



MOTERŲ VADOVIŲ POŽIŪRIS Į VADOVAVIMĄ IR ORGANIZACIJOS POKYČIUS

Ieva BEINARYTE*, Renata KORSAKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas ieva.beinaryte@stud.vgtu.lt*

Santrauka. Lygių galimybių užtikrinimui įmonėse yra kuriamos darbo grupės ir komitetai, ruošiamos įvairios politikos ir tvarkos, daugumos valstybių ir sąjungų tikslais tampa ilgalaikės programos, kurių tikslas – mažinti socialinę atskirtį ir diskriminaciją. Tačiau nepaisant visų pastangų, yra pastebima, kad daugumos didelių organizacijų vadovybėse, valdybos narių ir direktorių tarpe vyrauja vadovai vyrai, o ne vadovės moterys. Šio straipsnio tikslas – įvertinus moterų vadovių požiūrį į vadovavimą, nustatyti ar tai gali turėti reikšmingą įtaką „stiklinių lubų“ įveikimui. Straipsnyje analizuojami moterų vadovių vadovavimo stiliai, jų ypatumai, vyraujančios moterų vadovių charakteristikos ir požiūris į organizacinius pokyčius. Taip pat apžvelgiama, kuo moterų vadovių vadovavimas ir elgsena skiriasi bei yra panašūs į vadovų vyrų vadovavimo stilius ir jų požiūris bei elgseną pokyčių metu. Straipsnyje taip pat nagrinėjamos lyčių diversifikacijos ir stereotipų kilmė bei galimos jų priežastys.

Reikšminiai žodžiai: moteris, lyderė, vadovavimas, vadovavimo stiliai, lyčių skirtumai, požiūris, pokyčiai, „stiklinės lubos“.

Įvadas

Kasdien dauguma organizacijų varžosi tarpusavyje tam, kad išliktų konkurencingose rinkose. Sėkmingam konkuravimui yra labai svarbūs turimi organizacijos ištekliai ir tai, kuo jie yra pranašesni už konkurentų turimus išteklius. Organizacija, siekianti būti pranašesnė už savo konkurentus, privalo nuolat keistis ir tobulėti, kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, diegti naujas technologijas, įrankius ar programines įrangas, kurti, vystyti ir plėtoti įvairius projektus, paslaugas, visais būdais siekti sąnaudų mažinimo ir tuo pačiu gerinti finansinius rezultatus. Žinoma, kiekvienas pokytis neišvengiamai įtraukia svarbiausius organizacijos išteklius – žmogiškuosius išteklius. Individas yra mažiausias sisteminės organizacijos elementas, nuo kurio norų ir pastangų prasideda ir/arba baigiasi organizacijos gyvavimo ciklas. Sėkmingų organizacijų pavyzdžiuose – laimingi, žingeidūs, ieškantys, atkaklūs, savo darbą išmanantys specialistai. Tokie specialistai nuolat randa geriausių problemų sprendimo būdus siekiant savo darbo vietą padaryti patraukliausia rinkoje tiek investuotojams, tiek klientams, tiek patiems darbuotojams. Neatsitiktinai organizacija yra vadinama sisteminių elementų visuma, kurioje veikia daugybė skirtingų ir unikalių asmenybių (rolių), kurių sukauptą patirtį, žinias ir įgūdžius yra bandoma įgalinti organizacijos tikslų siekimui. Štai čia yra išskiriama viena pagrindinių organizacijoje veikiančių asmenybių (rolių) – vadovų (lyderių), kurie turi sugebėti tuos sisteminius elementus sujungti ir suvienyti taip, kad būtų pasiekti tokie rezultatai, kokių yra tikimasi ir laukiama (Nadim ir Singh, 2019).

Tačiau ar gali atsitikti taip, kad pagrindinis organizacijos variklis (darbuotojai) nenori, nemoka, negali arba nemato prasmės dalyvauti organizacijos vadovybės iškeltuose tiksluose vien todėl, kad juos vienijantis ir tikslui nukreipiantis asmuo (vadovas) yra ne toks, kokio jiems reikia? Ar gali būti taip, kad vadovo lytis gali nulemti tai, kad darbuotojai niekaip nesugebės įgyvendinti užsibrėžtų tikslų arba juos viršys?

Įvairios lygių galimybių studijos teigia, kad sėkmingose verslo organizacijose yra siekiama darbuotojų įvairovės ir lygių galimybių tiek rasės, amžiaus ar lyties atžvilgiu. Lygių galimybių užtikrinimui įmonėse yra kuriamos darbo grupės ir komitetai, ruošiamos įvairios politikos ir tvarkos, daugumos valstybių ir sąjungų tikslais tampa ilgalaikės programos, kurių tikslas mažinti socialinę atskirtį ir diskriminaciją. Tačiau nepaisant visų pastangų, yra pastebima, kad daugumos didelių organizacijų vadovybėse, valdybos narių ir direktorių tarpe vyrauja vadovai vyrai, o ne vadovės moterys.

Siekiant išvėgti diskriminuojančio požiūrio diskusiją, o galbūt dėl to, kad ši tema, nepriklausomai nuo lyties yra nepatogi daugeliui, vengiama viešai kalbėti apie tai, kad visuomenėje vis dar gajus požiūris, kad vadovas vyras yra geriau negu moteris. Tai patvirtina ir Eurostat (2018) duomenys, rodantys, kad 2018-ais metais visoje Europos

sąjungoje vadovaujančiose pozicijose dirbo vos vienas trečdalis (34 %) moterų. Kol statistika rodo, kad moterims pasiekti aukščiausias valdymo pozicijas yra kur kas sunkiau nei vyrams, šiuo metu yra verta patyrinėti susiklosčiusią situaciją iš arčiau. Taigi, šio straipsnio *aktualumu* ir *problema* tampa tai, kad Lietuvoje ir užsienyje, nepaisant visų jau įgyvendintų projektų ir jiems skirtų lėšų, vis dar nėra pusiausvyros lyčių atžvilgiu vadovaujančiose pozicijose vairose organizacijose. Šiame straipsnyje yra keliamas klausimas: *ar moterims vadovėms tikrai yra sunkiau įveikti „stiklinių lubų“ ribą, atsižvelgiant į tai, kad moterų ir vyrų vadovavimo stilius ar požiūris į organizacinius pokyčius skiriasi?* Šio straipsnio *tikslas* – įvertinus moterų vadovių požiūrį į vadovavimą, nustatyti ar tai gali turėti reikšmingą įtaką „stiklinių lubų“ įveikimui. Tikslui pasiekti keliami tokie *uždaviniai*:

- apibendrinti ir išskirti vadovių moterų vadovavimo stilius;
- įvertinti moterų vadovių požiūrius ir elgseną organizacinių pokyčių metu;
- apibrėžti „stiklinių lubų“ sąvoką.

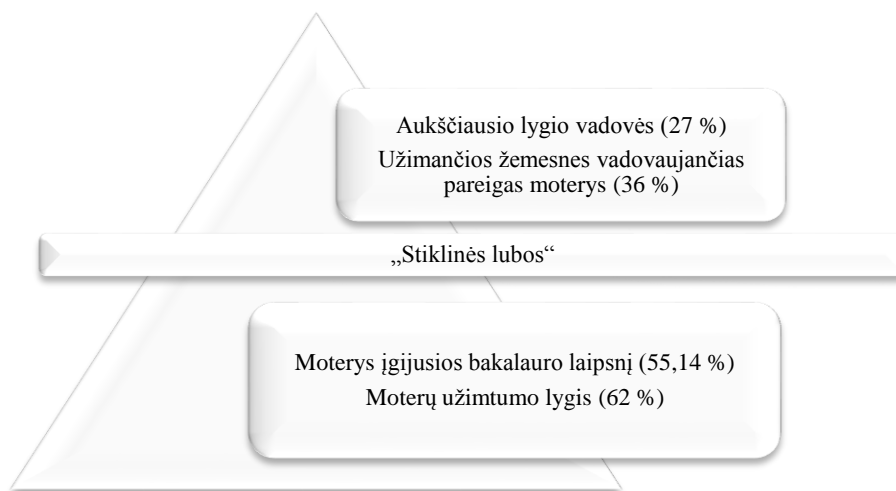
Straipsnyje taikomi *tyrimo metodai*:

- mokslinės literatūros analizė ir sintezė;
- surinktos informacijos interpretacija;
- atliktų empirinių tyrimų apibendrinimas.

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje atskleidžiama „stiklinių lubų“ sąvokos esmė ir būdai, įgalinantys įveikti šias kliūtis, siekiant aukščiausių vadovavimo pozicijų. Antrojoje dalyje pateikiamas moterų vadovių požiūris į vadovavimą ir vadovavimo stiliai, analizuojamas moterų vadovių požiūris į organizacijos pokyčius ir elgsena jų metu.

1. „Stiklinių lubų“ samprata mokslinėje literatūroje

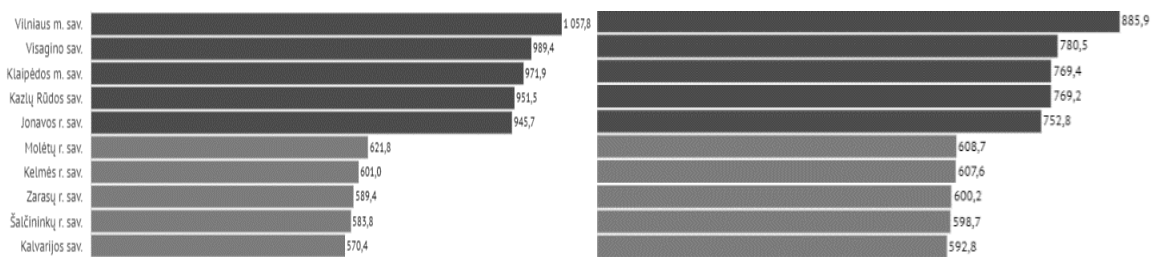
Apžvelgiant 2019-ųjų metų pavasario statistikos duomenis (žr. 1 paveikslą) apie pateiktą Europos Sąjungos valstybių demografinį paveikslą išsilavinimo ir užimamos pozicijos organizacijoje vietą galima teigti, kad nors moterų skaičius bei jų išsilavinimas yra aukštesnis, aukštesnėse pareigose joms dirbti galimybė pasitaiko gerokai rečiau, nei vyrams. Įvairių mokslinių tyrimų duomenimis, buvo patvirtinta hipotezė, kad didėjant moterų skaičiui valdžios viršūnėje, didėja ir finansinė organizacijos sėkmė (Cook ir Glass, 2014), o grąža akcininkams siekia net iki 34 % (Catalyst Research, 2004).



1 paveikslas. Moterų vadovių „stiklinės lubos“. Sudaryta autorės pagal Eurostat 2019 m. pavasario duomenimis

Tačiau, nors nuo antrojo pasaulinio karo laikų moterų vadovių padėtis darbo rinkoje nuolat gerėja, vis dar yra daugybė kliūčių, neleidžiančių pasiekti lyčių balanso vadovaujančiose pozicijose. Mokslinėje literatūroje toks reiškinys pradėtas vadinti „stiklinių lubų efektu“ dar 2003-iais metais. „Stiklinės lubos“ pasireiškė globaliu reiškiniu, nurodančiu, kad moterys yra neproporcingai susitelkusios žemesniojo lygio ir mažesnių įgaliavimų vadovaujančiose pareigose nei vyrai (Northouse, 2007) ir toks statistinis susitelkimas kyla iš stereotipinio lūkesčio, kad moterys yra linkusios rūpintis, o vyrai – veikti.

„Stiklinių lubų“ efektas egzistuoja ne tik Europoje, tai neaplenkia ir Lietuvos. Jų egzistavimą atspindi ir nuolat atnaujinama statistika apie šalies savivaldybėse gaunamą atlygį. 7-iose iš 10-ies savivaldybių vidutinis atlyginimas, mokamas vyrams yra gerokai didesnis, nei yra mokamas moterims (žr. 2 paveikslą).



2 paveikslas. Vyrų (1) ir moterų (2) atlygių skirtumas Lietuvoje (2018 m. Statistikos departamento duomenys)

Atlikdamos lyderių vaidmenį moterys susiduria su spaudimu, kuomet iš jų, kaip iš vyrų, yra tikimasi vyriškumo ir tvirtumo (Place ir Vardeman-Winter, 2018), tačiau kaip moterys, jos turi būti ne per daug „vyriškos“. Toks stereotipinis požiūris, bei dabartiniai statistiniai rodikliai leidžia teigti, kad yra būtina mažinti diskriminuojantį ir stereotipinį požiūrį, bei didinti moterų lyderystės efektyvumą.

Įdomu tai, kad kaip pastebi Gipson et al. (2017), daugelis tyrimų rodo, kad didžiausia tikimybė moterims užimti vadovaujančias pozicijas atsiranda tuomet, kada organizacijos ištinka krizės ir joms gresia žlugimo scenarijus, o vyrams tuomet, kada organizacijoms sekasi ir jų veiklos ir finansiniai rodikliai yra aukšti. Priežastys dėl tokios statistikos kol kas nėra plačiai aiškinamos, tačiau viena iš jų galėtų būti tai, kad moterys yra linkusios nuoširdžiau (Kim et al., 2019) vertinti susiklosčiusią situaciją darbuotojų atžvilgiu bei siekti nuosaikaus stabilumo tikslingai pasirenkant valdymo metodus. Kitas paaiškinimas gali būti toks, kad jeigu prasidedant organizacijos žlugimui vadovavo vyras, tai dažniausiai, kaip pastebi Burke (2014), atsiranda būtinybė imtis kardinaliai priešingų veiksmų griauinant įprastą tvarką ir moters vadovės samdymas pokyčių įgyvendinimui tampa vienas paprastesnių ir efektyvesnių būdų tai padaryti aiškiai deklaruojant tiek akcininkams, tiek darbuotojams, kad organizacija eina nauju, pokyčių keliu.

2. Moterų vadovių požiūris į vadovavimą

Kadangi darbuotojas beveik ar netgi daugiau nei trečdalis savo gyvenimo laiko praleidžia darbe, yra natūralu, jog didžiulę įtaką jo darbui ir įsitraukimui daro organizacijos kultūra ir darbo atmosfera, kurioje jis turi dirbti. Tai, kas vyksta darbe ir kokie santykiai ir kokios emocijos tvyro ore gali sustiprinti arba susilpninti darbuotojo norą aktyviai dalyvauti ir įsitraukti į darbinę veiklą, o tai, savaime aišku, tampa iššūkių siekiant nustatytų organizacijos tikslų. Vieno Profiles International Executive Briefing (2011) tyrimo duomenimis, net 80 % asmens veiklos rezultatų priklauso nuo jo santykių su vadovu. Atsižvelgiant į šio ir kitų panašių tyrimų rezultatus galima manyti, kad vienas pagrindinių dalykų, kad lemia geresnius organizacijos rezultatus yra vadovo elgsena bei jo išugytos/įgytos asmeninės savybės darbuotojų ir procesų atžvilgiu.

Didelėje dalyje tiriamųjų straipsnių galime aptikti daugybę teiginių, kad nors moterys vis dažniau yra giriamos už puikius vadovavimo įgūdžius (Dzubinski et al., 2019), tačiau itin didelė dalis žmonių vis dėl to teikia pirmenybę vadovams vyrams (Glass ir Cook, 2016). Pažymima, kad daugumoje kultūrų moterims, o tuo pačiu ir moterims vadovėms, yra priskiriamos pasyvios savybės, o vyrams – dominuojančios ir agresyvios, nepaisant fiziologinių lyčių skirtumų, tiek vyrus, tiek moteris nuolat veikia visuomenės ir kultūros spaudimas priimti elgesio modelius, atitinkančius visuomenės lūkesčius. Deja, kol kas pačios moterys nėra itin linkusios pripažinti ir viešai kalbėti apie vyrų ir moterų vadovavimo stiliaus ir valdymo modelių skirtumus, galima tik manyti, kad tokia situacija susiformavo todėl, kad šiuolaikinė moteris, neatsižvelgiant į fiziologines savybes, yra lygiavertė vyrui.

2.1. Moterų vadovavimo stiliai

Moterų vadovių vadovavimo stiliai apibrėžiami ir tyrinėjami gana plačiai, o įvairiausių teroijų galima rasti kelias dešimtis. Viena vėlyvesnių teorijų, apibūdinanti moters vadovės vadovavimo stilių ir elgseną teigia, kad pagrindiniai skirtumai gali priklausyti nuo to, kuriai kartai priklauso vadovaujanti moteris (Tappin ir Marinovic, 2017). Tokiai teorijai patvirtinti buvo atliktas ne vienas tyrimas kompanijose, tokiose kaip *PricewaterhouseCoopers* [PWC], o apibendrinant atliktus tyrimus, skirtingu laikotarpiu gimusios moterys gali būti skirstomos į:

1. Pirmasias vadoves, arba brandžios kartos vadoves. Šį tipą galima bendrai apibrėžti kaip vėlyvosios kartos kūdikių bumo (gimusios 1944–1963 metais) vadoves, kurioms yra būdingi vyriški vadovų elgesio bruožai. Jų vadovavimo stilius aiškus, lakoniškas ir tiesus, vengiantis permainingų ir iššūkių, siekiantis stabilumo. Natūralu, kad tokioms moterims, įsiveržus į vyrų pasaulį ir reikėjo būti tokioms, kad paliktų žymų ir tvirtą pėdsaką.
2. Moteriškasias vadoves, priklausančias X kartai (1965–1979 m.). Pasitikinčios savimi, nedrąsiai siekiančios lygybės, tačiau drąsiai besinaudojančios savo moteriškosiomis vadovavimo ypatybėmis – gebėjimu išklausti, rūpestingumu, supratingumu ir gera komunikacija.

3. Prisiaikantčiasias vadoves (Y karta, 1980–1994 m.). Tokias vadoves galima sutikti dažniausiai. Jos turi stiprius lyderės bruožus, galią ir įtaką. Tokias vadoves vadovavimui uždega nauji iššūkiai, ambicijos, asmeninės sėkmės siekis ir lygių galimybių darbo vietoje užsitikrinimas. Šiai moterų kategorijai priklauso moterys, kurioms riba tarp asmeninio gyvenimo ir darbo nėra ryški. Jos pastebimai gerai sugeba bendradarbiauti tiek su vyrais, tiek su moterimis, geba įgalinti kitus, pritraukti vidinius organizacijos resursus naujų procesų kūrimui.
4. Įkvepiančias vadoves (Z karta, nuo 1995 m.). Šio tipo vadovės laisvos, nepriklausomos, žinančios, kad yra visiškai lygiavertiškos ar netgi geresnės už vadovus vyrus. Dažniausiai šio tipo moterys geba pasiekti aukščiausias vadovavimo pozicijas.

Deja, bet daugelis teoretikų nėra labai linkę manyti, jog gimimas konkrečiu laiku gali turėti reikšmingos įtakos valdymui. Vienos pirmųjų metaduomenų analizės metu (Eagly ir Johnson, 1990) buvo nustatyta, kad priešingai jau susiformavusiems stereotipiniams lūkesčiams, organizacijose moterų vadovavimo stilius nėra labiau orientuotas į santykius tarp žmonių ir mažiau sutelktas į užduotis negu vyrų, tačiau vėliau dalis autorių (Eagly ir Heilman, 2016; Kuchynková, 2015) tokios nuomonės nepalaikė arba ją pakeitė, manydami, kad vis dėl to skirtumai tarp vyrų ir moterų bei jų vadovavimo stilių egzistuoja. Tyrimuose buvo teigiama, kad moterys vadovės yra labiau linkusios į demokratinį, dalyvaujantį ir transformacinį vadovavimo stilius negu vyrai, kurie pirmumą teikia autokratiniam ir transakciniam stiliams, taip pat buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad moterys vadovės labiau buvo linkusios kontroliuoti emocijas, vengti savikritikos ir labiau nei vyrai vertino socialinius ir emocinius gebėjimus. Pažymima, kad itin aršioje konkurencinėje aplinkoje moterys vadovės paprastai yra linkusios formuoti koalicijas, o vyrai – naudotis jau susikūrusiomis koalicijomis, kad įgytų individualių pranašumų (O’Neill et al., 2019). Reiktų išskirti ir pažymėti, tai, kad tais atvejais, kuomet moterys vadovauja pramonės šakose kuriose įprastai dominuoja vadovai vyrai, tuomet moterys įgauna daugiau vyriškų vadovavimo elgsenos bruožų (Snaebjornsson ir Edvardsson, 2013). Nors įvairūs tyrimai rodo moterų vadovių polinkį į vieną ar kitą vadovavimo stilių, tačiau, mano manymu, vienareikšmiškai teigti, kad moterų vadovių požiūriai į organizacinius pokyčius ar jų egesys atitinka kažkurį teoretinį modelį negalima. Šiomis dienomis, kuomet didžiulis kiekis informacijos yra prieinamas labai lengvai ir praktiškai kiekvienam, kiekviena vadovė moteris gali formuoti savo asmeninį stilių, atsizvelgiant į tai, kas jai yra priimtinausia. Informacijos gausa ir ypatingai lengvas jos prieinamumas lemia tai, kad dauguma vadovavimo metodų ir būdų yra labai smarkiai susimaišę tarpusavyje.

2.2. Moterų vadovių požiūris į pokyčius

Organizaciniai pokyčiai yra laikomi vienu iš svarbiausių ir esminių organizacijos bruožų, kurie gali nulemti tai, ar organizacija sugebės išgyventi nuožmioje rinkoje bei bus pranašesnė už konkurentus. Sėkmingam organizacijų konkuravimui yra labai svarbūs turimi organizacijos ištekliai ir tai, kuo jie yra pranašesni už konkurentų turimus išteklius. Organizacija, siekianti būti pranašesnė už savo konkurentus, privalo nuolat keistis ir tobulėti, kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, diegti naujas technologijas, įrankius ar programines įrangas, kurti, vystyti ir plėtoti įvairius projektus, paslaugas, visais būdais siekti kaštų mažinimo ir tuo pačiu gerinti finansinius rezultatus. Šių pokyčių įgyvendinimui, žinoma, yra būtinas veiksmų planas, konkretūs ir aiškūs tikslai bei kryptingas judėjimas jų link.

Daugelio teoretikų ir praktikų, nagrinėjančių moterų vadovių požiūrį ir elgseną pokyčiuose aiškina skirtingai. Tokią situaciją lemia tai, kad požiūriai į vadovavimą gali skirtis įvairiais atvejais, priklausomai nuo to, kokia yra tiriamoji imtis. Priklausomai nuo to, kokio dydžio, sudėties yra grupė, išgyvenanti pokyčių laikotarpį, gali būti taikomas vienas ar kitas vadovavimo būdas. Tai taip pat priklauso ir nuo vadovo asmeninio požiūrio ir įgytos patirties, laiko tarpo, per kurį yra tikimasi gauti rezultatus. Kai kurie tyrėjai pastebi, kad pačios organizacijos veikla, strategija bei kultūra, akcininkų lūkesčiai bei jų požiūriai į valdymą ar pokyčius taip pat gali turėti labai daug įtakos tam, kokią strategiją vykstant pokyčiams pasirenks moteris (Abendroth et al., 2017).

Tačiau, didelėje vadybos ir valdymo sričių literatūroje galima rasti ir išskirti statistiškai dažniausiai naudojamus modelius vykstant pokyčius – transformacinį (charizmatiškąjį) ir transakcinį (apdovanojimo).

Transformacinis modelis remiasi tuo, kad yra skatinamas ir auginamas darbuotojų sąmoningumas ir savanoriškas įsitraukimas į organizacijoje vykstančius pokyčius atkreipiant dėmesį į tai, kad būtent vykstančių pokyčių metu darbuotojai gali augti ir tobulėti (Tayal et al., 2018). Ją lengva atskirti, nes būtent šio modelio pavadinimas parodo tai, kad vykstant pokyčiams keičiasi ir jame dalyvaujančių asmenų savybės. Šis modelis nagrinėja emocijas, vertybes, etiką ir veiklos standartus, ilgalaikius tikslus ir tuo pačiu metu apima modelio sekėjų motyvus. Transformacinėje lyderystėje dažniausiai pasireiškia moteriškosios vadovių savybės, mezgančios asmeninius ryšius su pavaldiniais, motyvuodamos juos savanoriškai siekti juos aukštesnių ir geresnių planų ar rezultatų (Sharif, 2019). Transformacinės lyderystės atveju galima išskirti keturis faktorius (Northouse, 2007), dėl kurių darbuotojai renkasi „eiti“ paskui savo vadovą ir gyventi naujais, pokyčių vėjais:

Vadovė turi idealios veikėjos apibūdinimą, kuomet darbuotojai renkasi charizmatiškiausią veikėją ir bando imituoti jos charakterio ir elgesio savybes;

Vadovė, vedanti pokyčių link yra įkvepianti ir motyvuoja siekti iškeltų tikslų nustatydamą relius ir pasiekiamus tikslus, turinčius suvokiamą reikšmę tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai;

Intelektualusis vadovavimas, kuomet lyderė motyvuoja sekėjus tobulinti savo asmenines savybes ir įgūdžius, tuo pat metu juos mokydama;

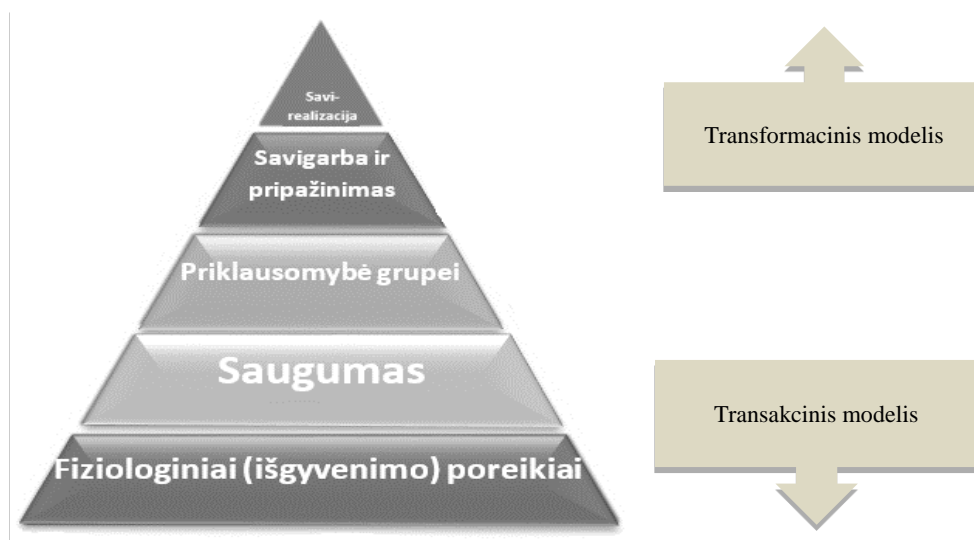
Individualus vadovavimas, kai vadovė sugeba rasti kiekvieno darbuotojo geriausias savybes ir jas panaudoti tikslų siekimui, tuo pat metu skirdama atskirą dėmesį į kiekvieno atliekamą darbą ir suteikdama profesines konsultacijas.

Tai atvejais, kuomet vadovės skatina darbuotojus aktyviai veikti atkreipdamos jų dėmesį į tai, kad pokyčiui sėkmingai įvykus galima tikėtis finansinės naudos, tokį modelį vadime transakciniu. Šiam modeliui būdinga, tai, kad kiekvienas darbuotojas žino už ką bus gaunamas atlygis ir ką daryti, kad būtų galima užsidirbti esamoje situacijoje daugiau, vadovavimo metu nėra išskiriamas ir sutelkiamas dėmesys į atskirus darbuotojus. Čia galima išskirti du veiksniai:

Visi darbuotojai gauna konkrečias užduotis su tiksliais reikalavimais bei atsakomybėmis. Būtina pažymėti, kad priskirtos užduotys nepreištaruoja asmeninėms darbuotojų savybėms.

Būtina nuolatinė, aiški, skaidri vadovo komunikacija dėl keliamų lūkesčių, siekiamų rezultatų ir dar aiškesnis pasiektų rezultato įvertinimas, tuo pačiu lygiai ir pagrįstai padalintas atlygis už pasiektus kiekvieno rezultatus.

Abu šie modeliai, kaip buvo minėta anksčiau, dažniausiai tarpusavyje susilieja atsižvelgiant į moters vadovės turimą patirtį ir sugebėjimus, todėl apibendrinant galima teigti, jog taikant aprašytų modelių metodus galime visiškai atspindėti ir A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją (žr. 3 paveikslą), kas vėl, tyrinėjimą apie požiūrius į vadovavimą pokyčių metu grąžina žingsniu atgal, nes nemaža tyrinėtojų dalis nepalaiko tokio valdymo modelio teigdami, kad vis dar nėra pakankamai reliu tyrimų, įrodančių, kad ši teorija yra geriausia.



3 paveikslas. A. Maslow poreikių teorija, atspindinti transformacinio ir transakcinio modelių kompleksiskumą (sudaryta autorės)

Išvados

Siekiant išvengti diskriminuojančio požiūrio diskusijų, o galbūt dėl to, kad ši tema, nepriklausomai nuo lyties yra nepatogi daugeliui, vengiama viešai kalbėti apie tai, kad visuomenėje vis dar gajus požiūris, kad vadovas vyras yra geriau negu moteris. Tai patvirtina ir *Eurostat* duomenys, rodantys, kad 2019-ais metais visoje Europos sąjungoje vadovujančiose pozicijose dirbo vos vienas trečdalis (34 %) moterų. Nors pasaulis gana sėkmingai bando įveikti kelis dešimtmečius (o galbūt ir šimtmečius) įsisenėjusią problemą dėl stereotipinių požiūrių į moters vaidmenį visuomenėje ir organizacijose, moterims vis dar yra sunku pasiekti aukščiausio vadovavimo lygio pozicijas.

Keista, tačiau net ir investavus milžiniškas įvairių institucijų ir organizacijų lėšas, lyčių diskriminacija netori tikslios priežasties, kodėl moterys vadovės vis dar užima mažesniąją dalį aukščiausiuose posteose.

Tai, kad „stiklinės lubos“ egzistuoja rodo nenuginčijama statistika, kad moterys yra neproporcingai susitelkusios žemesniojo lygio ir mažesnių įgaliojimų vadovujančiose pareigose nei vyrai. Toks statistinis susitelkimas kyla iš stereotipinio ir pirmąkartinio lūkesčio, kad moterys yra linkusios emociškai rūpintis, o vyrai – veikti (dirbti).

Apibendrinus įvairius tyrimus taip ir nėra aišku, ar moterų vadovių požiūris į vadovavimą ir pokyčius tikrai skiriasi nuo vyrų vadovų vadovavimo stiliaus ir požiūrio į pokyčius. Pagrindinis kol kas aptiktas skirtumas matomas tuomet, kai organizacijos keičiasi kardinaliai ir tik tuomet moterys turi didžiausią šansą užimti vadovujančias pozicijas. Tuomet, kai organizacija ištinka krizės ir joms gresia žlugimo scenarijus, iškyla būtinybė imtis kardinaliai

priešingų veiksmų griauant įprastą tvarką ir moters vadovės samdymas pokyčių įgyvendinimui tampa vienas paprastesnių ir efektyvesnių būdų leidžiančių padaryti tai aiškiai deklaruojant tiek akcininkams, tiek darbuotojams, kad organizacija eina nauju, pokyčių keliu.

Literatūra

- Abendroth, A. K., Melzer, S., Kalev, A., & Tomaskovic-Devey, D. (2017). Women at work: Women's access to power and the gender earnings gap. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(1), 190–222. <https://doi.org/10.1177/0019793916668530>
- Acar, F. P. (2015). Gender differences in promotions to top level management positions: An examination of glass cliff in the IT sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.362>
- Bono, J. E., Braddy, P. W., Liu, Y., Gilbert, E. K., Fleenor, J. W., Quast, L. N., & Center, B. A. (2017). Dropped on the way to the top: Gender and managerial derailment. *Personnel Psychology*, 70(4), 729–768. <https://doi.org/10.1111/peps.12184>
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>
- Burke, W. W. (2014). *Organization change: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Catalyst Research. (2004). *Report: The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Dzubinski, L., Diehl, A., & Taylor, M. (2019). Women's ways of leading: the environmental effect. *Gender in Management*, 34(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2017-0150>
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *Leadership Quarterly*, 27(3), 349–353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eurostat. (2018). *Report on equality between women and men in the EU*. <https://doi.org/10.2838/21655>
- Garcia-Solarte, M., Garcia-Perez de Lema, D., & Madrid-Guijarro, A. (2018). Gender diversity and its impact on high-tech SMEs' organizational leadership. *Gender in Management*, 33(6), 499–523. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0031>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P. M., Kim, M., & Baik, K. (2019). The vicious cycle of work life: Work effort versus career development effort. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601119880377>
- Kuchynková, L. (2015). *Differences between women's and men's leadership style*. <https://www.researchgate.net/publication/298808411>
- Nadim, A., & Singh, P. (2019). Leading change for success: embracing resistance. *European Business Review*, 31(4), 512–523. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2018-0119>
- Northouse, P. G. (2007). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. 231–249.
- O'Neill, B., Pruyers, S., & Stewart, D. K. (2019). Glass cliffs or partisan pressure? Examining gender and party leader tenures and exits. *Political Studies*. <https://doi.org/10.1177/0032321719880316>
- Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- Profiles International Executive Briefing. (2011). *Enhancing your leadership charisma: A step-by-step guide*. <https://www.slideshare.net/jeffmlively/introducing-profiles-international-9774973>
- Sharif, K. (2019). Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1191–1217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2018-1611>
- Snaebjornsson, I. M., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89–103. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p89>
- Tappin, S., & Marinovic, A. (2017). *The four types of female leadership*. Retrieved from <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-four-types-of-female-leadership1/3>
- Tayal, R., Kumar Upadhyay, R., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 559–578. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0039>

THE ATTITUDE OF WOMEN MANAGERS TOWARDS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGES

Ieva BEINARYTĖ, Renata KORSAKIENĖ

Abstract. Aiming to assure equal opportunities, working groups and committees are established, a variety of policies and procedures are developed. Moreover, the objectives of various states and unions have become long-term programs focused on elimination of social exclusion and discrimination. However, despite all these efforts, the majority of members in the management and boards is predominated by the men, rather than women. The purpose of this article is to assess the attitudes of women managers towards management and to determine whether these attitudes may have an impact on the overcoming of “glass ceiling”. The article analyzes the leadership styles of women leaders, their peculiarities, the prevailing characteristics of women leaders and the attitude to organizational change. It also reviews how women managers’ leadership and behaviors are similar or differ as compared to men during change. The article also investigates the origins of gender diversification and stereotypes and their causes.

Keywords: woman; leader; leadership; leadership styles; gender differences; attitudes; change; “glass ceiling”.