas savo jėgų, savo laiko, savo dėmesio žmonėms, dalykai, kurie galbūt, nėra tiek svarbūs, kalbant apie įmonės kažkokius postus...Man gera su savimi, aš sugebu sukurti sau erdvę. Mes esame išmokyti, kad mes privalom rūpintis šeima, mes privalome rūpintis vaikais, mes privalome rūpintis visa aplinka, tėvų, tėvelių tėvais...*

I: *Moteriai šeima yra pats svarbiausias dalykas, tiek šeima, tiek vaikai ir ji yra kaip pagrindinė šeimos ugnelė. Ir jei moteris visą laiką skirs darbui, tai nebus kam kūrent to židinio...Suderinti darbą su šeima yra sudėtinga, bet viskas įmanoma...Moteriškumas – tie patys šilti jausmai, tos moteriškos emocijos, tos šiltos ir ne vien tik griežtos formos, ir ne vien tik sprendimai. Turime jautrumą ir supratingumą ir tą moteriškumą...Moteriai gerokai svarbiau laiko rasti sau, o jeigu moteris randa laiko, reiškia, ji pasikrauna tu teigiamų emocijų, tada spinduliuoja ta šiluma ir dalina visiems aplinkiniams, spinduliuoja ta gera emocija, o kai išdalini, išdalini, išdalini, ir iš tikrųjų nebelabai ką turi spinduliuoti. Kiekviena turi surasti tinkamiausią būseną, kada ji gali atsipalaiduoti, pailsėti, susikaupti, prisipildyti naujų jėgų.*

F: *Versle reikia būti geru žmogumi. Vis dažnai kartoju, kad sekasi vis geriau ir geriau, viskas tik į gera, nėra to blogo, kas neišeitų į gera, žinau, kad manęs Dievulis neišduos, visą laiką kažkaip tai pasitikiu. Moteriai reikia gero partnerio, kuriuo gali pasitikėti, gali atsiremti, jeigu prireikia, paverkt ant peties...Ir turiu šimtaprocentinę intuiciją. Protas visą laiką kiša kojų,, o ką nusprendžiu intuityviai, tie sprendimai būna teisingiausi. Man intuicija padeda.*

G: *Man intuicija tai yra emocija, o emocijas, manoma, priimant sprendimus, reikia atidėti į šalį. Aš sakau, kad nėra nei vienos, nei kitos pusės ir kas sunkiausia gyvenime ir versle, visada šitą ribą pajausti, kur ji yra, nes ją labai lengva perlipti ir į vieną pusę, ir į kitą pusę. Ir čia yra sunkiausia laviruoti, kas yra teisinga, kas neteisinga, čia reikia labiau emociškai ar mažiau...Būtų gerai turėti skydą. O dabar skydas aš, tai visos ietys, kardai, žaibai tenka man pačiai. Bet jeigu tu gyveni šiltam užuteky, kur šviečia saulutė, visi žmonės šypsosi, geri, tai tu irgi toks, visas išsišiepęs tai labai liuks, bet čia yra utopija ir tokio gyvenimo nėra. Jeigu tu gyveni tam pilkam užkampy, tu tiesiog nesusiduri su dalykais, kuriuos reikia nugalėti. O būdamas vadovu išsiugdai atitinkamas savybes, kurios neišsiugdyti tam pilkam užkampy. Ir taip esi pasmerktas tam nepasitenkinimui, nes tik*

nepasitenkinimas ugdo kažkokias vizijas, norus kur tu nori nueiti...Kartais aš noriu pilkumoj, kartais noriu būti prieky. Nemėgstu monotonijos ir vienodo gyvenimo, todėl mane vaivorykšte vadina...Kartais būna, kad tu galvoji ir nežinai, ką daryti, nematai išeities, tada galvoji, kaip būtų gerai, jei kažkas ateitų...Pabuvimo su savimi labai reikia. Kartais turi atsitraukti, ir pakilt, kaip aš sakau. Dažnai mėgstu ant kalno stovėti, žiūrėti, nes matai toli, matai perspektyvas ir atrodo, viskas įmanoma tada, o kai užsiknisi detalėse, tada jau nesuvoki kur eini, tai vat tas nuėjimas, išėjimas, pabuvimas vienam jisai padeda tau pakilti i viršų...

C: *Aš moteriškumą turbūt įvardinčiau geru apskaičiavimu, situacijos įvertinimu, rizikos įvertinimu...Mano gyvenime intuicija yra pirmas dalykas. Aš kartais žinau, kad man reikia kažką daryti, intuityviai jaučiu, kad ne, ir labai dažnai ja pasikliauju, aišku, iki tam tikros ribos, reikia nepersistengti..*

Moterys aukoja, labai dažnai aukoja tai laiką vaikams, aukoja turbūt ir tą dvasinę ramybę, nes kartais labai norisi basai pabraidyt po žalią žolę ir žiūrėti į žvaigždėtą dangų, laikas nuo laiko taip ir padarai, bet pritrūksta tam laiko. Tai yra ne tik auka ant aukuro, tai yra svarstyklės, tu ant vienos lėkštutės padedi viena, ant kitos lėkštutės kažką kitą. Manau, kad moteriai tenka būti stipresnei nei vyrui...Planavimas lygiai tas pats vadovavimas yra. Ar tu vadovauji įstaigai, ar tu vadovauji šeimoje, jeigu tu nori gerai išauklėti vaikus, tu turi būti stiprus vadovas šeimoje. Darni šeima ir visa kita yra milžiniško darbo pasekmė. Darnos išlaikymas yra stiprus kaip vadovo, kaip lyderio bruožas...

E: *...Sunku būti šeimos moterimi jeigu tu esi lyderė. Kažkas nukenčia, be jokios abejonės. Jeigu tu esi gera verslininkė, lyderė, tu nesi gera mama, nors ir kaip tu širdy norėtum tokia būti. Tau nelieka laiko, nes realiai gera mama yra ta, kuri visą savo laiką atiduoda šeimai. Pagal vedas kalbama. kad moteriai darbas turi būti tik pramoga, o pagrindinis jos darbas yra šeima...Mes dedam ant tos tokios svarstyklių lėkštelių ir tai yra sunkiai pamatuojami dalykai ir moterys tai intuityviai jaučia ir žino, ką jos padėjo ant tos lėkštelės versle ir ką padėjo šeimoje ir labai dažnai verslas nusveria, mes tada nejučia pradedam krauti savo pareigas, atsakomybes ant kitų pečių ir tada reikalauti mes mokam...Moteris netveria savo kailyje, nes ji kelia savo poreikius ir mato, kad jeigu vyras pasyvus, nieko nedaro, tai ji eina. Moteris išėjo mamuto medžiot, na ir medžiok, jeigu tau gerai sekasi, o aš pažiūrėsiu televizorių, alutį pagersiu ir patikrinsiu... Taip moteris lieka įskaudinta. Mes galbūt tai deklaruojam visai kitaip, bet širdyje mes esam įskaudintos, mes visos ko norim, meilės, globos, atjautos, ramybės, pilnatvės... kai moterys praranda pasitikėjimą, ji visame kame praranda pasitikėjimą, ir šeimoje, ir meilėj, ir versle. Kiek tu gali ta „ksena“ būti, pavargsti. Ir ta „ksena“ nori gėlės, švelnaus žodžio, apkabinimo, komplimento...Vyrai pyksta, kad moterys neskiria jiems dėmesio, bet jie nesupranta, kad moteris negali skirti dėmesio, nes jinai atlieka jo pareigas, jo darbus ir moterys pyksta ant jo, kad jisai nedaro to, ko reikia ir tas konfliktas nėra atviras, ir ta įtampa auga, didėja, ir tada sprogimas...Moteriškumas versle, aš sakyčiau, kad negali būti moteriškumo versle. Versle turi*

būti logika ir verslas yra belytis. Visa veikla, ką moterys daro, menai, renginiai, tai ne verslas, tai yra kompensacija, kad jos versle nejaučia to moteriškumo. Ir kodėl grožio industrija priklauso moterims, todėl, kad jos ten geriausiai jaučiasi... Suprantu, kad moteriai tikrai ta verslo gysla per sunkiai panešama...

D: *...Reikia užsispyrimo, nes versle sėkmių ištisai nebūna...*

B: *Reikia rasti pasikrauti tos energijos iš kažkur tai, nes su bloga energija ta dieną nedaryk susirinkimų, neik į susitikimus, nes niekada jie gerai nesibaigs...Pagrindiniai dalykai energijai pasisemt tai miegas, turbūt pats svarbiausias dalykas, iš kur žmogus pasisemia natūraliai, čia jau ir gamtos užprogramuota, kad mes turim miegoti, kad pasisemtume energijos. Antras dalykas, tai pabendravimas su vaikais, tai be galo svarbus dalykas, kuris energetiškai pakrauna ir teigiamas emocijas duoda, trečias dalykas – meilė gyvūnams. Išeini su jais į laukus pasivaikščioti, labai gerai tada yra, ir ketvirtas dalykas – tai pabendravimas su gerais draugais...Aišku, būna momentų, kai savęs pagaili, moteris ką gali, paverkti, bet nusišluostai ašaras ir vėl į trasą...Būna ir tokių momentų, kai tu rytą atsikėlęs, tas toks psichoterapinis įvaizdis mažos mergaitės, kai tau norisi užsidaryti kaldra ant galvos ir tavęs tarsi nėra...Paskui save paimti už pakarpos, save išsikeli iš lovos ir sakai, viskas, pirmyn.... Mes jėga nebūsim stipresnės, moterys turi psichologinių savybių, kurios turbūt stipresnės negu jėgos savybės...Pagrindinis vaidmuo yra lyderio vadovo vaidmuo, o žmonos ir mamos vaidmuo yra antraeilis. Būna pirmaeiliai ir antraeiliai vaidmenys, bet Oskarai duodami už abudu vaidmenis, taip kad visi vaidmenys yra geri tik mes žinokim tai ir supraskim, ko režisierius iš mūsų nori ir suraskim savo vaidmenį...*

Atlikus šios temos analizę aiškėja, kad moterys atvirai, nuoširdžiai ir daugiausiai kalba būtent šiuo klausimu. Šis klausimas moterims lyderėms yra aktualus ir svarbus. Moterys, save atiduodančios verslui, supranta, kad ant svarstyklių deda ir kitą pusę – savo asmeninius poreikius, savo vaikus ir šeimą.

Interviu dalyvavusios moterys sutinka su tuo, kad moterims būtina pabūti su savimi, skirti laiko ir sau, energijai atstatyti. Kokie būtų pagrįsti savo patirtimi atsakymai, kai moteris nori „palįsti po antklode kaip maža mergaitė“, kai nori pabūti „ramiam užuteky“, kai nori „užlipti ant kalno ir matyti perspektyvas“, kai „deda lyg ant svarstyklių lėkštutės savo verslą ir savo šeimą“? Analizuodami Frenier (2009) teiginius apie verslą ir moteriškumą, galime įžvelgti ir panašumų; kur rasime, jog verslas negali būti priedas prie gyvenimo, jis yra viena svarbiausių gyvenime srovių. Kokias žmogiškųjų išteklių sistemas moterys gali naudoti versle ir kokios jos yra veiksmingos, ko reikia, kad žmonės būtų produktyvūs ir rastų harmoniją tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime? Moteris lyderė neturi paveržti vadovo posto, ji daug geriau ir saugiau jaučiasi, kai jos priekyje yra stiprus lyderis vyras, o ji yra jam kaip atrama. Kai moteris tampa „skydu, į kurį eina ietys, kardai ir žaibai“, jaučiasi išbalansuota, jai sunku pakelti visą atsakomybę ir užkrautą verslo naštą. Vyriška energija paprastai

būna nukreipta kurti naują realybę, o moteriškumas leidžia aiškiau suvokti, kas dabar yra svarbu, ko negalima atsisakyti dabar, nors ir labai norėtume. Todėl toks moteriško suvokimo aspektas labai reikšmingas verslui. Šias sąvokas pritaikę vadybos terminologijoje, galime suprasti, kad vyriškas vadovavimas – ateities, vizijos, galutinio rezultato matymas, o moters vaidmuo – procesuose, t. y. užduočių paskirstymas, veiklos tikslinimas, žmogiškųjų išteklių valdymas. Galime apibendrinti iš šios analizės, kad moterys geba geriau tvarkyti procesą nei vyrai, kurie lengviau geba priimti galutinius sprendimus. Moterys yra stiprios ir turi užsispyrimo, ryžto, drąsos ir kantrybės įveikti visus sunkumus, atsirandančius versle, bet moterims labiau nei vyrams būtinas pabuvimas su savimi, savęs suvokimas ir gilesnis pažinimas. Moterims būtinas santykis ir laikas savo šeimai bei vaikams. Moterys jaučiasi drąsesnės ir stipresnės, kai priekyje jų yra stiprus vyras lyderis, esantis kartu vienoje komandoje. Ir dar viena esminė moteriškumo stiprybė – gebėjimas rūpintis santykiais.

6. Vyrų ir moterų vadovavimo ypatumai

Greiti globalizacijos procesai visame pasaulyje, naujos kosminiu greičiu atsirandančios technologijos leidžia keisti ir vadovavimo stilius, pritaikant juos prie naujos, pasikeitusios organizacijų aplinkos. Didžiausios šiandien iškylančios problemos reikalauja atsakyti į klausimą: „Kaip galime veiksmingai tarpusavyje sąveikauti ir bendradarbiauti, kad maksimaliai pagerintume visų žmonių gyvenimo kokybę ir kartu išsaugotume planetos išteklius?“ Tam daugiausiai galėtų turėti įtakos moteriškas pajautimas ir moteriškas geranoriškumas bei rūpestis kitais. Kokia nuomonė interviu dalyvavusių moterų? Kaip jos tai patiria savo verslo praktikoje?

G: *Sakyčiau, kad gal ir yra skirtumų. Kruopštumas ir atsakingumas labiau būdingas moterims, bet yra ir tokių vyrų...Moterys daugiau detalizuoja, o vyrai mato viziją...*

F: *…Vyrai smarkiai sausesni, dalykiškesni, vyrai vadovaujasi sausa logika ir versle jaučiasi savanaudiškumas, o moterys išsiskiria žmogiškumu.*

E: *…Moterys labiau globėjiškos, jos prisiima daugiau atsakomybės, vyrai prisiima daugiau išorinę atsakomybę…Profesionalumas yra belytis…Moteris labiau mato smulkmenas, todėl ji kitaip sustrateguoja, mato kitaip. Versle daugiau gal reikia griežtumo, sausumo ir tų smulkmenų nematyti…*

D: *…Gal vyrai labiau į ateitį mato, strategiškai mąsto, bet versle moteris išsisuka kartais iš nieko, nes, kaip sakant, sriubą iš kirvio virdavo…Moterys yra lankstesnės visame kame, kažkaip vyrai nelankstūs, tokio nelogiško užsispyrimo pas vyrus yra…*

C: *Vyrai daugiau pasikliauja loginiu mąstymu, moterys nebijo prisiimti atsakomybes už savo sprendimus. Vadovavimo stiliai nuo žmogaus asmenybės priklauso, aš manau, aš neskirstyčiau…*

I: *Moterys daugiau vadovaujasi savo emocine būsena, jausmais, širdimi, o vyrai daugiau viską vertina protu, ir jų sprendimai eina daugiau iš proto, o ne iš širdies ar jausmo. Nežinau, kuris būdas geresnis, bet manau, kad tas sprendimo priėmimas yra skirtingas…Iš vyrų galima pasimokyti*

susikoncentravimo į svarbiausius dalykus, atsiribojimo nuo smulkmenų, susikoncentruoti į veiksmą, kuris neštų didesnę naudą tuo metu…

B:*…Aš nepastebėjau, kad kas čia galėtų labai skirtis, nes čia labai priklauso nuo asmenybės, nuo jo išsilavinimo, į ką kreips žmogus dėmesį, į ką nekreips dėmesio, nuo patirties, vienaip elgsis vadovas, kuris vadovauja pirmus metus, kitaip elgsis vadovas, kuris visa gyvenimą vadovauja, tikrai negaliu vienareikšmiškai atsakyti…*

K: *Moterys daugiau gali žiūrėti procesus, o vyrai daugiau orientuotis į galutinį rezultatą. Mano komandoj, vadovas vyras (pakeista vietoj vardo) daugiau atsakingas už sprendimus, o aš daugiau atsakinga už tų sprendimų pasvėrimą įgyvendinimui, pažiūrėjimą, kaip jie veiks tuos žmones, už kuriuos esam atsakingi ir tada priimam galutinius sprendimus. Aš daugiau atsakinga už žmones, už tų žmonių vystymo ugdymą ir praktiškai ta mano atsakomybė visada tokia ir išliko…Šiuolaikiniam versle vadovavimo stilius turi būti orientuotas į rezultatą ir moteris negali užsižaisti procesuose tobulindama juos…*

Apibendrindami interviu išsakytas mintis galime teigti, jog dauguma didelių skirtumų moteriškame ir vyriškame vadovavime respondentai nemato, įvardijamas „belytis profesionalumas“. Iš tiesų vadovavimas priklauso nuo daug faktorių, kurie buvo paminėti. Tai ir patirtis, ir išsilavinimas, lemiamos reikšmės turi ir žmogaus asmeninės savybės, kurios daugiausiai įtakos ir turi vadovavimui. Pagal Alice H. Eagley ir Steven J. Karau (2002), vaidmenų susikirtimo teorijoje pabrėžiamas vyriškų ir moteriškų vadovavimo savybių skirtumas. Lyderio vaidmuo apibrėžiamas per vyrišką prizmę – vadinamąsias „veikiančiąsias“ savybes (jos yra priskiriamos vyrams), o „bendruomeninės“ savybės daugiau priskiriamos moterims. Tiriant vyrų vadovų suvokimą, kokios charakteristikos turėtų būti būdingos aukščiausius postus užimančiam asmeniui paaiškėjo, kad įvardijamos „veikliosios“ vyriškos savybės. Jos buvo suvokiamos kaip svarbesnės už bendruomenines (moteriškas), tačiau buvo įvardijamos kaip dar svarbesnės aukščiausiuose sluoksniuose (Alice H. Eagley ir Steven J. Karau, 2002).

7. Besikeičiantys stereotipai atveria daugiau galimybių moterims

Laikui bėgant visa, kas vyksta pasaulyje, gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį asmeniniam gyvenimui ir verslui. Didelę įtaką kaitai turi besikeičiantys stereotipai ir visuomenės mąstymas bei supratimas apie anksčiau vykusius ir dabar vykstančius procesus. Kaip keičiasi visuomenės nuomonė, įsitikinimai, kokią įtaką tai turi moterų vadovavimui, pasakoja moterys verslininkės:

K: *...Vystantis visuomenei ir jai tampant aukštesnio išsivystymo lygio, tikėtina, kad daugiau moterų bus aukščiausiose pozicijose, bet tada ir pats verslas turi keistis. Atsiranda stabilumas, nes nebereikia tos išlikimo kovos kovoti, o ta išlikimo kova kol kas aktuali ir tai ganėtinai trapu... Nuo verslo vystymosi stadijos labai daug priklauso, ar moteris gali būti vadove...dar reiktų kalbėti apie*

krikščionišką lyderystė, ji ateina, tampa populiari, labai nemažai didžiųjų korporacijų vadovų dažnai deklaruoja, kad jie remiasi tais moralės principais ir juos taiko savo veikloje, savo darbe...

D: *...Žmonių mąstymas keičiasi, bet man atrodo, kad sąlygos keičiasi greičiau nei mąstymas...*

Dabar mažai kas nori klausyti įsakymų iš viršaus, dabar daugiau komanda mes dirbam, visi kartu, tai manau, kad moteris labiau tinka ir turėti labiau kažką pasiekti...Gal išrinks ir Amerikos prezidentę moterį, taigi, didžiuliai pokyčiai vyksta. Ir kuo daugiau tokių moterų atsiranda aukštuose postuose,tai tuo tos nuostatos keičiasi...

A: *...Mano vizija yra, kad kuo toliau, tuo pasauliui vadovaus moterys, kad matriarchatas yra neišvengiamas, kad tai tikrai ateis ir tai bus lokaliai...Moters žodis paskutinis, jis ištariamas nesvarbu kaip, ar tiesiogiai, ar netiesiogiai, čia jau yra moterų sugebėjimas. Įmonė, kuriai vadovauja moteris, žymiai geresnius rezultatus turi, augimas įmonės nuosaikesnis ir tai pereina į šalių valdymą. Manau, kur moterys valdys, jos sutars labiau, taip, kad aš matau viziją, kad moterys valdys...*

Aptariant kelias nuomones šiuo klausimu galima teigti, jog moterys yra pasiruošusios naujiems pokyčiams, naujiems išbandymams ir jos drąsiai tai įvardija. Pritaikant analizuotą mokslinę literatūrą šia tema, galima apibendrinti Michelle Ryan ir Alex Haslam (2006) aprašytą tyrimą, kuriame buvo ištirta 100 kompanijų ir buvo rasti pasikartojantys rezultatai, atskleidę, kad moterys dažniausiai pasiūlomos į valdančias pozicijas tokioje situacijoje, kai korporacija patiria nuopuolį kelis mėnesius iš eilės. O vyrai yra paskiriami į lyderiaujančias pozicijas tada, kai kompanijos veikla pastovi. Todėl vietoj „stiklinių lubų“ metaforos tokį faktą būtų galima vadinti „stikliniu skardžiu“, nes tokiose situacijose moterys turi didelę nepasisekimo riziką. Padaryta išvada, kodėl moterys sutinka su tokiomis pozicijomis kritiniu momentu, – jos neturi pakankamai galimybių kilti ir dėl to dažniau linkusios sutikti su rizika. Žiūrint į tokią situaciją galima teigti, kad moterys turi tam tikrų įgūdžių, kurie praverčia rizikingose pozicijose. Moterys lengviau susitvarko su rizikos faktoriais. Jos sukuria šiltesnę atmosferą, daugiau pasitiki komanda. Moterys tai mato kaip strateginę galimybę ir siekia tokių pozicijų.

8. Ar teko susidurti su išbandymais, kuriuos lėmė Jūsų lytis? Kokie sunkumai kyla moteriai lyderei?

Tyrimo metu atliktoje interviu apklausoje moterys pasakojo apie save, savo verslą. Vienoms buvo sunkiau, kitoms – lengviau:

G: *...Aš nematau kažkokių didelių problemų. Gal sunkiausia yra tada, kai vaikai yra mažiukai ir juos reikia prižiūrėti, reikia už juos kai ką daryti...Aš nejaučiu kažkokio trukdžio, kad šeima trukdytų verslui ar verslas trukdytų šeimai. Yra tam tikras laikas, kai skiri darbui, tam tikras laikas, kai skiri šeimai...*

F: *...Būdavo silpnumo valandėlių, užeina, kai galvoji, na, nežinau, kaip bus, kaip išsispręs...*

E: *...Ir tampomės tarp tų dviejų dalykų ir tai yra labai sunku, aš sakyčiau, kad tai yra misija neįmanoma. Moteris gali užsiiminėti visuomeniniais dalykais... Ir kai vaikutis pradeda kalbėti, auklę mama pavadina, nes ją mato dažniau, nei mamą, taigi, žeidžia kaip dūris su peiliu į širdį. Tai taip atrodo, kad čia viskas paprasta, deja, ne...*

A: *...Niekad nesusidūriau su tuo, kad man vyrai maišytų, ar reiktų su kažkuo tai konkuruoti...*

D: *...Man atrodo, moteriai reikia tiesiog stengtis nekreipiant dėmesio į tas išankstines nuomones padaryti kažką, padaryti sėkmingai, padaryti vieną, antrą, trečią sykį ir jeigu kažkieno, kuris turi tokią išankstinę nuomonę jinai pasikeis, tai ačiū, o jeigu nepasikeis, tai blogiau jam. Visa kova yra įrodyti pačiam sau, kad tu padarei, nėra ko čia kitiems įrodinėti, jeigu padarei, tai ir matosi. Iš tiesų, kad moteris įrodytų, kad jinai yra stipresnė už vyrą daugelyje pozicijų, jai reikia būtent daugiau rodyt, daugiau dirbti...Dėl tų amžinųjų įsitikinimų, jeigu yra du panašūs, ir yra moteris, tai turbūt devyniasdešimt devyni procentai, kad tame poste atsiras vyras. Moteris turi būti visiems akivaizdžiai žymiai geresnė už tą vyrą, tik tada jinai ten pateks, deja, čia yra tie įsitikinimai...*

C: *...Jeigu aš nemylėčiau savo darbo, tai aš manau, kad būtų labai sunku dėl to, kad aš esu iš tų žmonių, kuris nemoku plaukti pasroviui, kaip aš kartais juokauju ir sakau, jeigu aš paskęsiu, manęs prieš srovę ieškokit...Jeigu tu esi moteris ir jeigu tu esi stipri moteris, vis tiek į tave žiūri kitaip. Iš žmonių niekada negirdėjau, kad man pasakytų, ne tavo čia vieta, ar tu eik prie plytos, ar tiesiog man pasisekė, gal aš nesusidūriau su tokiais žmonėmis, o gal esu iš tų žmonių, kuris labai greit dešimt žodžių ras atgal ir nelabai su manim turbūt nori dėl to ginčytis...*

B: *...Aš periodiškai per tuos dvidešimt penkis metus, kai dirbu, girdėjau, kad tokiuose projektuose kaip man, ne vieta , nes aš neturiu, maža to, kad esu moteris, nesu vyras, tai dar priedo gi neturiu techninio išsilavinimo, tai čia visai viskas blogai. Esu girdėjusi iš vyrų, aukščiau stovinčių, kad iš vis mergaitė, ką čia daro...Tas pats yra dėl lygių teisių, mes tik kalbame, lyg tai mes gyventume viduramžiais, kas kam yra neakivaizdu, kokios teisės moters, kaip, kur, kas surašyta konstitucijoj...Mane juokina, man smagu matyti tokius kažkokius įstatymus, kuriais prašoma kiek darbo vietų turi būti moterų parlamente, o kiek vyrų, man tai tiesiog pakelia nuotaiką...Moterų, kurios sugeba išlaikyti šeimą, vaikus, tėvelius ir verslą yra žymiai mažiau, negu moterų, kurios atsisakė šeimos dėl karjeros. Kaip trukdis to neįvardinčiau, nes tai yra vertybė man, bet tai yra dar vienas projektas, reikalaujantis daug jėgų...*

K: *...Tu turi priimti tam tikrus sprendimus, kad tu turi susitvarkyti su savimi ir susitvarkyt su savo užduotimis, kurios tau yra skirtos ir kiekvieną dieną praktiškai. Tai yra mokykla....Kada sėkminga moteris versle, jinai yra dėl to, kad jinai yra paaukojusi šeimą, asmeninius santykius, vaikus ar dar kažką, tai aš nemanau, kad tai yra gerai. Bet jeigu moteris yra sėkminga versle, o jinai vakare verkia, reiškia, kad ji yra vieniša, ir jai trūksta tos šilumos šalia, tai nėra gerai, tai yra kraštutinumas, tai yra kaina, kurią jinai sumoka... Tikram vyrui visiškai nereikia, kad namuose būtų lyderė ir kad vaikščiotų,*

skenuotų ir žiūrėtų, bet tas stiprus vyras ir sako, kad aš tave myliu ne už tai, kad esi ten kažkokia supervadovė, o dėl to, kad man tu esi toks žmogus, kurį matau...

Tyrime dalyvavusios aukščiausius vadovų postus užimančios savo įmonėse kai kurios moterys patyrė, kad į jas buvo žiūrima kitaip, negu žiūrima į vadovą vyrą. Kai kurios daugiau mato tai kaip projektą, kuris reikalauja daug jėgų, o ne trukdį. Nuomonės prieštaringos.

Taigi, galima patvirtinti, kad egzistuoja moterims „stiklinės lubos“. Tik šis reiškinys Lietuvoje, jei lyginsime su atlikta apklausa, pasireiškia ne taip akivaizdžiai. Tam gali įtakos turėti ir tautos kultūra, mentalitetas, taip pat sovietinės kultūros įtaka, kai moterims buvo lygios teisės į darbą. Taip pat įtakos turi ir moters vadovės pozicija pagal verslo sritį – ar tai daugiau vyriška sritis, ar ne. Tyrime dalyvavusios visos moterys yra sukūrusios savo verslą, – jos vėl kitaip mato priežastis. Jei moteris išdrįso sukurti verslą, ji yra pasitikinti savimi, turinti tikslą, todėl jai lengviau nugalėti „stiklines lubas“, nes tokių kliūčių versle atsiranda nuolat.

Įtakos gali turėti dar ir kitas faktorius – Lietuvos moterys kantrios, darbščios, užsispyrusios, išsilavinusios, sugeba derinti darbą ir šeimą.

Kas yra moteriškas vadovavimas? Greičiausiai į galvą ateinantis vaizdinys – vadovės pareigas užimanti moteris – prezidentė, direktorė, generalinė direktorė. Tačiau moteriškų vadovavimu galime laikyti ir tokį vadovavimą, kuris viešame gyvenime realizuoja moteriškumo principą. Kai moterys imasi lyderės vaidmens verslo pasaulyje, kurio didžiąją dalį sukūrė jų tėvai ir tėvų tėvai, ji susiduria su moteriškumo nebuvimu šioje srityje. Moteriai sudėtinga tinkamai naudotis savo vyriškais gebėjimais ir išlikti harmonijoje su dominuojančia moteriška siela. Visose verslo institucijose moterims patariama moteriškas savybes nustumti į šalį ir susikoncentruoti į vyrišką asmenybės dalį. Tačiau, jei moteris neišlaikys savo moteriškumo, ji nebus savimi. „Jos vyriškos savybės gali atsidurti velnio rankose, nes bus atsietos nuo asmenybės branduolio“, – teigia Frenier (2009).

Tyrimo rezultatų aptarimas. Pasitvirtino tyrimo metodas – interviu ir jo pasirinkimo kriterijus – tikslinė atranka. Interviu skirto laiko užteko išsakyti nuomonę, ją papildyti. Visos tyrime dalyvavusios moterys užima aukščiausias pozicijas versle. Skirtumas tas, kad skirtingos jų veiklos sritys (žr. 4 lentelę *Dalyvių duomenys*). Kaip teigia Bitinas B. (2008), svarbu yra atrinkti tiriamuosius su įvairiomis patirtimis, taip didėja galimybė visapusiškiau atskleisti tyrimo objektą. Moterys tyrime dalyvavo atvirai, nuoširdžiai išsakė savo mintis, dalijosi savo patirtimi. Kai kurios interviu metu pastebėjo, kad joms pateiktas klausimas įdomus ir duoda naujų apmąstymų ir naujų įžvalgų.

Visi atlikti dešimt interviu aprašyti ir apibendrinti pagal kiekvieną išskirtą temą.

Tikslas buvo ne tikrinti surinktus duomenis, nes kiekvienas tiriamasis išsako savo subjektyvią nuomonę, o juos sistemiškai suskirstyti pagal metodo analizės taisykles ir suformuluoti konkrečias temas. Gautuose interviu tekstuose atsispindi žmonių patirtis, nuostatos, jausmai. Patvirtinti klausimų

tinkamumą (validumą), sugrupavus interviu pagal tematikas ir temas, buvo paprašyta trijų tyrime dalyvavusių informantų. Gavus sutikimą, patvirtinimą, padarytos kelios smulkios korekcijos.

Šio darbo teorinėje dalyje išskirti lyderystės ir vadovavimo principai (žr. 1 lentelę *Vadovavimo ir lyderystės principai*) atlikus tyrimą gali būti patvirtinami, kad moterys, kaip vadovės, vykdo (užduotis, priima sprendimus, skatina darbuotojų motyvaciją ir juos palaiko) ir, kaip lyderės, veda savo įmones ir savo darbuotojus link rezultatų, link galutinių sprendimų įgyvendinimo. Gauti tyrimo rezultatai apibendrinti, palyginant su kitų mokslininkų darbais. Kadangi nebuvo kreiptas dėmesys į statistiką, kiek moterų, kiek vyrų užima vadovaujančias pozicijas verslo valdyme Lietuvoje, todėl visos padarytos analizės ir tyrimai, vykdyti Rakauskienės O., G. (2007, 2014) nebuvo įtraukti, nes šis tyrimas buvo vykdomas kitu aspektu – kaip moterys vertina „stiklines lubas“, kokios savybės joms padėjo tapti lyderėmis, kokių reikia vadovui būtinųjų bruožų, gebėjimų jais tapti. Mokslininkės tyrimai, susieti su „stiklinėmis lubomis“, vertino smurtą darbo vietoje, lyčių aspekto analizę Lietuvoje valstybės ir savivaldybių biudžetuose.

Tyrimo ribotumas ir nesėkmės

Imant interviu kartais reikėdavo pastangų nepasirodyti „eksperte“. Tyrimo analizė užtruko, nes informacijos surinkta daug ir ją apdoroti yra gana sunkus uždavinys. Išskyrus raktinius / pagrindinius žodžius interviu tekste, buvo sudėtinga juos priskirti tematikoms. Norėjosi kuo tiksliau įvardyti, pastebėti naujų įžvalgų, surasti naujų pavadinimų, naujų temų. Tam daugiau naudos davė pakartotinis interviu klausymas ir naujų pastabų užsirašymas.

Išskyrus tematikas ir joms ieškant bendrų temų, kelios temos užrašytos klausimo forma, nors tiksliai tokie klausimai nebuvo formuluojami interviu metu. Gautą ir apibendrintą informaciją norėjosi sujungti, todėl temose atsirado klausiamoji forma.

Rekomendacijos atliekant interviu metodą

Kartojant tokį tyrimą galima būtų atkreipti dėmesį:

- Labai svarbu interviu tinkamos vietos pasirinkimas (dėl nenumatytų aplinkos trukdymų);
- Interviu geriau imti tik asmeninio susitikimo metu (klausant interviu telefonu, keletą žodžių buvo sunku transkribuoti dėl nekokybiško garso);
- Pasiteisino tai, kad tyrime dalyvavo pažįstami žmonės (tokiu būdu gaunamas atviresnis bendravimas ir geresnis rezultatas);
- Atliekant tyrimą susitikus asmeniškai, galima pastebėti kūno kalbos ženklų, lydinčių pasakytas mintis.

IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas atskleidė, kad:

1. Moterų vadovavimo stilius daugiau orientuotas į žmones, į bendravimą ir bendradarbiavimą, skatinantis, užmezgantis santykius tarp žmonių.

Tai patvirtina Goleman, Boyatzis ir McKee (2007) išskirtų vadovavimo stilių analizėje nurodyti ir aprašyti stiliai – vizualizuojamasis, harmoningasis, demokratinis, raginantis.

Moterys geriau geba spręsti situacinius klausimus. Tai klausimai, kurie yra susiję su užduočių ir veiklos organizavimu, bendradarbiavimo tarp vadovo ir darbuotojų palaikymu, jų motyvavimu, auginimu ir vedimu link jų tikslų. Patvirtiname lyderystės teorijoje minėtą lyderio užduotį – vadovavimą vedant. Bendravimas ir yra ta ašis, apie kurią sukasi kūrybinis procesas, kuris atskiria administracinį valdymą nuo vadovavimo vedant. O vyrai lengviau geba priimti strateginius sprendimus.

2. Kodėl moterys, turėdamos išsilavinimą, patirtį, profesinius gebėjimus, nesiryžta savęs atiduoti verslui, dauguma tyrime dalyvavusiųjų nurodė šias priežastis:

- Moterų priimamus sprendimus būti aukščiausiose vadovų pozicijose lemia šie išoriniai faktoriai: visuomenės nuostatos ir stereotipai (istorinė patirtis, nusistovėję mūsų kultūroje stereotipai dar tebeturi įtakos ir stabdo pačias moteris priimti sprendimą dėl savo karjeros); šeimos poreikiai (dažniausiai moterys į verslą pasineria būdamos vyresnio amžiaus, derindamos savo laiką, augindamos vaikus).
- Moterų nepakankamą ryžtą užimti vadovaujančius postus lemia vidiniai veiksniai: atsidavimas šeimai (Moters pašaukimas yra duoti. Savo dėmesį, savo rūpestį ji atiduoda šeimai, vaikams.); noras jaustis saugesnei (tai užprogramuota moters prigimtyje); moteriškumo suradimas kituose dalykuose (visuomeninė veikla, moterų organizacijos ir kt.).

Kodėl moterys nesiryžta savęs atiduoti verslui, dauguma dalyvavusiųjų tyrime būtent ir nurodė šias paminėtas priežastis.

3. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, jog Lietuvos moterų verslininkių pagrindiniai lyderystės bruožai yra:

- pozityvumas,
- kitų įgalinimas,
- drąsa,
- tikslo siekimas,
- atsakomybė,

- gebėjimas rūpintis santykiais,
- pelnytas pasitikėjimas.

Išvardyti bruožai lyderiavimą daro rezultatyviu procesu.

4. Moterys, pasiekusios aukščiausią poziciją versle, patiria daugiau teigiamų emocijų, geriau save vertina ir šis patyrimas pozityviai veikia jų gyvenimą. Jos įgauna pasitikėjimą savimi, kuris skatina jas drąsiai priimti pokyčius, atsirandančius versle.

Sėkmingai vadovaujančios savo verslą sukūrusios moterys tampa pavyzdžiu moterims, siekiančioms karjeros.

5. Moteriškumas ir verslas – suderinami dalykai.

Moteris jaučiasi saugesnė ir gali geriau atsiskleisti versle, jei dirba tandeme su vyru, kuris orientuojasi į ateities viziją, gali priimti svarbiausius strateginius sprendimus, mąstydamas globaliai.

Moteris, turėdama didelį užsispyrimą, kantrybę, gali pasiekti ir pati aukščiausių vadovo pozicijų, tik tai turi savo kainą. Visiškos atsakomybės prisiėmimas versle atima laiką, skirtą šeimai, ir jos asmeninį laiką pabuvimui su savimi.

Esminė moteriškumo stiprybė – gebėjimas rūpintis santykiais – atviras ir palaikantis bendravimas, emociškas supratimas ir palaikymas, besiremiantis intuicija sprendimų numatymas ir priėmimas, įžvalgumas, kuriant naujus santykius su naujais darbuotojais.

6. Tyrimas parodė, kad moterims, pasiekusioms aukščiausias vadovaujančias pozicijas, „stiklinių lubų“ reiškinys įtakos turi gana mažai.

Jos savo karjeros kelią jau praėjo, sunkumai liko praeityje ir jie nėra aktualūs šiandien. Lytiškumo versle klausimas vienoms pastebimas, kitoms – ne. Tai daugiausiai priklauso nuo to, kokioje srityje moteris užima vadovo postą. Moterys, sukūrusios verslus savarankiškai, dažnai nepajaučia sunkumų ar kitų ribojimų, nes jos eina į priekį ir visą laiką skiria kūrimui ir veiklai.

Rekomendacijos ir pasiūlymai

1. Nors atliktas empirinis tyrimas atskleidė moterų, užimančių aukščiausias pozicijas versle raišką Lietuvoje, tačiau empirinių tyrimų trūkumas moterų lyderystės srityje skatina toliau ieškoti atsakymų į vadyboje keliamus klausimus. Ehrich (2005) straipsnyje teigia, jog toks tyrimas tinka nagrinėjant vadybos ir administravimo praktiką bei akcentuojamas nepakankamas fenomenologinio tyrimo panaudojimas vadyboje. Todėl būtų tikslinga šią temą nagrinėti fenomenologinės analizės požiūriu.

2. Kadangi kokybiniame tyrime dalyvavo tik moterys, būtų naudinga įvertinti ir vyrų, užimančių aukščiausias pozicijas versle, nuomonę į moterų lyderystę, į verslo ir moteriškumo suderinamumą.

3. Verslininkų konfederacijai pasiūlymas – atkreipti dėmesį į Europos Komisijos 2012 m. teisės aktą dėl 40 proc. moterų patekimo į organizacijų valdybas, išplečiant jų dalyvavimą ne tik biržoje kotiruojamų bendrovių valdybose.

4. Verslininkų konfederacijai rekomendacija – atkreipti dėmesį į ekonomiškai naudingesnį organizacijoms aukščiausiųjų vadovų postuose proporcingai vienodą moterų ir vyrų vadovų tandemą. Tai patvirtina ir analizuota mokslinė literatūra, ir atliktas empirinis tyrimas. Moteris, būdama aukščiausioje valdymo pozicijoje, geriau geba spręsti procesus, susijusius su sprendimais, priimamais čia ir dabar, turi geresnius bendravimo su darbuotojais gebėjimus, o vyrai geriau geba matyti strateginius sprendimus ateities perspektyvoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ambition and genderat work, Institute of Leadership & Management, 2011, žiūrėta 2015 12 21, *https://www.i-l-m.com/~/media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/ILM_Ambition_and_Gender_report_0211%20pdf.ashx*.
2. Barsh, Joana. *Can women fix capitalism?* McKinsey Quarterly, McKinsey & company, 2014.
3. Bennis, Waren ir Nanus Burt. *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė, 1998.
4. Bilimoria, Diana. *Handbook on women in business and management*. Edward Elgar Publishing, 2007.
5. Bitinas, Bronislavas, et al. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
6. Boyd, Nikki. „An introduction to qualitative data analysis“. Thematic analysis, 2013.
7. Bonnie, Smith. *The Oxford Encyclopedia of Women in World History, Vol. 4*. Oxford University Press, 2008, p. 170–172.
8. Bowles, Hannah R., and Kathleen L. McGinn. "Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders." *The psychology of leadership: New perspectives and research* (2005): 191-208.
9. Bowles, Riley and *Hannah Babcock Linda. Constraints and Triggers: Situation Mechanics of Gender in Negotiation,* žiūrėta 2015 11 21, *http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=832626*.
10. Braun, Virginia and Clarke, Victoria. „Using thematic analysis in psychology“. Qualitative Research in Psychology, 2006, žiūrėta 2016 02 02, *http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa*.
11. Clarke, Viktoria and Braun, Virginia. „Teaching thematic analysis: Over-coming challenges and developing strategies for effective learning“ .The Psychologist, (2013): 26 (2). pp. 120– 123, *http://eprints.uwe.ac.uk/21155*.
12. Cloke, Kenneth and Goldsmith. *Joanend of Mt and the Rise of Organizational Democracy*. John Wiley & Sons, Inc., 2002.
13. Drucker, Peter. *Drukerio mokymo pagrindai.* Kaunas: R grupė, 2009.
14. Eagley, Alice H and Steven J.Karau. „Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders“ , Psichological Rewiew, (2002): vol. 109, No. 3, 573–598).
15. Eagley, H. Alice and Steven J.Karau. „Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders“. Psichological Rewiew, (2002): vol. 109, No. 3, 573–598).

16. Eagly, H. Alice and Carli, L. Linda. *Women and the Labyrinth of leadership review* // Harvard Business Review, 2007, žiūrėta 2015 11 02, *https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership/ar/pr.*

17. Ehrich, Lisa. *Revisiting phenomenology: its potential for management research. In Proceedings Challenges or organisations in global markets //* British Academy of Management Conference, pp. 1–13, Said Business School, Oxford University, 2005.

18. Entrepreneurship 2020 action Plan. EU, 2013. Žiūrėta 2015 12 21

19. Frenier, Carol. R. *Verslas ir moteriškumo principas*. Vilnius: Vaga, 2009.

20. Gatrell, Caroline and Cary L. Cooper *(No) cracks in the glass ceiling: women managers, stress and barrier to success,* psl. 57–76. Handbook on Women in Business and Management, Edward Elgar Publishing Limited, 2009.

21. George, Bill ir Peter Sims . *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikru lyderiu.* Kaunas: Smaltija, 2008.

22. Goleman, Daniel, et al. *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą.* Kaunas: Smaltija, 2007.

23. Halpern, Diane F. "Sex differences in intelligence: Implications for education." *American Psychologist* 52.10 (1997): 1091.

24. Havard, Alexandre. *Dora lyderystė*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 2014.

25. *http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan/index_en.htm.*

26. *http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-4563_en.htm.*

27. Hunt, Vivian et al. „Why diversity matters“. McKinsey Quarterly, McKinsey & company, 2015.

28. Ingalhalikara, Madhura et al. “Sex differences in the structural connectome of the human brain“. PNAS, 2014.

29. Jung, Carl Gustav. *Psichologiniai tipai*. Vilnius: Margi raštai, 2013.

30. Katilienė, Rasa. *Dvasinės lyderystės raiška Lietuvos verslo organizacijų kultūroje*. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, 2014.

31. Krinickienė, Eglė. *Lyčių aspekto integravimo strategijos vertinimas valstybės ekonomikos valdyme.* Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2014.

32. Krivkovich, Alexis, et al. „Breaking down the gender challenge“. McKinsey Quarterly, McKinsey & company, 2016.

33. Ley, Ulrike ir Regina Michalik. *Ryžtingų moterų karjeros strategija*. Vilnius: Algarvė, 2006.

34. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 29 straipsnis, žiūrėta 2016 01 05 *http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm.*

35. LRT radijo laida „60 minučių“, klausyta 2015 04 08, *http://www.lrt.lt/mediateka/irasai#/program/589824/limit/250.*

36. Maceina, Antanas. *Moterystės filosofija.* Raštai XI. Margi raštai, 2006.

37. Marloes, van Engen, Leire Gartzia. „Are (male) leaders "feminine" enough?". Gender in Management: An International Journal, (2012): Vol. 27 Iss 5 pp. 296–314, žiūrėta 2015 04 08, *http://dx.doi.org/10.1108/17542411211252624*.

38. Masiulis, Kęstutis ir Tadas Sudnickas. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007.

39. Matulaitė, Agnė. *Kai tavo kūnas tiesiog išprotėja: įkūnytas nėštumo patyrimas.* Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas, 2013.

40. McKinsey Quarterly. *How women can contribute more to the US economy*. McKinsey & Company, 2011.

41. McKinsey Quarterly. *Women leaders, a competitive edge in and after the crisis.* McKinsey & Company, 2009.

42. Mensi-Klarbach, Heike. (2014),"Gender in top management research", Management Research Review, 2014: Vol. 37 Iss 6 pp. 538 – 552, žiūrėta 2015 11 21, http://dx.doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0066

43. Michelle, Ryan, and Haslam, Alex. „What lies beyond the glass ceiling?" Human Resource Management International Digest, 2006, Vol. 14 Iss 3 pp. 3–5, žiūrėta 2016 01 12, *http://dx.doi.org/10.1108/09670730610663150*.

44. Mickūnas, Algis, Jonkus, Dalius. *Fenomenologinė filosofija ir jos šešėlis*, žiūrėta 2016 01 21, *http://www.tekstai.lt/zurnalas-metai/7823-algis-mickunas-dalius-jonkus-fenomenologine-filosofija-ir-jos-seselis-* .

45. Mikulėnienė, Rima. *Moterų vadovavimo ypatumai verslo organizacijose.* Magistrinis darbas, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, Kaunas. 2008.

46. Moore, Perrin, Dorothy, Jamie L. Moore Jamie W. Moore, "How women entrepreneurs lead and whythey manage that way", Gender in Management: An International Journal, 2011: Vol. 26 Iss 3 pp. 220 – 233 žiūrėta 2015 11 21. http://dx.doi.org/10.1108/17542411111130981

47. Moterys ir vyrai Lietuvoje 2014, Women and men in Lithuania, Lietuvos statistikos departamentas, 2015.

48. Nicholson, Nigel, *Lyderystės raida*, žiūrėta 2016 01 31, *http://www.lyderiulaikas.smm.lt/*.

49. Northause, P. G. *Lyderystė: Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.

50. Novelskaitė, Aurelija ir Giedrė Purvaneckienė. *Moteris fiziniuose ir technologijos moksluose: mokinė, studentė, mokslininkė.* Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.

51. Patel, G., and S. Buiting. "Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards." *The commonwealth secretariat, social transformation program division* (2013). Žiūrėta 2015 11 20. http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Genderdiffe.pdf

52. Persons of the age 20 to 24 having completed at least upper secondary education by sex. Eurostat, 2015. Žiūrėta 2015 12 12. *http://www.stat.ee/71736*.

53. Peters, Tom. „The Best New Managers Will Listen, Motivate Support: Isn't That Just Like a Woman?". Working Woman, September, (1990).

54. Pounder, S. James and Marianne Coleman,"Women – better leaders than men? In general and educational management it still "all depends"", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss 3 (2002): pp. 122–133, *http://dx.doi.org/10.1108/01437730210424066.*

55. Pranešimas spaudai. Europos Komisija. (2012). Žiūrėta 2016 03 30 *http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_lt.htm.*

56. Questions and Answers: What is the EU doing for women's rights and gender equality? European Commission - Fact Sheet, Brussels, 05 March 2015.

57. Rakauskienė, Ona, Gražina, et al. *Lyčių ekonomika*. Monografija, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.

58. Rakauskienė, Ona, Gražina, et al. *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.

59. Rakauskienė, Ona, Gražina. „Makroekonominė politika: genderinis požiūris". Viešoji politika ir administravimas, Lietuvos teisės universitetas, Nr. 3, 2002.

60. Robbins, P. Stephen. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą,* Vilnius: Tyto alba, 2007.

61. Sandberg, Sheryl. *Būkime prieky. Moterys, darbas ir siekis vadovauti*. Vilnius: Baltos lankos, 2014.

62. Schein, E. Virginia. „Women in management: reflections and projections". Women in Management Review, Vol. 22, No. 1, (2007): pp 6–18.

63. Sheridan, Alison. „What you know and who you know: "successful" women's experiences of accessing board positions" . Career Development International, (2002) Vol. 7 Iss 4 pp. 203–210, žiūrėta 2015 09 12, *http://dx.doi.org/10.1108/13620430210431280.*

64. Sinek, Simon. *Pradėkime nuo klausimo Kodėl. Kaip puikūs lyderiai įkvepia veikti.* Vilnius: Eugrimas, 2014.

65. Šalnienė, Saulė. *Moters patyrimo pradėjus dirbti vadove fenomenologinė analizė*. Magistrinis darbas, Vilniaus pedagoginis universitetas, 2008.

66. Šidlauskienė, Vida. *„Stiklo lubų" fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje* // Lyčių studijos ir tyrimai, Šiauliai, 2005.

67. Užimtumas ir nedarbas 2013 – 2013 IV. Lietuvos statistikos departamentas, 2013. Žiūrėta 2015 12 21. *https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=2478067*.

68. Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2015 – 2021 metų programa, žiūrėta 2015 11 24, *https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/dc012450b1ca11e48296d11f563abfb0*.

69. Weyer, Birgit. „Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders“. Women in Management Review, 2007, Vol. 22 Iss 6 pp. 482–496, žiūrėta 2015 09 12, *http://dx.doi.org/10.1108/09649420710778718*.

70. West, Michael. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2011.

71. Wheatley, Margaret, J., *Leadership and the new science.* Berrett –Koehler Publishers, Inc. 1992.

72. Žukauskienė, Rita ir Jurgita Šakalytė. *Moterų profesinė karjera*. Vilnius: Lietuvos Nacionalinė UNESCO Komisija, 2003.

SANTRAUKA

Sutkauskienė, Z. (2016). Moterų raiška verslo valdyme Lietuvoje. Magistrantūros baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas.

Globalizacijos procesai visame pasaulyje, atsirandančios naujos technologijos kelia iššūkius keisti vadovavimo stilius, pritaikant juos prie naujos, pasikeitusios organizacijų aplinkos. Didžiausios šiandien iškylančios problemos reikalauja atsakyti į klausimą: kaip galime veiksmingai tarpusavyje sąveikauti ir bendradarbiauti, siekiant efektyvumo ir rezultatyvumo.

Baigiamojo darbo problema – kodėl moterys, turėdamos tinkamą išsilavinimą, pakankamą patirtį, profesinius gebėjimus, retai užima aukščiausias vadovaujančias pareigas?

Baigiamojo darbo tikslas – ištirti kliūtis, kurios trukdo moterims, turinčioms kompetencijas ir gebėjimus, užimti aukščiausias vadovaujančias pareigas.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Palyginti vyrų ir moterų vadovavimo stilius.
2. Įvertinti moterų lyderystę ribojančius veiksnius.
3. Išnagrinėti Lietuvos verslininkių lyderystės bruožus.
4. Įvardyti verslą kuriančių moterų Lietuvoje lyderystės sėkmės kriterijus.
5. Išnagrinėti verslo ir moteriškumo suderinamumą.
6. Įvertinti, ar moterų lyderystę Lietuvoje lemia „stiklinių lubų“ fenomenas.

Darbe analizuota mokslinė literatūra apie lyderystę, vadovavimo stilius, moters lyderės sampratą, lyčių skirtumus lyderystėje ir „stiklinių lubų“ reiškinį.

Empiriniu tyrimu siekta ištirti, kodėl moterys, turėdamos tinkamą išsilavinimą, pakankamą patirtį, profesinius sugebėjimus, labai retai užima aukščiausias vadovaujančias pareigas Lietuvoje.

Tyrimu siekta atskleisti moterų, užimančių aukščiausias pozicijas versle, patyrimą.

Tyrimo metodas – kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimo būdas – interviu, naudojant tikslinę atranką.

Mokslinės literatūros analizės išvadose pateikiamas apibendrinimas, įvertinant moterų ir vyrų lyderystės ypatumus, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

Empirinis tyrimas leido įvertinti moterų lyderystę ribojančius veiksnius – „stiklinių lubų“ fenomeną, verslininkių lyderystės bruožus, sėkmės kriterijus, verslo ir moteriškumo principo suderinamumą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad moteris, pasiekusi aukščiausią poziciją versle ir siekdama ją išlaikyti, turi turėti daugiau užsispyrimo, lankstumo, kantrybės ir drąsos, išlikdama lydere ir moterimi.

Bendros išvados leidžia teigti, kad moterys, siekiančios aukščiausių pozicijų, turi reikiamas kompetencijas ir vadovavimo gebėjimus, būtinus versle. Moterys sugeba pereiti visas „stiklines sienas ir lubas“ bei sukurti verslą, derindamos jį su moteriškumo principais.

SUMMARY

Sutkauskiene, Z. (2016). How women express themselves as business leader‘s in Lithuania. Final Thesis of Master Degree. Vilnius: `Mykolas Romeris` university. Faculty of Politics and Management.

Process of globalization as well as intervention of new technologies all around the world, inevitably leads towards change in management style that would adapt this newly emerged organizational environment. The biggest question araising nowadays is - how to efectively colaborate in order to achieve maximum efficiency and procuctivity?

The **research problem** of the thesis: why well educated, experienced and professionally skilfull women rarely take over leading positions?

The **aim of the thesis**: to name and examine the obstacles that well educated and competent women face while striving for leading positions.

In order to reach the aim, following **objectives** of the thesis have been raised:

1. Compare men and women ladership styles.
2. To evaluate obstacles that women face when striving for leadership.
3. To examine common leadership features of women leaders in Lithuania.
4. Name the success criterias of business women in Lithaunia whilst launching the business.
5. To analyse compatibility in between the business and femininity.
6. To investigate if women leaders in Lithuania are affected by `Glass Ceilling` phenomena.

Within the thesis, in-depth analysis and interpretation of academic literature was made examining leadership styles, women as leader‘s perception, gender differences in leadership as well as `glass ceilling` phenomena.

Empirical research was accomplished ascertaining why eduacted, experienced and professionaly skilful women rarely take over leading positions in Lithuania.

The aim of the research was to analyse experiences of women leaders in Lithuania.

Qualitative research method was used within the thesis. Primary data was collected through interviews and purposive sampling.

The conclusions on specialties of men and women leadership styles were based on primary research findings as well in-depth academic literature analysis.

Empirical research enabled to evaluate the obstacles that women leaders face: such as ‘glass ceiling’ phenomena. As well as in light of empirical research common features of women leaders were ascertained along with their success criteria and compatibility between business and femininity.

Findings of the research showed that women having high leadership position has to have more flexibility, patience, courage and persistence that are necessary in order to maintain the balance in between leadership and femininity.

Conclusions of the thesis leads to the assumption that women seeking for high leadership positions has relevant competence and leadership skills. Women are capable to cross the ‘glass walls and ceilings’ and to create the business which also can be well balanced with femininity.

ANOTACIJA

Sutkauskienė Z. Moterų raiška verslo valdyme Lietuvoje / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. J. Jagminas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2016.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta moterų raiška verslo valdyme Lietuvoje, iškeltos problemos bei pateikti pasiūlymai, kaip šias problemas spręsti.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama lyderystė, vadovavimo stiliai, moters lyderės samprata ir lyčių skirtumai lyderystėje.

Antroje dalyje nagrinėjamas „stiklinių lubų“ reiškinys, sutinkamas moterų lyderystėje, jo atsiradimo priežastys, įtaka verslo valdymui. Analizuojamas naujo lyderystės stiliaus poreikis šiuolaikinėje vadyboje, kur išryškėja didelė perspektyva moterų lyderystei.

Trečioje dalyje nagrinėjami Lietuvos verslininkių lyderystės bruožai, įvardijami verslą kuriančių moterų sėkmės kriterijai, nagrinėjamas verslo ir moteriškumo suderinamumas. Analizuojama, kokią įtaką moterų lyderystei Lietuvoje turi „stiklinių lubų“ fenomenas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, galintys padėti tirti giliau verslo ir moteriškumo suderinamumą, kas duotų naudos surasti ir pritaikyti moterų nepanaudojamas galimybes ir turimą potencialą verslo naudai.

Raktiniai žodžiai: moterys lyderės, „stiklinės lubos“, moteris ir verslas, moteriškumo principas.

ABSTRACT

Sutkauskiene, Z. (2016). How women express themselves as business leader‘s in Lithuania. Final Thesis of Master Degree of Leadership and transforming management. Mentor doc. Dr. J. Jagminas – Vilnius `Mykolas Romeris` university.Faculty of Politics and Management, 2016.

Abstract

This Master Thesis is aimed for analysing women‘s expression in business management in Lithuania which is performed by raising a problem question, employing qualitative empirical research and suggesting the solutions within managerial solutions part.

The first part of thesis is aimed for theoretical analysis where leadership, leadership styles, women‘s as leader‘s perception as well as gender differences in leadership are examined.

Within the second part of the Thesis, phenomena of `glass ceilling` has been analysed as the term frequently aplies whilst talking of women‘s leadership. As well as within this part, the demand for new leadership style highlighting perspective for women‘s leadership that would be more applicable in today‘s environment - will be examined.

Third part of the Thesis will be aimed for ascertaining common features of business women in Lithuania as well as their success criterias and prospects of compatibility between leadership and femininity. Within this part, influence of `glass ceilling` in women`s leadership in Lithuania will be examined.

Thesis will be concluded by providing solutions for compatibality between leadership and femininity which will be helpful for women to empower their capabilites and current potential which is vital for business.

Key words: women leaders, glass ceilling, women and business, femininity principle.

PRIEDAI

1 priedas. Interviu tekstas, kodavimas, tematikos suradimas

Tekstas	Kodai	Tematika
- Matot, nėra taip paprasta staigiai moteriai iššokti į paviršių, nes mes gyvenam ne penki metai, ne penkiasdešimt ir ne šimtą. Tai per tą laiką susiklostė situacija, kurios taip lengvai įstatymu, ar dar kuo nors nepakeisi. Taigi, nuo kažkokių amžių buvo patriarchatas, ir tai jau susiklostė istoriškai, kad vyras yra tas, kuris dirba, uždirba. Moteris turi savo vaidmenį. Ten namai ir vaikai, mes aišku, iš to iškopėm, bet tai dar neiškopėm, mano nuomone, šimtu procentų. Vis tiek mūsų vat, galvoj įsitikinimai likę. Jūs paklausykit ne vieno žmogaus : koks čia viršininkas iš bobos, ar negirdėjot .kada nors tokio dalyko, vat, boba ėmėsi vadovaut. Netgi moterys nenori būti moterų pavaldinėm. Jeigu jos galėtų rinktis, dažniausiai rinktųsi vyrą, ne todėl, kad tas vyras yra geresnis, dėl to, kad jų įsitikinimai yra tokie, kad tai ne moters vieta.	**Moteris, iškilimas, ilgalaikė situacija, pakeitimas, istoriškai nusistovėjusi tvarka, patriarchatas, vyro ir moters vaidmuo, moters vieta, moteris vadovė, įsitikinimai ir visuomenės nuostatos**	Moterys ligi šiol neturi vienodų galimybių pasiekti aukštesnių pozicijų – to priežastis istoriškai nusistovėjusi tvarka, įsitikinimai ir pažiūros.
- Pačių ir moterų, o vyrų dar didesni, nes vyrai žino savo vietą, deja, moteris irgi žino savo vietą bent jau lyg tai ir sakom, kad lygybė ir galimybės, bet sąmonė tai nepasikeitusi šimtu procentų. Ar dar seniai, nu kiek, sakykim, prieš šimtą su virš, nu šimtą metų, moteris išvis nedirbo bent Lietuvoj praktiškai. Ten vienetai gal dirbo moterų ir norit, kad per šimtą metų keistųsi tas, kas susiklostė per tūkstantmečius. Tai aš skaitau, kad situacija eina į priekį, bet nemanau, kad tai bus taip greitai, o dabar yra pilna moterų verslininkių ir jos daro, ir manau, kad turi savybių, kartais versle geresnių, tinkamesnių verslui, negu vyrai. Jos lankstesnės, nes moteris įprato va, toj savo rolėj, kuri jai buvo paskirta. Atseit, suktis gyvenime. Jinai visą laiką mąstė, kaip gyvent, kaip daryt, kaip išaugint, kaip spėt, kaip užtekt pinigų. Jinai visą laiką sukosi ir planavo, ir galvojo, ir pas ją tas pats mąstymas atėjo ir į verslą, žinoma…(prityla)	**Vyrai, moterys, lygybė ir galimybės, nepasikeitusi sąmonė, situacijos keitimasis, moterų savybės versle**	Istoriškai moterys išsiugdė tam tikras savybes, padedančias labiau prisitaikyti prie esamos situacijos
- Gal vyrai taip labiau, gal į ateitį, gal strategiškai mąsto, bet, vat tam tokiam versle moteris išsisuka kartais iš nieko, nes, kaip sakant, sriubą iš kirvio virdavo, tai jos tokios savybės atsirado, vat tai taip, kad aišku, į tuos aukščiausius postus neįsiskverbia, labai retai, įsiskverbia, žinoma, labai retai moterys dėl mūsų to tokio mentaliteto. Kodėl nėra Lietuvoj nei vieno universiteto rektoriaus moters, mano nuomone, lygtai nėra? Nėra. Universitetų yra nemažai, tai jau jų nėra taip, kad statistiškai moterų yra nemažai, o vat, daugiau negu vyrų universitetų yra nemažai ir nei vienos moters, bet tai… *Matot, nei jos leidžia, nei jos nepasitiki, jų nesiūlo.*	**Aukščiausi postai, lyderiavimo kelias, sprendžiančiųjų mentalitetas, moterų išsilavinimas**	Moterys nesiūlomos į aukščiausius postus, nes dažniausiai sprendžiantys yra vyrai. Trukdis – sprendžiančiųjų mentalitetas

O kas siūlo? Siūlo ten, kur devyniasdešimt procentų vyrų tų siūlytojai, tai yra vyrai, o jų mentalitetas, kad ten moterims, nu nebent ta moteris būtų dešimt kartų aukščiau galva už juos, tai gal tada tie vyrai ir pasiūlytų, o kai jinai yra galva panašiai, tai tikrai nepasiūlys. *Bet jo, tai visa vyrija, ir niekam neateina į galvą kažkodėl siūlyti kandidatę moterį į rektorius, o yra gi mokslininkių, ir įžymių labai, ir pasauly pripažintų, o nesiūlo, bet gi kas teisus?*		
- Matot, valstybinėj institucijoj užimti postą, tai tu praeini tuos barjerus, kaip sakau, o versle, jeigu moteris pradėjo ten siūti sijonus namie, o paskui savo protu atidarė ir didelę siuvyklą, ir jau gamyklą, ir dirba su užsieniu, tai niekas jos nesiūlo į tą postą, jinai ten pati atsisėdo. *Tai užtai ten ir yra jų, o mūsų tas valstybines institucijas, netgi aš nežinau, ar ten daug ligoninių direktorių yra moterų, nežinau tos statistikos, bet aštuoniasdešimt ar septyniasdešimt procentų gydytojų yra moterys, o direktorių ligoninėj reiktų pasižiūrėti, tai gal bus dešimt procentų, nežinau. Nu, mokyklų direktorių yra moterų nemažai, kad kartais ten mokykloj tik vienas vyras yra ir tas pats fizrukas su raumenim vietoj galvos…(juokiasi)* *Tokius, kaip ir kiekvienas Lietuvoj žmogus. Ir vyras, atidarydamas siuvyklą praeitų tuos pačius, nes pas mus verslui ten tos sąlygos nėra pačios geriausios, žinoma, bet gal moteriai ypač va, tokiam versle, tai lengviau negu vyrui, nes tai yra kažkodėl, va, tokia sritis, kur jinai daugiau suvokia, gal tą tokį pajautimą.* *Pajautimą rūbo, grožio, jinai daugiau rūpinosi nuo amžių gyvenime drabužiais savo vaikų ir vyrų, jeigu kalbant apie siuvyklą, bet matot, savo versle moterims lengviau prasimušti į tai, nes ji savo verslui vadovauja ir, jeigu jinai niekas, taip ypatingai jos neskiria į tas, bet jeigu…* *Pati praeina, nu, o jeigu susideda keli akcininkai ir atidaro verslą, tai nežinau kas bus direktorius generalinis, jeigu yra, pavyzdžiui, trys moterys, trys vyrai susideda ir padaro verslą, aš nežinau dar, ar moteris pateks į generalinius, va, o kai jinai atidaro viena, tai čia jau taip ir bus.* *Čia taip ir bus, kaip bus, bet sakau, versle tai yra biški lengviau, nes, o čia gi į tokias valstybines, rektorius tai ministerija, tai taryba, tai dar kažkas, kol praeina visus tuos etapus, nu, bet žiūrekit, jau ministrių yra moterų nemažai. :-Apie prezidentę tai aš jau nekalbu, išrinkom, bet tai vis tiek reikėjo žmogui turėt tam tikrų savybių, kad būtų siūloma ten.*	**Kliūtys, pasirinkimo galimybė, statistika, aukšti postai, moteris versle, nuosavas verslas, būtinos savybės versle**	Savo versle moterims yra lengviau nei valstybiniame sektoriuje užimti aukštas pareigas.
Nuo nieko… *- Nu, mano verslas susijęs su mokymu. Aš dėsčiau*	**Verslo pradžia,žinojimas,**	Verslo kūrimo pradžia

universitete visą laiką, o pati pradžia, kad kažkoks panašus mokymo centras, įsikūręs staigiai, pakvietė mane vasarą padėstyt kompiuterius, kadangi man tuo metu remontavau savo butą ir visus atostoginius per savaitę buvau išleidusi remontui, tai man kaip tik tų pinigų reikėjo, tai aš nuėjau padėstyti. Ir viena grupė per dvi savaites, ar tris ten, kita, ir pamačiau kaip ten negerai viską daro, nes ten direktorius toks buvo profesinę mokyklą baigęs, nelabai, matyt, suprato kaip reikia tuos dalykus daryti ir viskas be jokių kvitų, į kišenę, nu vat, toks. Šią minutę, kaip nu, tai aš kai pradėjau aiškintis, kaip čia reiktų daryti, pradėjau aiškinti jam, kad darykit taip ar anaip, tai paskui pamačiau, kad nėra čia ko aiškinti, reikia padaryti pačiai taip, kaip aš suprantu verslą, kad tai nebūtų tokie vienadieniai dalykai. Va, tai tos įmonės, kur aš tada prie jų, jau senų seniai nėra, kur tas mane buvo įdarbinęs padėstyti senų seniai nėra, seniai nėra ir seniai jinai užsidarė ar susibankrutavo, ar dar kas, jos nėra. *O mes esam ir išsiplėtėm, bent jau nebeužsiiminėjam tokiais atsitiktiniais mokymais dėl to, kad nu, vis tiek turi daryti tą, ką darai ir galvot, ką gali dar kažko kito padaryti, nes pas mus rinkoj, nežinau, mokyme, ar dar kažkur, negali kelis metus daryti vieno ir to paties. Mes, vat, pradėjom nuo to, kad ten laikraščiuose skelbėm skelbimus, kad organizuojam tokius kursus, anokius kursus, ir žmonės ateidavo. Ten, tais laikais kompiuteriais niekas nemokėjo dirbti, ateidavo pagal tuos, bet tai buvo neilgai labai, atsirado darbo biržos mokymai, apmokėdavo, siųsdavo ir jau du metai, ir jau baigėsi tie visi. Tokiu būdu mokymai, reikėjo gauti licencijas, reikėjo, nu ir taip prasidėjo. Tie, kurie nebėjo tolyn ir užsidarė. Nuo tokių kursų, bet per tą laiką jau mes gal tokie, kaip čia, modelį darbo jau kelis kartus pakeitę.*	**ką darai, verslo plėtra, naujovės, darbo modelis**	
Man tiesiog pasidaro įdomu, vat tą, ką darai diena iš dienos, sakykim, du tris metus, nu jau nebėra ten ką ir daryti, pasidaro toks techninis darbas, nu kažką darai, bet pasidaro kažkas įdomu. Projektus pradėjom rašyti, dalyvauti ten pirkimuose, iš projektų, jau visai kiti, visai kitos temos, visai kiti dalykai. Na, ir tiesiog įdomu man. Niekad neįdomu daryti tokio automatinio, techninio darbo. Naujo, ir dar toks yra reik pažiūrėti, ar aš sugebėsiu.	**Įdomūs dalykai, projektų kūrimas, naujovės, sugebėjimai**	Versle reikalingas atsinaujinimas
Nu, negimiau (šypsosi), gimiau, kaip visi, nemokėdama rašyti. Tiesiog, aš galvoju, kad reikia pastoviai mokytis, viską rasi, viską rasi. Dabar literatūros kiek nori, jeigu tave kas nors domina, tai visada, bet, aišku, reikia skaityti daug, daug dirbti, ir bendrai, dabar manęs, vat, netgi nelabai, va, domina tas darymas to verslo. Jau ne, vat, faktiškai nelabai bedomina, man dabar kažkokie kiti dalykai tapo įdomūs. Pradėjau domėtis tokiom temom,	**Pastovus mokymasis ir tobulėjimas, darbštumas, verslo auginimas, efektyvumas, mąstymo keitimas, įsitikimų**	Pastovus tobulėjimas, savo praktikos perteikimas kitiems duoda rezultatus.

kaip žmogui efektyviai gyventi, kaip save tobulinti, kaip save pakeisti, kaip pakeisti savo mąstymą, kaip pakeisti savo visokius įsitikinimus ir stengiuos paskaityt paskaitų apie tai, gal kiti nežino. *Jo, gal kitiems įdomu, aš manau, kad taip žmonės užsikabins ant tokių dalykų ir patikės jie, bet jiems bus kažkas geriau.*	**keitimas, dalinimasis patirtimi, žinių perdavimas**	
- Bijo todėl, kad nepasitiki savim, vienintelė priežastis. Jeigu ko reikėtų, tai reikėtų pasitikėti savimi, bet taip staigiai pasitikėjimo neatsiras, čia ne tabletė, kurią nurysi, vat, tai reikia dirbti su savim, bet apie tą. *- Suprantat, kad ką nors pradėti, aš paskaičiau, jeigu nori ką nors pradėti, tai reikia pradėti, tai va, labai gudri mintis yra, o kad pradėti, reikia nebijoti, o kad nebijoti, reikia turėti viduj įsitikinimą, kad aš galiu. Tas įsitikinimas galiu, turi pereiti dar į įsitikinimą, kad aš noriu, vat, tai vat, tuos dalykus reikia savy, kokiu tai būdu, sau įdiegt…* *- Taip, taip, ir niekas kitas. Aš esu toks, kuo tikiu ir ką mąstau, o mąstau pagal savo įsitikinimus. Kaip aš esu įtikintas, kaip gyvenimas mane įtikino, tėvai, mokykla, ar aš pati, ar iš knygų, aš taip ir mąstau, tą ir galiu padaryti, kaip mąstau. Tai pasirodo, kai labai gilinuos, tai reikia pakeisti savo tuos įsitikinimus, kurie pas mus atsirado nuo gimimo. Juos pakeist ne taip lengva, bet jau jeigu jau supranti, kad tie įsitikinimai tave stabdo, ir tai jau yra gerai.* *- Gali pradėti keisti, jeigu aš suprantu, kad tie dalykai mane stabdo.* *Tai yra vienas įsitikinimų, iš visos, iš tokių, sakyčiau visuomeninės sąmonės. Kodėl Vokietijoj trys K "kinder, kiciuche, kirchen" - "vaikai, bažnyčia, virtuvė" šimtmečius buvo moteriai "trys K"? Tik tai dabar jau lygtai nebėra tų "trys K", bet tai kiek metų nėra ir kiek metų buvo. Bet kad dabar nebėra, tai neliko, kad taip nėra, kad neliko jokio pėdsako. Kiekvienas vyras nori, kad moteris, gali ir dirbti, bet "trys K" tai jai priklauso, kad ji gali kažkur dirbti, tai man negaila, bet, suprantat, tai tas įsitikinimas yra kiekvieno vyro ir, deja, dar ir daugybėj moterų galvoj tai tas labai riboja.*	**Baimė, pasitikėjimas, darbas su savimi, tikslo siekimas, vidiniai įsitikinimai,savęs vertinimas, įsitikinimų priežastys, ribojantys įsitikinimai, visuomeninė sąmonė, "trys K", pasirinkimo laisvė**	Sėkmės raktas moterims – suprasti, kas domina, rasti save, tobulėti, nebijoti keistis, priimti pokyčius.
- Kad sumedžioti šerną, bet šernų jau nemedžioja, jeigu vyras medžiotų šerną, vaikytųsi ten kokį bizoną, moteriai tas sunku fiziškai, tai gal tada taip ir būtų, bet bizonų nebėra ir dabar jau ir ten, kur buvo bizonai yra kompiuteris, ir gali prie jo sėdėti ir moteris, ar ne, ir jau bizono nereikia, tai vat, moteris suprato, kad jinai ten gali sėdėti šitoj sferoj, tai va, tai reiktų tą jau rauti iš akių, iš galvos tą "trys K" moteriai, vat, ir tas namų ūkis jau nebe tas dabar yra, ten įkišti indus į plovyklę, skalbinius į mašiną gali ir vyras, ir moteris, ir vaikas	**Aplinkos pokyčiai, pasirinkimo galimybės, pokyčiai mąstyme**	Ekonominė kaita daro įtaką ir visuomenės nuostatose

penkių metų. Tai kam tai moteriai save ten palaidoti prie tų "trijų K", pasikeitė sąlygos, žmonių mąstymas irgi keičiasi, bet man atrodo, kad sąlygos keitėsi greičiau, negu mąstymas. *Vėluojam, už tai lygtai, bet mūsų šaunių skirstytojų taryba niekada ir nenusprendžia paskirti rektorės moterim, nes vėluoja, su savo sąmone vėluoja jie.*		
- Tokių, kad, vat, kažkoks mąstymas būtų tipiškas moteriai, o toks vyrui, tokių nežinau, nesu psichologas, žinoma, bet aš manau, kad yra tam tikros savybės, bet kartais teko, žėk, koks moteriškas vyras, ar ne, ar sako vyriška moteris, vyrai ateina, moteris kaip tankas, kaip vyras, tai čia, vat, bet jeigu jau taip bendrai kalbėti ne apie tuos tankus ir ne apie tuos moteriškus vyrus, moterys yra lankstesnės visame kame, dėl to, kad gyvenimas jas taip išmokė per tuos šimtmečius, kai buvo "trys K" joms visur reikėjo, kaip sakiau, suktis ir dar vyrui įtikti, ir čia, ir ten, ir ten, ir pas jas pasidarė toks biški labiau prisitaikęs protas, toks vat, rado skylutę ir jinai jau ten įlindo. Vyras kažkodėl, gal jam, nu taip eina biški tiesiai, ar ne, sakykim, įprato jis paskui tą bizoną ir kur ten jam suktis šone, bizonas pabėgs, tai va va, dabar verslas surištas su vadovavimu, su vadyba. Jeigu moteris jau ten yra vadovaujančiam poste, tai tas toksai kaizeriškas vadovavimas iš viršaus į apačią seniai nuėjo nuo rikiuotės, dabar yra vadovavimas jau yra horizontaliam lygmeny, bendravime, vat, kad pavyzdžiui, ką tik perskaičiau tokią, kad geras lyderis niekada nekalba, o klausosi, daugiau klausosi, negu kalba. Va, geras lyderis pasiklausia pradžioj, tai vat, toks lankstumas yra, ir aš galvoju, kad jis moterims labiau būdingas negu vyrams, nes, vat, su vyriška ambicija, aš ką čia jos dabar klausiu, kai pats žinau, ar ne, tai vat, tai moteris tų savybių, mano nuomone, turi biški daugiau negu vyrai ir joms dabar ir visokiose derybose, ir visur, ir vadovaujant, reikia lankstumo, ne užsispyrimo tokio reikia, lankstumo ir su bendradarbiais dabar mažai kas nori klausyt įsakymų iš viršaus. Ir dabar toks jau, komanda mes dirbam visi kartu, ar ne, tai manau, kad moteris toj vietoj netgi labiau tinka ir turetų labiau toj vietoj kažko pasiekti. *- Jis toks bendraujantis, o dabar jau nauja vadybos paradigma, kad vadovas turi būti bendraujantis.*	**Tipiškas mąstymas, vyriškos ir moteriškos savybės, moterų lankstumas, prisitaikęs protas,kaizeriškas vadovavimas, vadovavimas horizontaliame lygmenyje, lyderio bruožai, vyriška ambicija, komandinis darbas, bendraujantis vadovas, nauja vadybos paradigma**	Moterys pagal turimas savybes yra lankstesnės, daugiau tinkamos komandiniam darbui
- Na, aš ir sakiau, kad labai dažnai, gi girdim tokią nuomonę, "nu ėmėsi boba vadovauti", tai čia yra išankstinė nuomonė, neduok, dieve, "boba viršininkas", tai čia visos yra įdėtos mums į smegenis ar kitiems, jau jos išankstinės yra. *- Nu, susitaikyti tikrai nereikėtų, o kovoti išvis su niekuo nereikia, mano nuomone, nes, kai kovoji, tai ir gauni, čia yra veiksmas lygus atoveiksmiui, ar ne, kai kovoji, tai iš karto atsiranda priešas su kuriuo kovoji. Man*	**Išankstinė nuomonė, kovos beprasmybė, veiksmas lygus atoveiksmiui, pasitikėjimas savo jėgomis, įsitikinimų našta, lygios**	Viskas pasiekiama taikiu būdu, daugiau įdedant darbo ir pastangų.

atrodo, moteriai reikia tiesiog stengtis, nekreipiant dėmesio į tas išankstines nuomones, padaryti kažką, tai padaryti sėkmingai, padaryti vieną, antra, trečią sykį, jeigu kažkieno, kuris turi tokią išankstinę nuomonę jinai pasikeis, tai ačiū, o jeigu nepasikeis, tai blogiau jam, mano nuomone. Taip, visa kova yra įrodyti sau pačiam, kad tu padarai, nėra kitiems ko čia labai įrodinėti. Jeigu padarei, tai ir matosi. *- Kodėl jinai turi būti už jį stipresnė, ką reiškia stipresnė, daugiau pakelia, bulvių maišą didesnį?* *- Tai va, dėl tų amžinųjų, taip, dėl tų amžinųjų įsitikinimų. Jeigu yra du panašūs ir yra moteris, tai turbūt 99 procentai, kad tame poste atsiras vyras prie dabartinių sąlygų, kad kai yra du vienam poste, tai moteris turi būti visiem akivaizdžiai žymiai geresnė už tą vyą, tik tada jinai ten pateks. Jeigu tai yra koks tai skiriamas siūlomas, renkamas postas, deja, čia yra dar tie, įsitikinimų našta.* *kažkur tai negalima, kad, nu, tai manau, deja, visi norėtų visai lygių teisių, visiškai teisės lygios, teoriškai. Keičiasi, žinoma. Taip, aš sakau, istorijai šimtas metų, tai nėra labai ilgas tarpas, ar ne, o per šimtą metų, nu, tokiai, moteris iš vis ten gal kelintais, ten 1990 - ais tai daugybėj Europos Sąjungos šalių net teisės balsuoti moteris neturėjo, o dabar, praėjus, va, šimtmečiui koks pakitimas.*	**teisės,moterys ir balsavimo teisė**	
- Jo, bet žėkit, išrinks ir Amerikos gal prezidentę moterį, taigi didžiuliai pokyčiai vyksta, ir kuo daugiau tokių moterų atsiranda aukštuose postuose, pas mus prezidentė, tai tuo ta nuostata keičiasi, bet kiekviena moteris, atsiradusi aukštame poste ir susidorojanti su postu, tą nuostatą keičia, tik tiek, kad kitos tą nuostatą stiprina. Kartais atsiranda poste moteris, nenoriu aš čia labai ką nors tiksliai aiškinti, bet kai paklausai jos kalbų ar veiksmų, tai jinai tą nuostatą stiprina, tai, deja. *- Stiprėja. Ar aš nebuvau teisus, ar mes ne teisingai kalbėjom? Ir suprantat 50 moterų, nepatekusių į aukštus postus, ta nuostata net silpnina, nu va, buvo moteris, galėjo, bet va, neišrinko, bet kai vieną išrinko ir jinai susimovė, tai tą nuostatą pastiprino penkiagubai.* *- Kai vyrai tuose postuose susimauna, tai sako: "kas nedirba, tas neklysta".* *:-Aha, ar nesakiau, kad ne jai ten vieta…*	**Dideli pokyčiai politikoje, moters užimamos pareigos, nuostatų pastiprinimas, klaidos moko**	Vykstantys pokyčiai ir besikeičiančios nuostatos turi įtakos žmonių sąmonėje.
- Aš manau, kad ir moteriai, ir vyrui, kad išlikti versle, reikia panašių savybių. Pirmiausia, tai tikėti tuo, ką darai, va, ir nepulti į paniką, kai tau nepasisekė. Kiekvienas verslas būtinai turi nepasisekti, mano nuomone, vieną, antra, trečią kartą, tai nereiškia, kad galiu užsidaryti ir subankrutuoti, čia yra mokykla. Vat, kažko nepadariau, išmokau, vadinasi, arba, nu va, bandžiau, praradau 10 tūkstančių eurų ir jau niekada jokio verslo nedarysiu, vadinasi, tu pasiėmei tokią	**Tikėjimas ir pasitikėjimas savimi, sėkmės ir nesėkmės versle, gyvenimo pamokos, vidinė nuostata, galimybių paieška,**	Svarbiausia tikėti tuo, ką darai ir sugebėti likti su pozityvu dėl nesėkmių, įvardinant tai pamokomis.

pamoką, tai vadinasi, tu buvai įsitikinęs, kad verslas ne tau, ir ta pamoka Tavo įsitikinimą labai pastiprino, o kitam, jis prarado 10 tūkstančių eurų ir sako, kitą kartą žinosiu, kad reikia daryti kitaip. Į kažką nežiūrėjau, tai čia irgi žmogaus vidinė nuostata yra, vat, kitas iš klaidų mokosi, o kitas užsidaro. Bet tas pats ir vyrams, ir moterims. Sakau, moterys yra lankstesnės, gal jos įpratusios prie sunkumų, žiūrėkit, vyras, kažkoks sunkumas ir palūžo, moteris, nu prisvilo blynai, ji žino, kad reikia staigiai iškepti kotletus, nepuola į paniką, nu va, ant tokių smulkmenų, bet tai tos savybes… *- Kantresnės jos, iškart ieško kažkokios išeities kažką čia daryti, vat, gyvenimas jas padarė tokiom, tik tiek, kad reikia dabar tą savo tokią gyvenimišką patirtį nešti iš virtuvės ir jau neša, žinoma, į orą, į erdvę.*	**gyvenimiška patirtis**	
- Nežinau, man čia sunku būtų palyginti, aš čia tokios statistikos, tokios nerenku, kiek pati susiduriu daug turiu, daug turiu ryšių su kitom įmonėm, tai kažkaip nelankstūs vyrai. :-Reiktų čia labai pagalvoti. Sunku va taip, va atsakyti dabar, bet vieni tokie, kiti tokie, žinoma, bet kartais tokio nelogiško užsispyrimo pas vyrus yra daugiau. *- Nelogiško, šiaip, užsispyrimas yra geras dalykas, jeigu jisai, kaip sakant, su tikslu, o toks kažkoks, imsiu ir, nu vat, pas moteris vis tiek, nu vat, kartais būna, kažką tai kalbiesi ar ten deriesi, ar ką, vyras nu, viskas, vadinasi, ne, nereikia, viskas, nereikia ,viskas viskas, geriau aš nuostolių turėsiu, aš dabar nebesikalbu, vat, nepataikė į gaidą, o moteris taip nedaro, vat, jinai mato, nu ir kas, gal kitaip galėsim pakalbėt, nu, lankstesnės yra, kiek aš pastebiu.* *- Į bendravimą eina. Tokio kategoriško nekerta kirviu, bent jau dauguma, čia gi negali apibendrinti apie kiekvieną žmogų.*	**Vyrų savybės, nelogiškas užsispyrimas, skirtumai derybose, moteų savybės**	Keliami reikalavimai moterims vadovaujančiuose postuose ženkliai aukštesni, nei vyrams.
- Na, pirmiausia pasitikėjimas savim, kad aš galiu, turbūt čia toksai, aš galiu, aš padarysiu. Antras - noriu daryt, vat, tokie dalykai. Ir dar vienas, manau, kad man visą laiką norėjosi sužinoti, ko nedariau. Sužinoti, kaip tą daryti, vat, visada norėjau labai naujų dalykų sužinoti, nieko ten ypatingo nepadariau, mano nuomone, kad čia jau kažką, tai, bet jau tas noras, vat, nebijoti naujų dalykų, va, naujo nebijoti, va, nesiūk visą gyvenimą sijonų, dar galima pasiūti ir suknelę, ar ne. Tai vat, jeigu jau su siuvykla kalbu, bet šiaip toks žingeidumas, ar ne, man net įdomu naują dalyką daryti, va tokie. *Nu, tai gana daug, nu, ir reikia tokio užsispyrimo, nes versle sėkmių ištisai nebūna. Duok, dieve, kad sėkmių būtų iš tavo darytų dalykų bent jau 30 procentų, tai jau gerai, tai va, tai tokio užsispyrimo reikia. Ir visą laiką, nu gerai, šiandien nepavyko, rytoj kažkas įvyks, tai taip reikia žiūrėti, nereikia žiūrėti, kad verslas yra tau tik*	**Pasitikėjimas savimi, pastovus mokymasis, būtinos savybės, savirealizacija**	Versle būtinas pasitikėjimas savimi, nuolatinis žinių siekimas, tobulėjimas ir žingeidumas.

pinigų uždirbimo šaltinis, nes pinigų gali uždirbti, didesnius gal kitur, nežinau, negaliu pasiūlyti, bet yra vietų man, vat, tas darymas to mano verslo yra savęs realizavimas, aš tiesiog darau taip, kaip aš įsivaizduoju ir kaip suprantu, vat, aš realizavau savo mintį, o ar iš to išėjo pinigai ar ne, tai bus matyt, kai padarysiu. Kartais su nuostoliu, bet tai nuo to nei kiek ne blogiau (šypsosi)		
Taip, kad aš padariau be pelno, bet aš labai daug sužinojau. Ateis laikas, kai ten mano patirtis ateis ir atneš pelną ir, vat, visiškai nereikia pulti į paniką. Daugybė veiksmų yra nuostolingi, bet tai nėra. Žinios yra daug brangesnės už pinigus, tai, jeigu įvertint, kad gavai naujų žinių, tai skaityk, nenuostolingas buvo tavo darymas, jeigu neskaičiuoji pagal sąskaitą banke (nusišypso).	**Patirtis versle, žinių vertė.**	Veiksmai ir elgesys, paremtas vertybėmis – sėkmės pamatas.

2 priedas. Temų įvardijimas

Tematika	**Temos įvardijimas**
Moterys ligi šiol neturi vienodų galimybių pasiekti aukštesnių pozicijų – to priežastis istoriškai nusistovėjusi tvarka, įsitikinimai ir pažiūros.	Istorinė patirtis, visuomenės stereotipai.
Istoriškai moterys išsiugdė tam tikras savybes, padedančias labiau prisitaikyti prie esamos situacijos.	Istorinė patirtis.
Moterys nesiūlomos į aukščiausius postus, nes dažniausiai sprendžiantys yra vyrai. Trukdis – sprendžiančiųjų mentalitetas.	Visuomenės stereotipai.
Savo versle moterims yra lengviau nei valstybiniame sektoriuje užimti aukštas pareigas.	Savybės ir kiti faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų.
Verslo kūrimo pradžios ypatumai.	Kokia Jūsų verslo pradžia?
Versle reikalingas atsinaujinimas.	Efektyvų vadovą išskiriančios savybės.
Pastovus tobulėjimas, savo praktikos perteikimas kitiems duoda rezultatus.	Savybės ir kiti faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų.
Sėkmės raktas moterims – suprasti, kas domina, rasti save, tobulėti, nebijoti keistis, priimti pokyčius.	Moteriškumo ir verslo suderinimas.
Ekonominė kaita daro įtaką ir visuomenės nuostatose.	Išankstinė nuomonė, visuomenės stereotipai.
Moterys pagal turimas savybes yra lankstesnės daugiau tinkamos komandiniam darbui.	Moterų ir vyrų vadovavimo ypatumai.

Viskas pasiekiama taikiu būdu su daugiau įdėto darbo ir didesnėmis pastangomis.	Savybės ir kiti faktoriai, padedantys moterims pasiekti aukščiausių pozicijų.
Vykstantys pokyčiai ir besikeičiančios nuostatos turi įtakos žmonių sąmonėje moterų lyderių atžvilgiu.	Besikeičantys stereotipai atveria daugiau galimybių moterims.
Svarbiausia tikėti tuo, ką darai ir sugebėti likti su pozityvu dėl nesėkmių, įvardinant tai pamokomis	Tikėjimas tikslais, mokymasis iš nesėkmių veda link rezultato.
Keliami reikalavimai moterims vadovaujančiuose postuose ženkliai aukštesni, nei vyrams.	Ar teko susidurti su išbandymais, kuriuos lėmė Jūsų lytis?
Versle būtinas pasitikėjimas savimi, nuolatinis žinių siekimas, tobulėjimas ir žingeidumas	Kokios savybės būtinos efektyviam vadovui?
Veiksmai ir elgesys, paremtas vertybėmis – sėkmės pamatas.	Vertybiu ir verslo suderinimas.