

INTEGRALUMO VADYBA AKADEMINĖJE SFEROJE: INOVATYVIŲ VADYBOS PRIEMONIŲ TAIKYMAS SIEKIANT ĮGYVENDINTI LYČIŲ LYGYBĖS POLITIKĄ MOKSLE

Nijolė Vasiljevienė

Mykolo Romerio universitetas

Santrauka

Straipsnyje² keliama vyrų ir moterų lygių galimybių įgyvendinimo mokslo ir studijų institucijose problema, bandant įrodyti tai, jog siekiant lyčių lygybės politikos (LLP) realizavimo akademinėje sferoje, be specialių lyties aspekto integravimo ir vyrų bei moterų lygybę palaikančių priemonių, būtina efektyviau taikyti vadybos mokslo žinias, naudoti inovatyvius organizacijų vadybos modelius, apimančius etikos infrastruktūrą („minkštąją vadybą“) ir suteikiančius galių iš esmės pasiekti iškeltus strateginius LLP tikslus. Straipsnyje pristatomas integralumo vadybos modelis, kurio taikymas padeda tiesiog instrumentiškai naikinti atotrūkį tarp deklaruojamų vertybių ir faktų, tarp priimtų įstatymų / normų ir jų įgyvendinimo institucinėje praktikoje stokos. Metodologiškai pagrįsti „minkštosios vadybos“ modeliai ne tik neprieštaruoja specialių LLP priemonių naudojimui, jie parodo papildomus dalykus, kurie padėtų jas įgyvendinti ir efektyviau vykdyti bendrus LLP įgyvendinimo uždavinius. Todėl integralumo vadybos modelį verta taikyti diegiant vyrų ir moterų lygių galimybių priemones, nuosekliai derinant jas tarpusavyje konkrečiose mokslo ir studijų institucijose.

Pagrindiniai žodžiai: lyčių lygybės politika, mokslo ir studijų institucijos, vyrų ir moterų lygios galimybės, vadybos modeliai, integralumo vadyba, etikos infrastruktūra.

² Straipsnis parengtas pagal projektą „Lyčių lygybės moksle skatinimas“ (VP1-3.2-ŠMM-02-V-02-001).

Įvadas

Siekiant įgyvendinti lyčių lygybės politiką (LLP) aukštajame moksle reikia ne tik deklaruoti vyrų ir moterų lygias galimybes ir formuluoti tikslus, bet ir imtis efektyvių priemonių, kurios padėtų iš tikrųjų diegti lyčių lygybę į egzistuojančią institucinės veiklos praktiką. Šiuolaikines priemones apima ne tik specialiosios vyrų ir moterų lygių galimybių diegimo priemonės, pvz., lyties aspekto integravimas (*gender mainstreaming*) ir seksualinių mažumų atstovų palaikymas (*positive action*), bet ir modernių organizacijų vadyboje taikomi vertybių (atsakomybės, sąžiningumo, skaidrumo, teisingumo, universalizmo³ ir pan.) metodai ir modeliai (Danielson, 1998; Dobbin, 1994; Dobel, 1999; Johnson, Phillips, 2003; Petrick, Quinn, 1997; Trevino, Nelson, 1999; Vasiljevienė, 2008; Wieland, Grüninger, 2002; ir kt.). Siekiant LLP sėkmės akademinėje sferoje svarbu, kad jos įgyvendinimo kontekstas būtų atitinkamai ištirtas ir paruoštas pokyčiams. Jų dinamika priklauso nuo to, ar naudojami inovatyvūs vadybos metodai, pirmiausia identifikavus *veiksnius, kurie (re)konstruotini*, siekiant, kad lyčių lygybės politika atitiktų teisės aktus, o *įgyvendinimo galimybės*

būtų realistiškos, pasiduodančios tikslingam ir nuosekliam reguliavimui, vedančiam į LLP tikslų realizavimą. Įvairių šalių praktika parodė, jog specialios moterims skirtos LLP diegimo priemonės, programos, kvotų taikymas paprastai turi šalutinių neigiamų pasekmių. Pačios moterys jų dažniausiai nenori, ima jaustis nepatogiai, baiminasi, o vyrai pasijunta diskriminuojami arba tiesiog nesupranta, kodėl reikia specialių priemonių, ir reaguoja priešišškai (Purvaneckienė, Stonkuvienė, Žakevičiūtė, Žiliukaitė, Vasiljevienė, 2007). Tokių neigiamų reakcijų ar pasekmių lengviau išvengti taikant unifikuotus vadybos modelius, kurie iš esmės atlieka tą pačią lygių galimybių moksle realizavimo funkciją.

Suvokti ir įgyvendinant LLP panaudoti naujas vadybos mokslo paradigmas ir jų teikiamas galimybes padeda integralumo modelis, parodantis, jog atotrūkį tarp vertybių ir faktų, deklaruojamų įstatymų, normų, principų ir realios institucinės padėties šiuo metu įmanoma tikslingai valdyti pokyčius kreipiant taip, kad faktinė padėtis keistųsi kuriant normatyvines nuostatas ir paskelbtos vertybės būtų integruojamos į praktinės veiklos procesus. Tokiu būdu, būtent sujungiant žodį ir veiksmažodį instrumentiškai kuriamas organizacijų vientisumas, integralumas, sąžiningumas ir gali būti nuosekliai įgyvendinami įvairiausi strateginiai tikslai (žr. 1 ir 2 schemas). Vadinosios „minkštosios teisės“ arba „minkštosios vadybos“ metodai, kuriuos taikant naudojami etikos įrankiai (*ethics tools*), padeda pasiekti būklę „ką sakome, tą ir darome“: kokias vertybes (principus, normas, įstatymus) skelbia-

³ Vadinasi, pasitelkiant vertybių (arba etikos) vadybą, kartu savaime formuojamas lygus vertinimas (*equal treatment*), kuris, nors LLP sferoje traktuojamas kaip tam tikras politinis požiūris būtent į lyčių lygybę, savo esme (logine prasme) yra šioms vertybėms būdingas, nes yra to paties reiškinio – teisingumo kaip lygybės, universalumo, nešališkumo – įvardijimas, priimtas diegiant vyrų ir moterų lygių galimybių priemones.

me, tokias ir įgyvendiname institucinėje praktikoje.

Per pastaruosius 10–15 metų integralumo konceptas ir platus jo taikymas išplito įvairiausiose veiklos srityse (*integrity management*)⁴, o akademinėje sferoje išgalėjo kaip „akademini integralumas“ (*academic integrity*)⁵. Klestintys užsienio universitetai, kaip verslo organizacijos, išipareigoja paisyti akademinio vientisumo ir sąžiningumo visose savo veiklos grandyse ir kuria (arba rekonstruoja) atitinkamus procesus, suteikiančius galimybę pasiekti užsibrėžtų vertybių.

Pagrindinė straipsnyje analizuojama *problema*: MS (mokslo ir studijų) institucijų praktika nepakankamai suderinta su teisiniais lyčių lygybės moksle pagrindais, t. y. egzistuoja LLP atotrūkis tarp *de jure* ir *de facto*, kurio

⁴ Organizacijų integralumo ir sąžiningumo vadybos mokslinė literatūra nepaprastai gausėja, ypač išvelgus, jog daugybę žmonių elgesio problemų įmanoma išspręsti tuomet, kai jos sprendžiamos sisteminiu lygmeniu vadybos metodais. Lietuvoje iki šiol daugelį šokiruoja net kalbėjimas ne apie žmonių, o apie organizacijų sąžiningumą, todėl svarbu supažindinti su šia paradigma ir nors kai kuriomis šių gausių šaltinių formuluotėmis, atspindinčiomis naujus problemų kėlimo ir sprendimo būdus (Brown, 2005; Johnson, Phillips, 2003; Kaptein, 1999; Koehn, 2005; LeClair, Ferell, Fraedrich, 1998; Maak, 2008; Paine, 1994; Palanski, Yammarino, 2009; Pritchard, 2006; Shrivastva S. et al., 1988; Watson, 1991; Worden, 2003; ir kt.).

⁵ Jam išskirtinį dėmesį skiria visi prestižiniai pasaulio universitetai, ypač turint omenyje, jog neįprastai auga aukštojo mokslo vieta ir vaidmuo žinių ekonomikos kontekstuose (Etzkowitz, Leydesdorff, 1997), o dėl to didėja visuomenės spaudimas MSI puoselėti skaidrumą, integralumą ir pan. vertybes. Universitetų transformacijos šia kryptimi aktualumas ypač juntamas Europoje (Maassen, Olsen, 2007; Mazza, Quattrone, Riccaboni, 2008; Bucharest Declaration on Ethical Values and Principles of Higher Education in the Europe Region, 2004). Todėl universitetai, siekiantys būti socialiai atsakingi (Hill, 2004; Reed, 2004; ir kt.), stengiasi ne tik deklaruoti akademinės vertybes, bet ir jas iš tikrųjų atsakingai puoselėti savo kasdienėje veikloje, taip pat siekdami įgyvendinti lyčių lygybę (Grosser, 2009). Taip jie daro viską, kad jų kalbos nesiskirtų nuo darbų. Integralumą galima apibūdinti paprastais žodžiais, iš esmės taip, kaip ir buvo nuo senovės suvokiamas individo sąžiningumas, principingumas „daryti tai, ką kalbi“, „eiti ten, kur žadi“ (Simons, 2002). Tik čia tas pats diskursas plėtojamas organizacijų atžvilgiu, taigi kalbama apie organizacijų sąžiningumą (Brenkert, 2004; Brown, 2005; Brown, 2006; Vasiljevičienė, 2006; ir kt.). O jo taikymas universitetuose paskatina akademinės etikos tyrimų plėtrą (Davis, 1999; Davis, 2008; George, 2003; Hamilton, 2002; Magyar, 2006; Macfarlane, 2004; Macfarlane, 2008; Macfarlane, Zhang, Pun, 2012; McCabe, 2003; Moore, 2006; Norvaiša, 2011; Whitley, Keith-Spiegei, 2001; ir kt.).

eliminavimo galimybės, diegiant inovatyvius vadybos metodus, nėra visiškai realizuojamos. *Straipsnio tikslas* – supažindinti su integralumo koncepto taikymo įgyvendinant LLP galimybėmis Lietuvos MSI (mokslo ir studijų institucijose) potencialą.

Darbe naudoti šie *tyrimų metodai*: dokumentų analizė; antrinių šaltinių, mokslinės literatūros analizė; naratyvų, praktinių atvejų analizė (*case studies*), stebėjimo, analogijos, dalyvaujamojo tyrimo metodai. Buvo taikomi *mišrūs metodai*, kurie traktuotini kaip metodologinės inovacijos (Denscombe, 2008), padėjusios atskleisti tiriamojo objekto – LLP ir jos įgyvendinimo galimybių – ypatumus, reiškinių ar situacijų kontekstus. Taip pat buvo naudojama *grindžiamosios teorijos* metodologija, kurios tikslas – teorijos vystymas / pagrindimas remiantis realia gyvenime nustatytais duomenimis; sisteminga teorijos plėtra iš gaunamų socialinės (dalykinės) veiklos duomenų, padedanti paaiškinti kokius nors fenomenus ir kurti prasmingas, vadinasi, praktikai reikalingas teorijas. Ji atitinka realybę ir funkcionuoja praktiškai, daugiausia naudojama kokybiniais tyrimams. Integralumo konceptas, kuris siūlomas kaip sistema suponuojanti ašis, gali būti LLP idiegimo modelio pamatu, o jį taikant akademinėje sferai gali būti traktuojamas kaip grindžiamosios teorijos metodologijos taikymo atvejis. Grindžiamosios teorijos poreikis auga kartu su kokybinės įvairių socialinių reiškinių analizės poreikio augimu. Tokio poreikio pavyzdys yra LLP ir jos įgyvendinimo problemos. Čia grindžiamoji teorija pasitelkiama ir reiškinių analizei, ir strateginiams metodams kurti ir įgyvendinti ir ne tik padeda išaiškinti fenomeną ir jo kontekstualizavimą, bet ir suteikia galimybių atrasti veiksnius, normas, taisykles, kurios dar nėra atrastos sprendžiant nuolat kylančias problemas (Glaser, 1978). Kad LLP įgyvendinimas Lietuvos mokslo ir studijų institucijose būtų sėkmingesnis, verta aktyviau pasitelkti šias teorijas, kurias galima traktuoti tiesiog kaip savo tikslinės veiklos tobulinimo priemones.

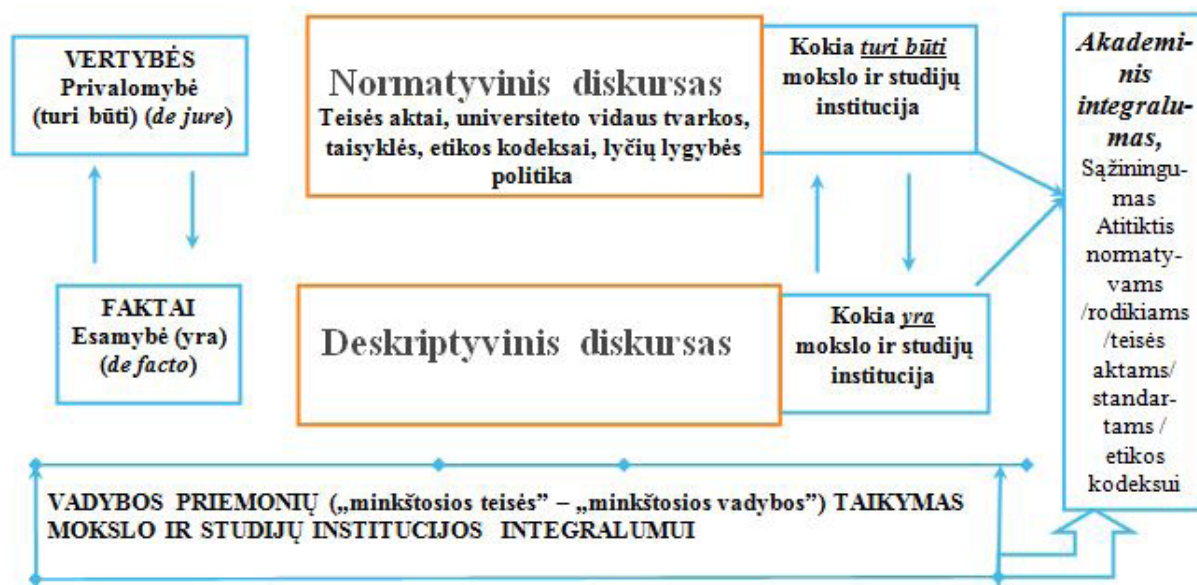
Normatyvinio ir deskriptyvinio diskursų distinkcija ir jos eliminavimo perspektyvos formuojant akademinį integralumą

Analizuojant tam tikrus lyčių lygybės MSI klausimus, moterų karjeros moksle reiškinius, požymius, tendencijas, lyginant duomenis iš dokumentų, teorinės literatūros ir atskleistų (aprašytų ar papasakotų) praktinių atvejų, galima pastebėti atotrūkį tarp normatyvinio ir deskriptyvinio diskursų, tarp įstatymais įtvirtintų (*de jure*) vyrų ir moterų lygių galimybių ir realios faktinės padėties, konkrečios *MSI institucinės* būklės, determinuojančios neretas diskriminacijos apraiškas ir palaikančios tam tikrus jų egzistavimo veiksnius.

Gretindami ir vertindami LLP užsienio universitetuose, taip pat Lietuvos ir ES universitetų LLP teisinį reglamentavimą bei strategines nuostatas matome, jog jos iš esmės sutampa. Tačiau tyrinėdami įgyvendinimo pažangą ir LLP realizavimo galimybes galime išvelgti, jog jos

priklauso nuo sociokultūrinių veiksnių bei institucinio konteksto. Todėl svarbu identifikuoti konteksto rodiklius, kurie apibūdina MSI politikos formavimo ir įgyvendinimo aplinkos specifiškumą ir gali parodyti LLP įgyvendinimo vektorius bei pažangą. Siekiant to, būtina atkreipti dėmesį į tam tikras organizacinio proceso savybes, LLP strategijos vadybos ypatumus ir nustatyti objektyvintus rodiklius, kurie paskatintų strateginių uždavinių įgyvendinimo nulemtus sistemos pokyčius. Būtent šie vadybinių lygmeniu atliekami veiksmai (transformuojant visus sprendimus iš subjektų valios į objektyvintus rodiklius) padėtų šalinant LLP įgyvendinimo sunkumus pereiti nuo žodžių (teisinimosi, kad „mentalitetas neleidžia“, „aplinka nenugalima“, „vietinės kultūros pakeisti neįmanoma“) prie veiksmų, kuriais būtų tiriama institucinė aplinka ir identifikuojami konteksto suponuojami LLP įgyvendini-

mo trukdžiai. Konkrečioje MSI situacijoje tai gali būti išvalgos, kaip skaidriai vykdomi konkursai, „ar rodikliai, ar vadovai“ turi sprendžiamąją galią, ar teisingos ir kuo pagrįstos atlygio sistemos, koks diskursas vyrauja instituciniuose karjeros galimybių svarstymuose; kiek iš tikrųjų paisoma Lygių galimybių įstatymo normų, ar jos traktuojamos tik kaip formalumai, paliekant išgalėjusią faktinę elgseną saviškai... Būtent šie ir panašūs reiškiniai palieka terpę diskriminacijai ir lemia atotrūkį tarp *de jure* ir *de facto*, vadinasi, parodo, jog institucijos viduje trūksta praktikos suderinimo su teisiniais lyčių lygybės moksle pagrindais. Todėl LLP gali padėti įgyvendinti integralumo modelis, pirmiausia tiesiog instrumentiškai suteikiantis galimybę matuoti ir parodyti atotrūkį tarp normų ir principų, tarp *de jure* ir *de facto*.



1 schema

Integralumo kūrimas – teisės aktų, elgesio normų veiksmingumo praktikoje įgyvendinimas

Pritaikę šį modelį Lietuvos MSI ir matuodami atotrūkį tarp privalomybės ir esamybės (*The Is/Ought gap; distinction between fact/value*), audituodami deklaruojamų vertybių ir faktų neatitikimus, vienareikšmiškai aptinkame atotrūkį tarp *de jure* ir *de facto*: analizuojama tyrimų medžiaga rodo moterų diskriminacijos MSI faktus (Purvanekienė ir kt., 2007; Vasiljevienė, Pučėtaitė, 2009; Vasiljevienė, 2006a). Lietuvos mokslo ir studijų struktūros savo valdymo ir kokybės užtikrinimo sistemose stokoja skaidriai ir aiškiai aprašytų standartinių procedūrų ir tvarkos aprašų, rėmimosi aiškiais, objektyviais rodikliais, todėl atsiranda vadinamosios tamsiosios zonos, kurios palaiko prielaidas subjektyviai darbuotojų nuomonei ir savavališkumui, taip pat lyčių nelygybei (Lyčių lygybės skatinimas moksle: LYMOS projekto rezultatai, 2012). Lietuvos MSI stokoja supratimo, jog LLP įgyvendinimas gali būti naudingas siekiant institucinių tikslų, kokybės, konkurencingumo, todėl ignoruoja ar toleruoja sisteminius veiksnus, palaikančius aiškių kriterijų, skaidrumo, aprašytų standartinių procedūrų ir tvarkos aprašų

stoką, įslaptintų, objektyviais rodikliais nepagrindžiamų (neartikuliuojamų) atlygio skyrimo formų išgalėjimą. O tai sudaro sąlygas savivalei, subjektyvioms nuostatoms, stereotipams, simpatijoms ir antipatijoms, taigi ir lyčių nelygybei. Diskriminacijos sąlygas padeda suponuoti simptomiška Lietuvos MSI valdymo problema – subjektyvi administracinė galia, kai toleruojamas manipuliavimas konkursais, paskyrimais, priedais ir kitomis privilegijomis (žr. ten pat).

Nors akademinio integralumo formavimo metodai daugiausia skirti kovai su įvairiomis mokslo tyrimų pražangomis (plagijavimu, smulkiu sukčiavimu, mokslo imitavimu ir pan.), pati modelio taikymo esmė – neatitikimų tarp deklaruojamų vertybių ir faktų fiksavimas ir jų tikslingas naikinimas vertybių vadybos procesų lygmeniu, institucinės etikos infrastruktūros (EI) formavimu (žr. 1 ir 2 schemas). Jo taikymo plėtra priklauso nuo praktinių poreikių, nuo konkrečios objektyvios situacijos problemų rimtumo, taip pat nuo jų suponuojamos rizikos išvalgų ir jų sprendimo galimybių suvokimo, vadinasi,

pačių akademinės veiklos subjektų kompetencijos ir gebėjimų. Lietuvoje daugelyje sričių pastebime *objektyvų integralumo modelio taikymo poreikį*, tačiau trūksta suvokimo⁶ bei mokslinių žinių apie šį konceptą ir atitinkamas integralumo konstravimo organizaciniu lygmeniu praktikas.

Šio vertybių vadybos modelio taikymas – ne tik problemų ir jų veiksmų identifikavimas, bet, svarbiausia, aptiktų neatitikimų institucinis reflektavimas ir organizacinių procesų (re)konstravimo vektorių nustatymas. Tai etikos įrankius apimančių „minkštosios vadybos“ metodų naudojimas siekiant naikinti šį atotrūkį, kurti institucinį integralumą (žr. 2 schema). Šiuolaikinėje Vakarų kultūroje žodis „integralumas“ (*integrity*) žymi vieną iš svarbiausių elgesio savybių⁷ ir yra sutinkamas ir mokslinėje literatūroje (etikos, moralės filosofijos, psichologijos, vadybos, politologijos ir kt.), ir kasdieniame diskurse. Pilietinė visuomenė, darydama spaudimą organizacijoms, verčia jas būti socialiai atsakingas, taigi – sąžiningas, todėl pastaraisiais metais plinta integralumo sąvokos vartojimas ir daugėja šio reiškinių mokslinės analizės atvejų. Lietuvoje viešajame diskurse dar neįprasta kalbėti apie organizacijų sąžiningumą, tačiau vadybos moksle ir organizacijų praktikoje jau plinta organizacijų integralumo reiškinyms ir jo modelių analizė kartu su taikymu.

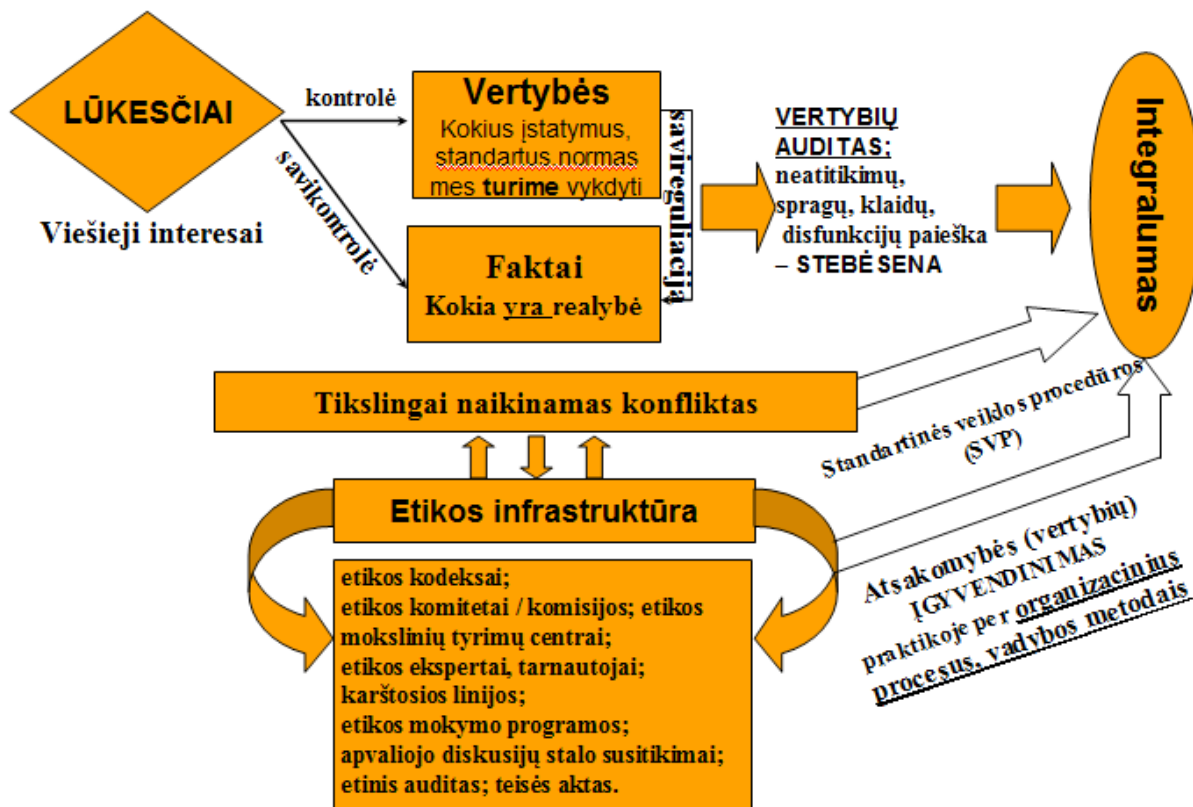
⁶ Pati distinkcija, be abejo, suvokiama, tačiau ji priimama kaip „gyvenimo neišvengiamybė“, kurios panaikinti neįmanoma. Lietuvoje atrodytų savaime aišku, jog labai dažnai regime, kaip viena „turi būti“, o visai kita – „yra“, o etiniai apeliavimai į moralinę privalomybę lyg pasitelkiami tik išoriniam padorumui ar mandagumui, viešųjų ryšių akcijoms. Tačiau sąžiningumas gali išsilaikyti tik tuomet, kai šis konfliktas panaikinamas, kai iš tiesų (lygmeniu „yra“) dirbama taip, kaip privalu (lygmeniu „turi būti“), t. y. kai šie abu lygmenys sulydomi – integruojami (žr. schemas). Tuomet veikla atitinka prisiimtus išsipareigojimus – misiją, įstatymus, kokybės standartą, klientų, vartotojų lūkesčius, kurie šiais laikais yra įtvirtinti veiklos standartais (lygmeniu „turi būti“, normatyviniu diskursu) ir vadybinami procesuose (lygmeniu „yra“). Konkurencinė aplinka motyvuoja jų laikymosi iš tikrųjų siekti, o ne tik imituoti, vaizduoti, kaip dažnai esame įpratę nuo socializmo laikų. Šiandienos tikrovė primygtinai reikalauja ne tik mąstyti apie tai, kodėl ir kaip esamybė (faktai) turi būti derinama su privalomybe (vertybėmis), bet ir dėti praktines pastangas – vadybiniais metodais, organizacijų, įmonių, institucijų lygmeniu – siekiant panaikinti fakto ir vertybės distinkciją (žinoma, pačias socialinio gyvenimo, dalykinės veiklos vertybes nukėlus iš idealistinių aukštumų, darant žmogui įmanomomis pasiekti „šio pasaulio“ dimensijomis, paliekant privačiam gyvenimui – individualiajai etikai – asmens svajones ir transcendentinės moralės vertybių siekius).

⁷ Žodynuose žodis „integrity“ aiškinamas kaip 1) sąžiningumas, ištikimybė moraliniams principams; tiesumas; 2) vientisumas, neskilimas, nuoseklumas; 3) patikimas, nesusilpnėjęs, puikus.

Integralumo sampratos transformuojasi tuomet, kai taikomos profesinei veiklai, organizacijų elgsenai: čia vertybių prioritetus išdėsto organizacija, o žmonės tikslingai motyvuojami būti integralūs, nes svarbiausia – ne ketinimai („gera valia“), bet veiklos pasekmės (būtent etikos normas atitinkanti praktinė elgsena). Tam užtikrinti kuriami mechanizmai, galintys (ir „garbe“, ir „pini-gais“) skatinti „kalbų“ ir „darbų“ vientisumą. Čia svarbu „sutelkti dėmesį į labiau pozityvią darbo tvarką, susijusią su nustatytais pareigų (privalomybės) rinkiniais, ir plėtoti strateginius planus, skirtus etiškai praktikai skatinti“ (Macfarlane, Zhang, Pun, 2012), taigi – integruoti privalomybę ir esamybę (žr. 1 ir 2 schemas). Pragmatinė motyvacija ne tik nesumenkina integralumo, bet atvirkščiai – daro jį racionalų, todėl ir individas, ir organizacija yra ir moraliai, ir pragmatiškai suinteresuoti būti iš tikrųjų sąžiningi, integralūs. O kai sąžiningumas suvokiamas tik metafiziškai (idealistiškai, kaip „ne šio pasaulio dimensija“), ypač jeigu jį tokį propaguoja valdžia (valstybė, religija, lyderiai), susiformuoja atmetimo reakcijos („neralu“, „neracionalu“, „naivu“, „kvaila“ ir pan.) ir tai visuomenėje neretai lemia dualistiško ar net ciniško požiūrio į šią vertybę išsilaikymą. Tačiau integralumo sampratoje pereinant nuo intencionalistinės individualios etikos paradigmos prie konsekvencialistinės, formuojantis ir dvasinei, ir materialiai motyvacijai elgtis integraliai, padėtis keičiasi, integralumo vertybė priimama kaip ypač svarbi, pragmatiškai būtina, racionaliai pagrįdžiama. Tokiu atveju pripažįstama, jog ją įmanoma įgyvendinti, netgi valdyti (vadybinti) praktikoje. Integralumo vadyba padeda sisteminiu lygmeniu diegti normas, vertybes, principus visur, kur sociokultūrinė terpė subrandina toki poreikį. Šiuolaikinės organizacijos sąmoningai imasi integralumo, sąžiningumo valdymo kaip žodžio (vertybės, standarto, principo, misijos) ir veiksmo (esamos praktikos) sulydymo, jų vientisumo, nes taip jos gali kurti ir palaikyti savo reputaciją, valdyti riziką, sukurti savo konkurencinius pranašumus, pritraukti daugiau ir geresnių darbuotojų, tiekėjų, investuotojų, klientų ir pan. Taip instrumentiškai kuriamas jau ne atskirų asmenų, o organizacijų sąžiningumas, kuris ir suponuoja dalyvaujančių individų sąžiningumo sąlygas ir garantijas. Šiuo metu ir MSI inspiruoja savo narių elgesio integralumą: „...visi universitetai tikisi (reiškia ekspektacijas) iš savo personalo ir studentų aukšto lygio profesionalaus elgesio ir išsipareigoja vystyti veiklą, kuri palaiko akademinį integralumą kaip esminį akademinės veiklos komponentą“ (Larkham ir Manns, 2002).

Integralumo vertybė atsiranda dėl tvirtos organizacijos institucionalizuotų standartų, nustatytų pagal visuomenės lūkesčius tam tikram individo ar organizacijos atliekamam vaidmeniui, laikymosi (Kaptein, Wempe, 2002). Bendrąja prasme socialinio profesinio gyvenimo kontekstuose integralumas reiškia [žmogaus ar organizacijos] gebėjimą susieti žodį ir veiksmą, išsipareigojimą institucinėms vertybėms ir atitinkamą elgesį, atsakingą praktinę veiklą, galų gale vedančią į socialinės tikrovės (re)konstravimą geidžiama linkme. Tokiu būdu integralumo vadybos modelis parodo, kaip veikti, siekiant įgyvendinti strateginius tikslus.

VERTYBIŲ VADYBA – socialinės tikrovės (re)konstravimo būdai



2 schema

Etikos infrastruktūra – organizacijų integralumui kurti

Ši institucinio integralumo modelio schema parodo ne tik jo esmę, funkcijas, bet ir visumą priemonių, kuriomis kuriamas jau ne indiviđų, o organizacijų (įmonių, įstaigų, institucijų, profesijų) sąžiningumas⁸. Kadangi įstatymai

⁸ Pilietinė visuomenė reikalauja iš institucijų, organizacijų, įmonių būti sąmoningais moralės subjektais ir taip daro jas moralinių normų adresatais. Tai, kad organizacijos gali tapti moralės subjektais, kuri laiką trikdė net verslo ir dalykinės etikos specialistus. Mokslinėje dalykinės etikos literatūroje ginčai, ar organizacijos gali būti moralės subjektais, buvo išplėskę prieš 10–15 metų. Tuomet nuolat būdavo keliami klausimai: ar organizacija „turi sąžinę“, ar įmonė arba institucija gali reflektuoti, ar jai galima adresuoti principus, „informuoti sąžinę“ (Goodpaster, Matthews, 1999). Kaip, jeigu organizacija negali turėti sąžinės, jausmų ir kitų tik žmogui būdingų savybių? Šiandien dalykinei ir profesinei etikai, kaip mokslui, tai jau praeitas etapas. Šiuo metu dominuoja empiriškai pagrįstas požiūris, kad indiviđų elgesį darbo aplinkoje lemia institucinės etinės normos ir atitinkama organizacijų vadyba (Brenkert, 2004; Brown, 2005; Kaptein, Wempe, 2002; Paine, 1994; Pritchard, 2006; Shrivastva et al., 1988; Vasiljeviene, 2006; ir kt.).

ir MS institucijų išsipareigojimas LLP yra priimti ir deklaruojami, tai įtvirtinant (tikslingai valdant procesų ir procedūrų lygmeniu) organizacijų sąžiningumą būtų įmanoma iš principo naikinti moterų diskriminaciją moksle ar išspręsti kitas lygių galimybių problemas. Svarbiausia, kad dokumentais įtvirtinti tam tikros veiklos standartai būtų organizuojami ir valdomi instituciniu lygmeniu, taigi būtų konstruojamas *organizacijų integralumas*, t. y. formuojami specialūs, metodiškai pagrįsti veiksmai, struktūrinės funkcinės sąveikos, standartizuotos veiklos procedūros. Pasitelkiant šias priemones institucijų strateginiuose planuose numatyti tikslai ir nustatyti jų siekimo būdai yra tikslingai organizuojami ir nuosekliai valdomi, taigi vertybių vadyba taikoma procesų lygmeniu. Ir ES, ir tarptautinės organizacijos, pvz., UNESCO ir EBPO (angl. OECD), skatina tokį vertybių ir etikos valdymą jau ir aukštojo mokslo institucijose (*Values and Ethics: Managing Challenges and Realities in Higher Education*, 2006), ne tik pateikdamos vertybes pasaulėžiūriniu idėjinu lygmeniu, bet ir pristatydamos etikos įrankių sistemą (būtent etikos infrastruktūrą siūlo EBPO), suteikiančią galimybių integruoti vertybes į praktinius veiksmus ir procesus.

Tokiu būdu veiklos tobulinimas ir efektyvinimas gali vykti stiprinant akademinės atsakomybės principus ir

etiškas mokslines praktikas, pirmiausia išsiaiškinant ir naikinant neskaidrias situacijas, diskriminacijos atvejus ir sukuriant jų prevencijos mechanizmus. Etinėmis priemonėmis išvystomos tendencijos (ir elgesio technologijos organizacijose), kai teisinį pražangos persekiojimą keičia moralinė galia, kai įvairiausios pražangos (piktnaudžiavimas valdžia, nepotizmas, diskriminacija, mobingas ir kt.) gali būti stabdomos moralinėmis priemonėmis (moralės normos visada tam tarnavo, tačiau dabar jos specialiai kuriamos pačių veiklos subjektų naujoms, dar nereguliuotoms praktikoms, taigi ir moterų diskriminacijos moksle apraiškoms). Tad puoselėjant *sąžiningo žaidimo standartus* didinama etikos galia ir vykdomas socialinių veiksnių, trukdančių organizacijų ir visuomenės raidai, naikinimas. Taip pat kuriami nauji veiksniai, pvz., finansinių ar moralinių – garbės, prestižo – apdovanojimų įdiegimas (ką rodo ir užsienio šalių LLP įgyvendinimo geroji patirtis). Tik čia svarbu ne jos aklas perėmimas, o požiūris į tokius socialinius faktus kaip į veiksnius, tam tikras institucines dimensijas, galinčias daryti geidžiamus pokyčius pagal nustatytus poveikio vektorius. Tai būtų nagrinėjimas, koks konkrečioje terpėje kuriamas naujas veiksnys veiks pozityviai, kreips sąžiningo ir integralaus elgesio link, o kuris gali sukelti priešingą efektą, kai numatytos politikos intencijos nerealizuojamos praktikoje, kai formaliai pritariant iš tikrųjų pasireiškia politinės valios stoka, blokuojanti vyrų ir moterų lygių galimybių integravimą į MSI praktinius procesus. Visa tai ir padeda identifikuoti ir įvaldyti integralumo vadybos modelis, padedantis užtikrinti procedūrų skaidrumą bei atitinkamą sprendimus priimančių asmenų elgseną, kai jie atsakingai (socialiai atskaitingai) vadovaujasi objektyviais kriterijais (įstatymu, norma, principu), geba atsilaukiyti prieš stereotipus ir išorinį spaudimą, vadinasi, remiasi akademinio integralumo ir mokslinio etoso principais.

Pragmatiški moterų moksle vaidmens didinimo motyvai ir priemonės – esminė LLP efektyvaus įgyvendinimo aplinkybė

Svarbi LLP efektyvaus įgyvendinimo aplinkybė yra pragmatiškų jos tikslų ir racionaliai pagrįstų motyvų samprata. Iš esmės LLP ir jos realizavimas – tai bendrųjų efektyvios vadybos raidos dėsningumą su tam tikrais apibrėžtais metodais projekcija aukštojo mokslo organizacijose.

Kaip ir verslo įmonėse, ji MS institucijose gali būti formuojama valdymo modeliais, metodais, į kuriuos įtrauktos etinės dimensijos, vadinasi, analogiškai pagrindžiant diskursu ir formuojant racionalių motyvų percepciją. Ir globaliu, ir ES lygmeniu nustatyta, jog MSI būtini pokyčiai, siejami su nematerialiųjų išteklių svarbos augimu, t. y. žmogiškųjų išteklių didinimu. Racionalus moterų potencialo panaudojimas mokslo plėtrai yra pagrindinis argumentas diegiant antidiskriminacinę strategiją. Todėl, kaip ir kitose organizacijose, mokslo institucijose žmogiškųjų išteklių potencialas gali būti didinamas *etikos institucionalizavimo metodais*: keičiant moterų

mokslinei saviraiškai ir karjerai nepalankų akademinės veiklos kontekstą, naikinant įsigalėjusius diskriminaciją palaikančius veiksnius ir kuriant naujus, suteikiančius galimybę iš tikrųjų (į)diegti teisingumo (nešališkumo ir universalizmo), skaidrumo, garbingumo, akademinio sąžiningumo, subsidiarumo principus bei vertybes. „Minkštosios vadybos“ metodais gali būti ne tik išvengiama neteisybės moterų atžvilgiu, jų teisių pažeidimų, bet ir pritraukiama daugiau ir geresnių specialistų. Tokiu būdu gerinamas socialinis mokslo potencialas, formuojamos palankesnės sąlygos jo efektyvumui, didinamas ES mokslo konkurencingumas. Europos Sąjungoje lyčių lygybės aspekto integravimas vertinamas kaip vienas iš būdų pritraukti retųjų išteklių, didinti MSI žmogiškųjų išteklių įvairovę, gerinti aukštojo mokslo kokybę ir tokiu būdu ekonomiką, keliant darbo jėgos kvalifikacijos lygį ir gerinant Europos MSI reputaciją ir kvalifikaciją visame pasaulyje. Būtent šie pragmatiški moterų vaidmens moksle didinimo motyvai paskatino kurti ir įvairiais lygmenimis remti LLP ir atitinkamus strateginius metodus, o tai savo ruožtu verčia *panaudoti visas galimas priemones*, tarp kurių vis svarbesni tampa etines dimensijas apimantys valdymo modeliai ir metodai. Todėl moterų vaidmuo moksle didinamas pasitelkiant ir etikos infrastruktūrą, numatant žmogiškųjų išteklių valdymą MSI remiantis skaidriais faktais ir procesais, vadinasi, naujais valdymo modeliais, perkeliant sprendimų priėmimo ir valdymo galias nuo individų subjektyvios valios prie objektyvių institucinių sprendimų ir veiksmų, pagrįstų standartais, normomis, taisyklėmis. Tokiu atveju sąžiningo, teisingo, skaidraus elgesio įsigalėjimas priklauso jau ne nuo individo, o nuo organizacijos požiūrio į vertybes. Organizacija fiksuoja nepakantumą ydoms ir formuoja pragmatišką motyvaciją atsakingai (profesionaliai) vykdyti pareigas. Kai organizacijoje formuojama etikos infrastruktūra, per tam tikras procedūras, tvarkos aprašus ir taisykles keičiamas institucinis kontekstas, kuriame atsakomybė už lyčių lygybę iš individualaus lygmens perkeliama į organizacinį lygmenį. „Organizacijų etika, kaip vadybos užduotis, pirmiausia susijusi ne su atskirų veikėjų dorybėmis, o su organizacijos požiūriu į vertybes ir tų vertybių sampratos diegimu į vadovavimo, valdymo bei kontrolės struktūras“ (Wieland, Grüninger, 2002). Analogiškai procesai vyksta ir MSI įtvirtinant lyčių lygybės strategiją moksle (Danowitz Sagaria, 2007; *Guidelines for Gender Equality Programmes in Science*, 2009; Whitley, Keith-Spiegel, 2001; Worden, 2003; ir kt.), kai lygių galimybių žengiant mokslinės karjeros laiptais užtikrinimas tampa jau ne atskiros moters, o [socialiai atsakingo] universiteto institucinės reputacijos rūpesčiu. Tokiu atveju pasitelkiamos vadybinės *esamos situacijos rekonstravimo* priemonės, kurios glūdi šiuolaikinės vadybos modeliuose ir yra gerokai subtilesnės nei klasikinės vadybos kontrolės priemonės. Joms imanentiškai būdingos etinės vertybės, o tokie modeliai į organizacijų veiklą neįdiegiami savaime, tam reikia specialių žinių ir veiklos įgūdžių, „minkštosios vadybos“ gebėjimų. Tai būtų reputacijos valdymo metodų naudojimo modelis, parenkant

tikslinius kriterijus bei vektorius, nukreipiant į prestižą kuriančių veiksmų akcentavimą, taip orientuojant į gėdžiamos elgsenos formavimą (Dobbin, 1994; Danielson, 1998; Tamari, 1996; ir kt.), kartu ir nepageidaujamų stereotipų ir veiksmų naikinimą (naudojant humanitarinių technologijų, socialinės inžinerijos metodus). Tokių metodų taikymo, mentalitetą rekonstruojančio diskurso viešojoje erdvėje plėtojimo ypač trūksta gilių stereotipų kraštuose, MSI ar tam tikrose profesijose, kuriose iki šiol akcentuojamas „vyrų racionalumas“ ir „moterų emocijonalumas“ ar nuolat artikuliuojami panašūs stereotipai, lemiantys nevienodų kriterijų naudojimą vertinant mokslinius vyrų ir moterų darbus.

Taigi LLP įgyvendinimas gali būti efektyvesnis ne moralizuojant, o racionalizuojant procesus ir pragmatiškai motyvuojant atitinkamai elgsenai. Kad tai galėtų būti įtvirtinta sisteminiu lygmeniu, svarbu pagrįsti, kuo lygių galimybių realizavimas naudingas MS institucijoms. Norint atlikti būtinų argumentų analizę ir juos pateikti, reikia tam tikrų žinių ir kompetencijos, o jų (su)formavimas MS institucijose galėtų didinti LLP įgyvendinimo galimybes, kurių plėtros pragmatinė motyvacija labiau paveiki nei viešajame diskurse paplitusi apeliacija į abstrakčias teisingumo ar sąžiningumo vertybes. Todėl, panaudojant *visas galimas priemones*, reikia išryškinti plačiai ir giliai suvokto racionalaus mokslinio požiūrio į institucinę etiką būtinybę. Lietuvoje to ne tik trūksta, apskritai taikomoji etika dažniausiai nesuvokiama kaip mokslas. O įvairios dalykinės etikos atmainos išsivysto (pirmiausia pragmatiskose verslo sferose) kaip inovatyvūs tarpdisciplinai mokslai, padedantys spręsti konkrečias problemas ir humanitarinių technologijų, socialinės inžinerijos metodais efektyviai tvarkyti atitinkamus praktikos laukus. Kai tai neįvertinama, prarandamos galimybės greičiau įveikti įvairias disfunkcijas, optimizuoti ir efektyvinti veiklą, spartinti ir įvairių sričių, ir visuomenės pažangą. Lietuvoje svarbu užpildyti šią spragą ir MSI naudoti LLP įgyvendinimo vadybos metodais pagrįstus modelius.

Taikant integralumo vadybos modelį, naudojamas socialinio etinio audito metodas (Wieland, Grüniger, 2002), kuris gali padėti identifikuoti vyrų ir moterų nelygybės moksle problemas ir išvelgti jas palaikančias struktūras, procesus, tendencijas ir vyrų bei moterų lygių galimybių priemonių veiksmingumui būtinas paskatas. Juo bandoma objektyvinti esamos padėties ir konteksto tyrimų duomenis, konkrečioje institucijoje nustatoma, kokie pokyčiai būtini ir kaip galima judėti LLP realizavimo kryptimi, kokie veiksniai (re)konstruoti siekiant užsibrėžtų tikslų. Socialinis etinis auditas – inovatyvus vertinimo metodas, kurį taikant galima adekvačiau nei pagal statistinius rodiklius nustatyti esamą vyrų ir moterų lygių galimybių būklę ir kuris padeda operacionalizuoti LLP tikslus. Jis taip pat padeda nustatyti faktinį *moterų dalyvavimą* ir panašias, dažnai tiesiog nepastebimas lyties dimensijas MSI, kartu – atrasti žmogiškųjų išteklių moksle didinimo galimybes. Jį galima naudoti kaip lyčių lygybės moksle stebėsenos, visapusiškos analizės ir *giluminio vertinimo metodą*. Realizuojant LLP socialinis eti-

nis auditas taikytinas siekiant nustatyti ir įvertinti *esamą* lyčių lygybės *situaciją* konkrečiose MSI, identifikuoti reiškinius skaidrumo, teisingumo, bešališkumo, sąžiningumo, atsakingumo, garbės, orumo, patikimumo požiūriu. Juo galima fiksuoti neigiamus atvejus, atskleisti *neatitikimus tarp teisinių reikalavimų* ir jų vykdymo praktikoje, nustatyti to *priežastis* ir numatyti *veiksnius*, kurie galėtų skatinti teigiamus pokyčius naikinant nustatytus neatitikimus, vyrų ir moterų lygių galimybių požiūriu nesubalansuotas sritis. Vadinasi, šios priemonės padėtų konstruoti praktikos suderinimą su teisiniais lyčių lygybės moksle pagrindais. Taigi socialinį etinį auditą galima laikyti viena iš lyties aspekto integravimo politikos fazių – vertinimu. Juo galima matuoti, koku laipsniu lyties aspekto integravimo strategija įdiegta į praktiką.

Apskritai auditas LLP dokumentuose jau visuotinai pripažįstamas viena iš lyčių lygybės programos veiksmingumo užtikrinimo priemonių. Tačiau čia auditas daugiausia minimas tik kaip finansinis auditas (*biudžeto paskirstymo* lyčių atžvilgiu, lygaus *užmokesčio auditas*), kuris būtinai rekomenduojamas naudoti kaip viena iš lyčių lygybės aspekto diegimo priemonių. Užsienio universitetuose, stiprinant organizacijų vadybos metodų taikymą, auditas vis dažniau naudojamas siekiant perskirstyti išteklius. Išorinės institucijos, atlikdamos auditą, didina universitetų atskaitingumą pagal numatytus specialiai taikomus kintamuosius ir tokiu būdu formuoja gėdžiamus aukštųjų mokyklų pokyčius. Tačiau finansiniu auditu galima gauti tik ribotą informaciją apie tiriamą objektą. Todėl plinta veiklos auditas, o pastaruoju metu – nauja audito atmaina: socialinis etinis, arba įmonių socialinės atsakomybės auditas (*CSR – corporate social responsibility auditing*). Jo poreikis ypač auga tuomet, kai siekiama vis daugiau socialinio atsakingumo ir atskaitingumo (*social accountability*), kai stengiamasi didinti žmogiškuosius išteklius ir visose darbo vietose kuriamos naujos kokybės užtikrinimo sistemų veiksmingumo priemonės (Power, 1997; Strathern, 2000; Zadek, Evans, Pruzan, 1997; ir kt.). Vėl tenka konstatuoti, jog socialinio etinio audito atmaina, kaip ir kiti etikos įrankiai, susiformuoja kaip atsakas į žmogiškųjų išteklių didinimo poreikį, o tokia pragmatinė motyvacija daro jį realistišką. Didėjantis spaudimas dėl socialinio atskaitingumo institucijoms tampa svarbiu kintamuoju, inspiruojančiu ir formuojančiu įvairius su žmonėmis susijusius MSI pokyčius. Šį spaudimą taip pat padidina EK skatinimas ugdyti tam tikrą švietimo sistemos institucinę kompetenciją, kuri formuojama būtent pritaikant šiuos naujus savęs vertinimo metodus.

Socialinis etinis auditas yra *reguliarus ir visapusiškos* socialinių dorovinių (teisingumo, nešališkumo, sąžiningumo, skaidrumo, atsakingumo, orumo, pasitikėjimo) santykių ir sąveikų *vertinimo priemonė* ir institucijos viduje, ir išorėje. Jo funkcijoms priklauso socialinės etinės situacijos, institucinio konteksto moralinės atmosferos vertinimas, socialinių ir ekonominių (žmogiškųjų išteklių, socialinio kapitalo) rizikos veiksmų atskleidimas ir jų minimizavimo būdų numatymas, nepriklausomas kon-

krečios organizacijos socialinės atsakomybės laipsnio nustatymas (Vasiljeviėnė, 2004). Iniciatoriai gali būti ir vidiniai, ir išoriniai: darbdaviai, profsąjungos, valdžios organai (Lietuvos MSI atveju tokios funkcijos pagal dalykų esmę gali priklausyti lygių galimybių kontrolieriaus arba akademinės etikos kontrolieriaus tarnyboms), LLP auditavimo atveju – moterų organizacijoms ir kt. Audito tyrimo medžiaga yra ir suinteresuotųjų analizės, ir jų socialinio dialogo objektas. Realizuojant LLP tai aktualu ir dėl to, kad tokia pozicija būtų ne subjektyvi „nepatenkinimų gyvenimu moterų“ nuomonė, o objektyvintų ir racionaliai pagrįstų duomenų svarstymo objektas.

Įmonių socialinės atsakomybės, arba verslo etikos, auditas dar traktuojamas kaip savo organizacijos etikos kodekso laikymosi auditavimas (Rosthorn, 2000). Žinoma, kaip ir verslo organizacijoms, šis klausimas tampa aktualus tiems universitetams, kurie įdiegia savo etikos arba elgesio kodeksą. Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms žinia, jog neužtenka vien paskelbti kodeksą, bet reikia ir kontroliuoti jo vykdymą socialiniu etiniu auditu ar kitomis etikos infrastruktūros priemonėmis, dar yra naujiena (Norvaiša, 2011). Šiuo darbu siūloma atkreipti dėmesį ir aktyviau įtraukti ir jau susiformavusius Lietuvos universitetuose etikos infrastruktūros elementus, ir galimus bei aktualius būtent realizuojant LLP šios sistemos komponentus.

Socialinio etinio audito klausimų taikymas vertinant atitiktį nustatytiems standartams, atskleidžiant normatyvinio ir deskriptyvinio diskursų skirtumus, konstatuojant faktų atitiktį ir neatitiktį normoms, principams, standartams iškelia ne tik etikos, bet ir logikos problemas. Metodologine prasme čia pasireiškia vadinamoji normatyvinė logika. Tokie nauji, su etika susiję tikrovės atitikties normoms vertinimo *metodai ir būdai* nėra nei plačiai žinomi (Lietuvoje iš dalies pradėti taikyti diegiant kokybės standartus), nei racionaliai pagrįsti ar bent plačiau artikuliuojami. Todėl dažnai jie traktuojami kaip subjektyvių nuomonių raiška, metodologiniu požiūriu neatitinkantys mokslinių kriterijų teiginiai. Tačiau tokia nuomonė lemia kompetencijos stoka, o ne metodų nepakankamumo problema, kuri šiuo metu Lietuvoje trukdo spręsti daugelį su žmonėmis (ir žmogiškaisiais ištekliais) bei socialine tvarka (arba netvarka) susijusių problemų. Kai subjektyvias nuomones pakeičia objektyvinti rodikliai, normos, principai, diegiama nauja normatyvinė logika: įstatymo norma ar etinis principas tampa pagrindiniu tiesos matu ir teisingo elgesio kriterijumi. Taigi konkrečios normos (įstatymai) ir principai tarnauja kaip loginės tiesos, gamtamokslio fakto atitikmuo, o žmonėms belieka orientotis į šią atskirų individų atžvilgiu objektyvintą tiesą ir elgtis taip, kaip imperatyviai reikalaujama pagal įstatymus, etikos kodeksą ar institucinę normą. Taip, remiantis nauja normatyvine logika su jos metodikomis, įmanoma spręsti

daugybę ginčytinų, konfliktus suponuojančių problemų ir nuosekliai tvarkyti įvairiuose praktikos baruose, judant savo strateginių tikslų realizavimo linkme. Tai vykdoma tikslingais vertybių vadybos metodais, t. y. institucionalizuojant dalykinę etiką, formuojant etikos infrastruktūrą institucijose, organizacijose. Tokiu būdu procesų lygmeniu judant metodiškai pagrįstais žingsniais užtikrinamas įstatymų, normų, principų laikymasis (šiuo atveju tai būtų lygių galimybių įstatymo normų bei principų užtikrinimo būdas). Tuo remiantis organizacijų praktikoje pereinama prie objektyvintų taisyklių ir rodiklių galios taikymo: tai perėjimas nuo subjektyvios galios prie objektyvintų kriterijų valdžios, vadinasi, įvairių piktnaudžiavimų prevencijos sukūrimas. Taikant šias naujas socialinių mokslų žinias įmanoma spartinti LLP įgyvendinimą, nes sąžiningumo ir integralumo vadyba – tai ne moralizavimas, ne tuščios kalbos, o situacijos ir jos kontekstų rekonstravimas procesų ir procedūrų lygmeniu, sukūrus specialius veiksnius, suteikiančius galimybę pasiekti ir veikti pagal nustatytus normatyvinius reglamentus.

Išvados

Lietuvos MSI objektyviai pribrendusios taikyti inovatyvių vadybos metodų galimybes įgyvendinant LLP. „Minkštosios vadybos“ metodai, apimantys etikos infrastruktūrą, padeda tobulinti šiuolaikinių organizacijų valdymą. Tai socialinės inžinerijos metodai, kurie vis plačiau naudojami vadyboje ir šiuo metu (priklausomai nuo socialinių mokslų žinių diegimo į praktiką paplitimo) taikomi visiems socialiniams pokyčiams įgyvendinti ir mezolygmenimis, ir makrolygmenimis. Pragmatiškai svarstant, kad LLP būtų sėkminga, ji turi būti įtraukta į bendrą MS institucinio valdymo tobulinimą, o ne prieštarauti jam, priešingu atveju nukenčia bet kokių veiksmų kokybė, krenta geidžiamų pokyčių dinamika ir atitinkamai tampa sunkiau įgyvendinti išskeltus tikslus. Tuo labiau realizuojant LLP verta ne ignoruoti, o tikslingai naudotis universitetuose sukurtais tokiais etikos infrastruktūros elementais kaip etikos ir elgesio kodeksai, etikos komisijos, kai kur – socialinis auditas, karštosios linijos ar pan. Pasitelkiant šias priemones įtvirtinamos stebėsenos bei vertinimo procedūros ir sukuriama vadybos mechanizmai bei tvarkos aprašai, savaimė palankūs vyrų ir moterų lygių galimybių plėtrai. Tam tiesiogiai gali padėti integralumo modelis, nukreiptas į deklaruojamų institucinių vertybių ir realybės faktų neatitikimo identifikavimą ir atotrūkio tarp priimtų įstatymų, normų ir jų realizavimo institucinėje praktikoje naikinimą. Vadinasi, integralumo modelio taikymas akademinėi sferai gali tiesiogiai prisidėti prie efektyvesnio LLP įgyvendinimo Lietuvos mokslo ir studijų institucijose.

Literatūra

1. Brenkert, G.G. (ed.) (2004). *Corporate Integrity & Accountability*. Sage publications.
2. Brown, M.T. (2005). *Corporate Integrity. Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Cambridge University Press.
3. Brown, M. T. (2006). Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66 (1).
4. *Bucharest Declaration on Ethical Values and Principles of Higher Education in the Europe Region*. Bucharest, 2004.
5. Danielson, P. (1998). *Modeling Rationality, Morality, and Evolution. Vancouver Studies in Cognitive Science*. Vol. 7. Oxford: Oxford University Press.
6. Dobbin, F.R. (1994). Cultural Models of Organization: the social construction of rational organizing principles. *The Sociology of Culture*. Crane, D. (ed.). Oxford: Blackwell.
7. Danowitz Sagaria, M. A. (Ed.) (2007). *Women, Universities and Change: Gender Equality in the European Union and the United States*. New York and Basingstoke: Palgrave Macmillan.
8. Davis, M. (1999). *Ethics and the University*. London/New York: Routledge.
9. Davis, M. (2008). Thinking Through the Issues in a Code of Ethics. *New Directions for the Higher Education*, vol. 142.
10. Denscombe, M. (2008). Communities of practice: a research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 2.
11. Dobel, J.P. (1999). *Public Integrity*. Baltimore, MD and London: Johns Hopkins University Press.
12. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1997). *Universities in the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassel Academic.
13. *Gender Mainstreaming in Education and Employment*, (2005). European Training Foundation [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/B0E04DDF3BF831FFC12572830051F3C4/\\$File/NOTE6Y-FEXE.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/%28getAttachment%29/B0E04DDF3BF831FFC12572830051F3C4/$File/NOTE6Y-FEXE.pdf) [žiūrėta 2013-01-29].
14. George, De R. (2003). Ethics, Academic Freedom and Academic Tenure. *Journal of Academic Ethics*, Vol.1 (1).
15. Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
16. Goodpaster, K. E., Matthews, J. B. Jr. (1999). Can a corporation have a conscience? Chryssides G. D., Kaler J. H. (Eds.) *An introduction to Business Ethics*. London: Thomson Business Press.
17. Grosser, K. (2009). CSR and Gender Equality: Women as Stakeholders and the EU Sustainability Strategy. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18 (3).
18. *Guidelines for Gender Equality Programmes in Science* (2009). PRAGES: Practising Gender Equality in Science. http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/Progetti/prages/pragesguidelines.pdf. [žiūrėta 2013-01-29].
19. Hamilton, N.W. (2002). *Academic Ethics: Problems and Materials on Professional Conduct and Shared Governance*. Westport: Praeger.
20. Hill, R. P. (2004). The Socially-Responsible University: Talking the Talk While Walking the Walk in the College of Business. *Journal of Academic Ethics*, Vol.2 (1).
21. Johnson, L., Phillips, B. (2003). *Absolute Honesty: building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM.
22. Kaptein, M. (1999). Integrity Management. *European management Journal*, Vol.17 (6).
23. Kaptein, M., Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press.
24. Koehn, D. (2005). Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics*, Vol. 58 (1/3).
25. Larkham, P. J., Manns, S. (2002). Plagiarism and its Treatment in Higher Education. *Journal of Further and Higher Education*, 26 (4).
26. LeClair, D. T., Ferrell, O. C., Fraedrich, J. P. (1998). *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*, University of Tampa Press.
27. Lyčių lygybės skatinimas moksle: LYMOS projekto rezultatai (Šatkovskienė D. ir kt.). (2012). Vilnius: BASNET Forumas.
28. Maak, T. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(2).
29. Magyar, B. (2006). Humanistic and Academic Core Values: The Responsible Reform of the European University. *Higher Education in Europe*, Vol. 31 (4).
30. Macfarlane, B. (2004). *Teaching with Integrity: the Ethics of Higher Education Practice*. London/N.Y.: Routledge.
31. Macfarlane, B. (2008). *Researching with Integrity: The ethics of Academic Enquiry*. Taylor & Francis Group.

32. Macfarlane B., Zhang J., Pun A. (2012). Academic integrity: a review of the literature. *Studies in Higher Education*, Aug 2012. Routledge.
33. Maassen, P., Olsen, J.P. (2007). *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
34. Mazza, C., Quattrone, P., Riccaboni, A. (2008). (Eds.) *European universities in transition: issues, models and cases*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
35. McCabe, D. L. (2003). Promoting academic integrity. Canadian perspective. *A Keynote paper presented at the Educational Integrity Conference*. Adelaide, 21-22 November.
36. Moore, G. (2006). Managing Ethics in Higher Education: Implementing a Code or Embedding Virtue? *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 (4).
37. Norvaiša, R. (red.) (2011). *Mokslas ir etika*. Vilnius: Lietuvos mokslininkų sąjunga.
38. *Overview of gender equality issues in Lithuania (2003-2006)*. Office of Equal Opportunities Ombudsman, Lithuania, <http://www.gender-equality.webinfo.lt/results/lithuania.htm> [2013-02-18].
39. Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (2).
40. Palanski, M. E., Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20.
41. Petrick, J. A., Quinn, J. F. (1997). *Management ethics: integrity at work*. London: Sage Series on Business ethics.
42. Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
43. Pritchard, M. S. (2006). *Professional Integrity. Thinking Ethically*. Lawrence: University Press of Kansas.
44. Purvaneckienė, G.; Stankuvienė, I.; Žakevičiūtė, R.; Žiliukaitė, R.; Vasiljevienė, N. (2007). Women's careers in Sciences and High technology in BASNET partner countries: results of sociological research. Lithuania. Women in Sciences and High technology in the Baltic States. Problems and solutions. FP6 BASNET project results. Vilnius: VU, p. 37-102.
45. Reed, D. (2004). Universities and the Promotion of Corporate Responsibility: Reinterpreting the Liberal Arts Tradition. *Journal of Academic Ethics*, Vol. 2 (1).
46. Rosthorn, J. (2000). Business ethics auditing – more than a stakeholder's toy. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 (1/2).
47. Shrivastva, S. and all (eds.) (1988). *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
48. Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, *Organization Science*, Vol. 13 (1).
49. Strathern, M. (ed.) (2000). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London: Routledge.
50. Tamari, M. (1996). Determining the Criteria of Ethical Behaviour. *Human Action in Business. Praxiological and Ethical Dimensions*. Gasparski, W., Ryan, L. (eds.) New Brunswick and London: Transaction Publishers.
51. Trevino, L. K., Nelson, K. A. (1999). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. NY: Wiley.
52. UNESCO Priority Gender Equality Action Plan 2008 – 2013. (2007). *UNESCO Gender Equality* <http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/gender-equality/features/unesco-priority-gender-equality-action-plan-2008-2013/>; http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/wwwisis/Gender_policy_forum_resources_mb.htm [žiūrėta 2013-02-22].
53. *Values and Ethics: Managing Challenges and Realities in Higher Education* (2006). Paris: OECD, <http://www.oecd.org/site/imhe2006/informationforpublicationinthejournal.htm> [žiūrėta 2013-02-03].
54. Vasiljevienė, N. (2004). Socialinis etinis auditas. *Etikos infrastruktūros diegimas SPO organizacijose*. Vilnius: VU, 2004, p. 597-636.
55. Vasiljevienė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
56. Vasiljevienė, N. (2006a). Discrimination of women in science from management perspective. *Women in Sciences and High Technology. An international workshop on sociological study*. Tartu: Tartu University, 2006-11, 21.
57. Vasiljevienė, N. (2008). *Vertybių vadyba organizacijose: verslo etikos institucionalizacijos procesai kaip strateginių tikslų operacionalizavimo priemonės*. Vilnius: MRU.
58. Vasiljevienė, N., Pučėtaitė, R. (2009). Establishing integrity to eliminate women discrimination in science: implications from empirical research in Lithuania. *Economics and management*. Kaunas: Technologija.
59. Watson, Ch. (1991). *Managing with Integrity: insights from America's CEOs*, New York: Praeger.
60. Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46 (1).
61. Wielandas, J. ir Grünigeris, S. (2002). Etikos vadybos sistemos ir jų auditas – teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis, *Įmonių etika verslo praktikoje* / T. Bausch, A. Kleifeld, H. Steinmann (red.). Vilnius: Vilniaus universitetas.
62. Whitley, B.E., Keith-Spiegel, P. (2001). Academic Integrity as an Institutional Issue. *Ethics and Behavior*, Vol. 11 (3), p.325-342.
63. Zadek, S., Evans, R., Pruzan, P. (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing* (The Institute of Social and Ethical AccountAbility). Earthscan Ltd.

INTEGRITY MANAGEMENT IN THE ACADEMIC REALM: APPLICATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT MEANS FOR REALISATION OF GENDER EQUALITY POLICY IN SCIENCE

Nijolė Vasiljeviėnė

Summary

The paper presents the Integrity concept and emphasizes the necessity to apply integrity management for operationalization of gender equality policy (GEP) strategic goals, while also proposing the ways to use modern management tools for implementation of GEP in higher educational institutions.

The issue of gender equality is on the agenda of civic society, and the aim for equal opportunities for men and women is still to be achieved in Lithuanian science and educational institutions (SEI). Hence the author poses the problem of realising gender equal opportunities in scientific and educational institutions. Therefore, the paper is meant to prove that, besides gender mainstreaming and special means for gender equality assurance (positive or affirmative action), it is necessary to apply the knowledge of management science, innovative organisational management models which encompass definite elements of business ethics infrastructure (as a kind of soft management) and allow to attain the outstanding aims of GEP. The paper emphasizes integrity management, which instrumentally allows to bridge the gap between proclaimed GEP and practice, to reduce the distinction between declared values and real facts (The Is/Ought gap), as well as between valid laws/norms and shortcomings of their implication in institutional practice (inadequacy between de jure and de facto).

Methodologically reasoned soft management models are in line with special means of GEP and present additional tools for their promotion and help to accomplish general GEP tasks more effectively, while establishing gender equality standards. That is why the integrity management model is applicable when introducing the means for gender equality opportunities, and coherently adjusting them in definite scientific and educational institutions. The foregoing soft management models involve the so-called ethics infrastructure intended to improve the stewardship of modern organisations. As an innovative management system, the ethics infrastructure includes methodologically sound monitoring, based on definite fundamental expertise, and goal-oriented social-ethical auditing. These means are not solely research methods objectivized by the context and the state of affairs; they are supposed to be the tools for changing the existing status quo towards the strategic goals. The ethics infrastructure consists of theoretically sound and consistently constructed elements, which are adapted to the local institutional context and moral mentality (appropriately selected in regard to the needs of a specific organization): codes of conduct or ethics codes, ethics committees, ethics education/training programs, "hotlines", ethics handbooks or maps, ethics advisers or officers CRO (Corporate Responsibility Officer), social or ethics audit, etc. On the macro level, the ethics infrastructure is reinforced by business/professional ethics scientific research centres, national and international associations or business ethics professional networks, national institutes of ombudsmen. With regard to the implementation of ethics infrastructure in the academic realm of Lithuania, it is observable that the available data of monitoring display a symptomatic situation, providing evidence of obvious resistance to these processes. Both the institutions of higher education and academic community at large lack managerial understanding of issues of gender equality. To some extent, it may also be explained by the fact of methodologically incorrect comprehension of the introduction of ethics infrastructure elements regarding the issues of male and female equality. These methods of social engineering are widely used in management and are nowadays (depending on the occurrence of practical application of knowledge of social science) applicable to ensure all social changes on both meso and macro levels. In order to be successful, GEP is presumed to be integrated into the improvement of SEI management system. Otherwise, it may cause deterioration of the performance quality of any actions, impairing the dynamics of desired changes, and respective complications in reaching outstanding goals. Furthermore, the realisation of GEP is expected to use some elements of the ethics infrastructure such as ethics codes, ethics commissions, social auditing, hot lines, etc., partly created in universities. Such elements promote monitoring and assessment procedures and help creating and managing mechanisms and orders, which are favourable per se for the development of male and female equal opportunities. Therefore, the application of the integrity model to the realm of academia can directly contribute to gender equality and equal opportunities in Lithuanian SEI.

Keywords: gender equality policy, scientific educational institutions, male and female equal opportunities, management models, integrity management, ethics infrastructure