

# Diskriminacinių nuostatų įveika – būtina prielaida moterų dalyvavimui priimant ekonominius sprendimus

**Virginija Šidlauskienė**

Šiaulių universiteto Regionų plėtros institutas  
Šiauliai University Regional Development Institute.  
El. paštas [virginija.stefanija.sidlauskienė@su.lt](mailto:virginija.stefanija.sidlauskienė@su.lt)

**Rasa Pocevičienė**

Šiaulių universiteto Regionų plėtros institutas  
Šiauliai University Regional Development Institute  
El. paštas [rasa.pocevicienė@gmail.com](mailto:rasa.pocevicienė@gmail.com)

**Santrauka.** Nors tyrimais įrodyta, kad moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją, taip pat nori ir gali eiti pareigas aukščiausio lygio sprendimų priėmimo organuose, lyčių neproporcingumas Lietuvos biržinių bendrovių valdybose yra akivaizdus – nuo pat karjeros pradžios moterys turi mažiau palankias sąlygas nei vyrai siekti aukščiausio lygio vadovų pareigų. Viena iš lyčių netolygumo įmonių valdybose priežasčių – su lytimi susijusių diskriminacinių nuostatų paplitimas profesinėje aplinkoje tiek Lietuvoje, tiek visose ES šalyse, todėl moterys, siekdamos realizuoti visą savo profesinį potencialą, turi įveikti daugybę su bendrovių elgesiu ir verslo kultūra susijusių kliūčių. Siekiant išsiaiškinti lyčių pusiausvyrą Lietuvos biržinėse įmonėse, pačių bendrovių valdybų narių (moterų ir vyrų) nuomonę apie situaciją ir galimybes tapti valdybų nariais, moterų dalyvavimo valdybų veikloje didinimo galimybes ir pan., buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris parodė, kad nors teoriškai dauguma respondentų teigia, kad kompetentingoms moterims nėra jokių išorinių kliūčių būti pasiūlytomis ir išrinktomis valdybos narėmis, visuomenėje dar gajos, tegul ir užslėptos, diskriminacinės nuostatos, sukuriančios moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksniai, kurių įveikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir turimų nuostatų bei požiūrio kaitos.

**Pagrindiniai žodžiai:** moteris, dalyvavimas priimant ekonominius sprendimus, diskriminacinės nuostatos, sėkminga karjera, biržinės bendrovės valdyba.

## Overcoming Discriminatory Attitudes – a Prerequisite for Women’s Participation in Economic Decision-Making

**Summary.** Although research has shown that women not only have the necessary education and professional qualifications, but also want and can hold positions in the highest decision-making bodies, gender disproportion in the boards of Lithuanian listed companies is obvious, since women have less favorable conditions than men since the beginning of their careers to pursue top management positions. One of the reasons for gender inequality in company boards is the prevalence of gender-based discriminatory attitudes in the professional environment both in Lithuania

Received: 25/10/2019. Accepted: 03/02/2020

Copyright © 2020 Virginija Šidlauskienė, Rasa Pocevičienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

and in all EU countries, so women need to overcome many obstacles related to corporate behavior and business culture in order to realize their full professional potential. In order to find out the gender balance in Lithuanian listed companies, the opinion of companies' board members (women and men) about the situation and opportunities to become members of the board, the possibilities of increasing the participation of women in the boards, etc., an empirical study was carried out. Analysis of the results showed that, although in theory most respondents claim that there is no external barrier for competent women to be proposed and elected to the board of directors, publicly available, let there be covert, discriminatory clauses that create limiting factors for women's participation in company boards, the overcoming of which is highly dependent on the activity of women themselves and the change in attitudes and attitudes available. We've summarized the challenges to achieving gender equity on boards and suggestions to address each of the challenges into four broad categories: boards themselves, women themselves, culture, and laws. One more challenge relates to the argument whether this idea of gender equity on Boards of Directors is even worth pursuing.

**Keywords:** Woman, participation in economic decision-making, discriminatory provisions, successful career, stock exchange board.

## Įvadas

Nors tyrimais įrodyta, kad moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją, taip pat nori ir gali eiti pareigas aukščiausio lygio sprendimų priėmimo organuose, lyčių neproporcingumas Lietuvos biržinių bendrovių valdybose yra akivaizdus – nuo pat karjeros pradžios moterys turi mažiau palankias sąlygas nei vyrai siekti aukščiausio lygio vadovų pareigų. Susidaro įspūdis, kad daugelyje šalių vyrų vyravimas išlieka stabiliai pastovus ir ilgalaikis, o ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekste novatoriškoje skaitmeninėje, išmaniojoje pramonėje jis galimai tik dar labiau didės, sumažindamas jau ir taip nedideles moterų galimybes dalyvauti priimant ekonominius sprendimus. Kadangi lygios galimybės lygiavertiškiau moterims ir vyrams dalyvauti priimant ekonominius sprendimus yra teisingumo klausimas, pagarba pilietinėms teisėms ir gero valdymo rodiklis, klausimui dėl moterų dalyvavimo priimant aukščiausio lygio ekonominius sprendimus reikėtų skirti didesnę dėmesį, neapeliuojant tik į pačių moterų norą dalyvauti ar tik į formaliąsias tokio dalyvavimo sąlygas. Būtina gilesnė šio klausimo analizė, ypač dėl visuomenėje bei profesinėje aplinkoje, taip pat ir tarp pačių moterų vis dar egzistuojančių tradicinių, o dažnai ir net savo esme diskriminacinių, nors ir užslėptų, nuostatų moterų dalyvavimo klausimu.

## Politinės ambicijos ir dabartinė situacija

Dar 2012 m. Europos Komisija atnaujino pasiūlymą dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas<sup>1</sup> einančių asmenų

<sup>1</sup> Lietuvai būdingas dualistinis valdymo modelis, t. y. dualistinė (dviejų pakopų) sistema, kai bendrovėje formuojamas valdymo organas – valdyba (valdybos nariai laikomi vykdomaisiais direktoriais (*executive*) ir priežiūros organas – stebėtoja taryba (stebėtojų tarybos nariai laikomi nevykdomaisiais direktoriais (*non-executive*)). Tam, kad būtų tiksliai vartojami terminai, šiame tyrime „*executive*“ valdybos nariai (vieno lygio, monistinėje bendrovės valdymo struktūroje) vadinami valdybos nariais arba vykdomaisiais direktoriais. Dualistinėje bendrovių valdymo struktūroje (dviejų lygių kolegialiuose organuose) vadinami vykdymo funkciją atliekančiais vadovais, o „*non-executive*“ valdybos nariai arba stebėtojų tarybos nariai (nevykdomieji direktoriai) vadinami priežiūros funkciją atliekančiais vadovais.

Lietuviško juridinio asmens vadovo (generalinio direktoriaus, valdytojo) atitikmuo yra „Chief Executive Officer“, arba CEO – vyriausiasis vykdomasis pareigūnas. CEO (*Chief Executive Officer*) – generalinis direktorius, valdytojas.

lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių (Strategic Engagement, 2016). Lietuvai reikėtų 30 metų, kad pasiektų Direktyvos kiekybinius tikslus (Pasiūlymo dėl Europos..., 2013), todėl įvairios socialinės politikos priemonės (Dėl valstybinės..., 2015) yra vienas iš šių procesų spartinimo būdų. Lyčių lygybės skatinimas yra viena iš pagrindinių ES veiklų ir laikoma ekonominio augimo varomąja jėga (Closing the gender gap: ACT NOW, 2012). Visgi, nepaisant nors ir nedidelio lyčių pusiausvyros išlyginimo, vyrai savo ekonominiu vyravimu stipriai lenkia moteris vadovaujamose pelningiausio verslo pozicijose visoje ES. Valdyba yra pagrindinė biržinių bendrovių, kurių vertybiniais popieriais ir kt. prekiaujama biržose, valdymo organas. Valdyba įvertina bendrovės veiklos rezultatus ir atlieka keletą pagrindinių vaidmenų: nustato strateginę veiklos ir vystymo kryptį, užtikrina bendrovės valdymo kokybę ir veiksmingumą. Taigi, diskusija apie moterų dalyvavimą versle neišvengiamai turi būti siejama su jų dalyvavimu biržinių bendrovių valdybose. Skatinant lyčių lygybę priimant ekonominius sprendimus, būtina tolygesnė lyčių pusiausvyra tarp biržinių bendrovių valdybos narių. Šiuo tikslu renkami statistiniai duomenys, įgyvendinamos veiklos, kuriomis stengiamasi sumažinti vyrų atstovavimą priimant sprendimus įmonėse, ir atliekami tyrimai, gilinantys žinias apie lyčių pusiausvyros ekonominiuose sprendimuose fenomeną. Moterų atstovavimas biržinių bendrovių valdybose tampa patikimu lyčių lygybės politikos ir pažangos rodikliu, kurį pasirinko daugelis šalių ir jų įmonės. Kita vertus, vis dar tenka pripažinti lyčių nelygybės biržinių bendrovių valdybose vyravimą. Nors žvelgiant globaliai galima teigti, kad lyčių lygybė valdybose tolygiai, bet labai lėtai auga. 2017 m. „Deloitte“ išanalizavusi 7 000 įmonių 60-yje pasaulio šalių nustatė, kad tik 15 proc. moterų eina bendrovių valdybų vykdomųjų direktorių pareigas. Vienodai po 5 proc. – iki 20,5 proc. padaugėjo moterų Kanados bendrovėse ir iki 20,3 proc. – Jungtinėje Karalystėje. Bendrovės, kurioms vadovauja moterys, savo valdybose turėjo dvigubai daugiau moterų nei bendrovės, kurioms vadovauja vyrai (Women in boardroom: A global perspective, 2017). Nepriklausoma MSCI tyrimų bendrovė, sudaranti pasaulinį akcijų indeksą, pateikia keletą viltingų ženklų: 2017 m. daugiau nei trys ketvirtadaliai (77,4 proc.) bendrovių valdybų visame pasaulyje turėjo mažiausiai po vieną moterį ir apie 31,5 proc. valdybų dirbo mažiausiai trys moterys (Eastman, 2017). Trys ar daugiau moterų valdybose sukuria „kritinę masę“, kuomet valdybos sprendimai lemia geresnius bendrovės finansinius rezultatus (Eastman, 2017; Wiley, Monllor-Tormos, 2018), taip pat sukuria pozityvią aplinką plėtoti lyčių lygybės idėjas bendrovėje (Wiley, Monllor-Tormos, 2018). Kiekybiškai pasiekus „kritinę masę“, sprendimų priėmimo valdybose dinamika iš esmės kinta, nes įsiklausoma į moterų idėjas ir pasiūlymus (Lee et al., 2015). Naujausias 500 įmonių Jungtinėse Amerikos Valstijose tyrimas fiksavo, kad tik 5 proc. moterų eina generalinių direktorių (angl. *CEO – Chief Executive Officer*) pareigas (Catalyst, Pyramid: Women in..., 2019). Kaip rodo „Equal Measures 2030“ ataskaita, vertinanti 17 darnaus vystymosi tikslų (iš kurių penktasis – lyčių lygybė), nė viena Jungtinių Tautų narė iki 2030 metų nepasieks lyčių lygybės. Lietuvos 2019 m. lyčių lygybės indeksas – 79,4 ir šalių reitinge ji užima 24 vietą tarp 129 pasaulio šalių (Equal Measures 2030, 2019).

Apytiksliai 5 proc. didžiausių Europos biržinių bendrovių vadovauja moterys, eidamos generalinio direktoriaus pareigas (Jourova, 2016). Sumuojant pasaulinių tyrimų duomenis,

aiški 2016 metų globali situacija – beveik 19 proc. pasaulio biržinių bendrovių valdybose pozicijų užėmė moterys. Pažangos pasiekta tik keliuose šalyse, keičiant teises normas arba įgyvendinant kitas pozityvios veiklos priemones, tačiau dar reikia daugiau nuveikti siekiant tolesnės ir tvarios pažangos šioje srityje.

28-iose Europos Sąjungos šalyse narėse 2019 m. tik 26,7 proc. moterų dirbo didžiausių biržinių bendrovių valdybose ir tik 7,1 proc. buvo bendrovių valdytojos. Vienintelė šalis – Prancūzija – pasiekė 44 proc. moterų atstovavimo ribą valdybose ir realiai gali viršyti Direktyvoje siektiną tikslą, kad biržinių bendrovių valdybose nepakankamai atstovaujamos lyties asmenų skaičius 2020 metais sudarytų ne mažiau kaip 40 proc. jų direktorių skaičiaus. Dvylikoje šalių narių moterys pasiekė 20 proc. atstovavimo valdybose ribą, o Maltoje, Graikijoje ir Estijoje moterys nesudaro nei 10 proc. biržinių bendrovių valdybose (2019 Report on Equality between..., 2019). Italija, Švedija ir Vokietija pasiekė 30 proc. moterų atstovavimą valdybose. Visose Prancūzijos, Italijos ir Norvegijos bendrovių valdybose dirbo mažiausiai trys moterys (jose įvestos mažuma esančios lyties asmenų kvotos) (Eastman, 2017). Iškelti specifiniai tikslai, įteisintos kvotos ir baudos Norvegijai, Islandijai, Suomijai ir Švedijai leido vidutiniškai padvigubinti moterų, dirbančių biržinių bendrovių valdybose, skaičių apytiksliai iki 34 proc. (Sojo et al., 2016). Kvotų įvedimas Prancūzijoje padidino moterų, einančių vykdomųjų direktorių pareigas, skaičių daugiau kaip 40 proc. (Quick Take..., 2018).

Akivaizdus faktas, kad net 65 proc. moterų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, ES ir 57 proc. tokių moterų Lietuvoje generuoja diskriminacinę proporciją tarp moterų ir vyrų biržinių bendrovių valdybose. Lietuvoje moterų skaičius biržinių bendrovių valdybose nuo 10 proc. 2005 m. padidėjo iki 22 proc. 2015 m. Nepaisant tam tikros pažangos bendrovių valdybose, labai mažai moterų ES eina aukščiausias biržinių bendrovių – generalinio (arba vykdomojo) direktoriaus pareigas: mažiau nei 1 iš 10 bendrovių šias pareigas vykdo moteris. Lietuvoje tik 2016 m. pirmoji moteris pradėjo eiti valdybos pirmininko ir generalinio direktoriaus (vykdomojo direktoriaus) pareigas (Šidlauskienė, Pocevičienė, 2015).

Akivaizdžiai Lietuvos biržinių akcinių bendrovių kolegialių valdymo ir priežiūros organų kaita, siekiant lyčių pusiausvyros, vyksta trigubai lėčiau nei vidutiniškai ES šalyse. Lietuvoje nėra įvestų kvotų moterims biržinių įmonių valdybose ir nėra vykdoma jokių nacionalinių priemonių, siekiant subalansuoti moterų ir vyrų pusiausvyrą biržinių bendrovių valdybose. Lietuvai ir kitoms septynioms šalims trūko politinės valios realizuoti 2012 m. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių, nustatant šalyse narėse alternatyvius kiekybinius rodiklius, pagal kuriuos: 1) biržinės bendrovės imtųsi iniciatyvos, jog nepakankamai atstovaujamos lyties asmenų skaičius 2020 metais sudarytų ne mažiau kaip 40 proc. jų nevykdomųjų direktorių skaičiaus; 2) arba ne mažiau kaip 33 proc. visų kolegialių organų narių (direktorių) biržinėse bendrovėse skaičiaus.

Skirtingos interesų grupės Lietuvoje reiškia skirtingas pozicijas, nustatant šaliai tinkamą moterų ir vyrų pusiausvyrą biržinių bendrovių valdymo organuose. Iš vienos pusės, verslo sektorius palankiai vertina lyčių lygybę biržinių bendrovių valdyme, tačiau pageidauja, kad asmens lytis nebūtų laikoma atrankos kriterijumi, sudarant bendrovių valdybas, ir asmuo būtų aukštos kvalifikacijos, tinkamos patirties ir įgijęs būtinų profesinių gebėjimų

darbo funkcijoms bendrovėje atlikti (Review of..., 2015). Šią biržinių bendrovių valdymo klausimams Direktyvos kontekste skirtą problemą galima būtų apibendrinti biržinių bendrovių nurodytu absoliučiu faktu (Pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir..., 2013), jog nė viena apklausoje dalyvavusi biržinė bendrovė nevertino ir nevertina moterų dalyvavimo formuojamuose kolegialiuose organuose galimos įtakos ar išskirtinio poveikio bendrovės ekonominiams rezultatams. Dar daugiau, galima būtų teigti, jog Direktyvos pasiūlymas iš esmės yra interpretuojamas kaip nereikalingas ar perteklinis įstatymų leidėjo kišimasis į biržinių bendrovių valdymą perdėm akcentuojant lytį, o ne profesionalumą ar kandidatų kompetenciją. Matyt, skandinaviška lyčių pusiausvyros tradicija versle, kuomet, pavyzdžiui, Danijos specialūs teisės aktai įtvirtina reikalavimą, kad į bendrovės organų nario vieną poziciją turi būti privalomai pasiūloma ir vyro, ir moters kandidatūra, į Lietuvos verslo kultūrą kelią skinsis dar ilgai. Atitinkamai, įvertinus esamos padėties Lietuvos biržinių bendrovių valdyme tyrimo išvadas ir rezultatus, galima, ko gero, drąsiai teigti, jog Direktyvos pasiūlymo tikslai, o ir tikslų įgyvendinimo terminai Lietuvoje vertintini kaip ypač ambicingi, jei apskritai įgyvendinami. Lietuvoje vyrauja nuostata, kad moterų ir vyrų pusiausvyra nusistovės natūraliai.

Taigi, tenka pažymėti, kad ekonominė moterų lyderystė menka, nes biržinių bendrovių valdybose jų skaičius labai mažas, o moterų vienodos ekonominės nepriklausomybės skatinimo priemonių nėra arba jos neveiksmingos.

Pastarąjį dešimtmetį tyrėjai didelį dėmesį skyrė moterų ženklesnio atstovavimo biržinių bendrovių valdybose skatinimui nagrinėti (Burke, Vinnicombe, 2008; Sealy et al., 2016). Tolygesnei moterų ir vyrų pusiausvyrai valdybose nemažai dėmesio skyrė spauda ir nemažai tyrėjų savo tyrimo objektu pasirinko valdybų sudėtį lyčių aspektu. Vieni savo dėmesį koncentravo į karjeros kelią, kurį moterims tenka nueiti, kol tampa biržinės bendrovės valdybos nare (Sealy et al., 2008; Lord et al., 2014), kiti – į valdybų sudarymo, kandidatų atrankos praktiką (Seierstad et al., 2017), treči – į moterų daugybinę direktorystę (Huse et al., 2012), ketvirti – į valdybos narių profesinius profilius (Singh et al., 2008), penkti – į valdybų funkcionavimą (Post, Byron, 2015; Simpson et al., 2015), valdybų įvairovę (Bear et al., 2010), valdybų struktūras (Voordeckers et al., 2014), valdybos kultūrą (Huse, 2008) ir siekinius bei kvotas (Terjesen, Sealy, 2016; Choudhury, 2015) ir kt. Nepaisant nemenko atliktų tyrimų skaičiaus, būta raginimų ir toliau tęsti šio fenomeno teorinę plėtrą (Terjesen et al., 2009).

Aukščiausios karjeros pasiekusių moterų karjeros siekimo problemas Lietuvoje tyrė A. Novelskaitė (2003), J. Reingardienė (2004; 2006), A. Dromantaitė-Stancikienė (2011), A. Žvinklienė (2003), S. Žukauskienė ir R. Šakalytė (2003), A. Valackienė (2003) ir kt.

Žinant moterų disproporciją Lietuvos biržinių bendrovių valdybose, signalizuojančią apie didelę lyčių nelygybę pelningiausiuose ir sparčios ekonominės plėtros sektoriuose, naudinga kritiškai suprasti specifinę dinamiką, trukdančią lyčių paritetui biržinių bendrovių valdybose. Šios kliūtys skiriasi priklausomai nuo pramonės ir geografijos, dažnai atspindinčios skirtingų pramonių kultūras, veikiamas ekonominių, visuomeninių ir kultūrinių veiksnių. Dažniausia minima moters pečius užgulusi dvejopa (namų ūkio ir profesinio užimtumo) našta, nesąmoningas šališkumas, darantis įtaką moterims ir vyrams, darbo vietos organizavimo struktūros ir tradicinės šeimos struktūra, vaikų ar kitų šeimos

narių priežiūros paslaugų stoka, moterų bendrovių lyderių pavyzdžių trūkumas, moterų pasitikėjimo savo galimybėmis stoka.

Teoriškai Lietuva galėtų realizuoti galimybes pasiekti Direktyvoje (2013) numatytus tikslus iki 2020 metų. Galimybėms užtikrinti būtina, kad biržinės bendrovės imtųsi iniciatyvos, jog nepakankamai atstovaujamos lyties asmenų skaičius 2020 metais sudarytų ne mažiau kaip 40 proc. jų nevykdomųjų direktorių skaičiaus. Bendrovės turėtų būti parengusios ir patvirtinusios vidines tvarkas, reglamentuojančias skaidrią kandidatų į valdymo ir priežiūros organų narius atrankos tvarką bei aiškius, neutraliai suformuluotus ir nedviprasmiškus kandidatų atrankos kriterijus tam tikroms pareigoms eiti. Šias tvarkas privaloma taikyti valdymo bei priežiūros organų narių atrankos procese. Tačiau tyrimo (Pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos..., 2013) metu analizuotais duomenimis, tik nedidelis skaičius biržinių bendrovių taiko kokias nors priemones lyčių lygybės srityje ir praktiškai nė viena biržinė bendrovė netaiko minėtų priemonių, skirtų lyčių pusiausvyrai bendrovės valdymo organuose užtikrinti. Vadinas, aktualu tirti ir analizuoti lyčių vaidmenų segregaciją biržinių bendrovių valdymo organuose, tuo labiau, kad Lietuvai, kaip pokomunistinei valstybei, įstojusiai į ES, tenka taikytis prie modernios, vakarietiškus standartus atitinkančios biržinių bendrovių valdymo kūrimo praktikos.

Straipsnio autorės jau nagrinėjo, kokią įtaką socializacija vaikystėje daro moterų karjerai, joms siekiant biržinių bendrovių valdybos nario pareigų (Šidlauskienė, Pocevičienė, 2018). Šiame straipsnyje moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus problemą siekiama analizuoti kitu aspektu – išsiaiškinti, kodėl nors moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją, taip pat nori ir gali eiti pareigas aukščiausio lygio sprendimų priėmimo organuose, lyčių neproporcingumas Lietuvos biržinių bendrovių valdybose yra akivaizdus? Kokios nuostatos dėl moterų dalyvavimo aukščiausio lygio ekonominių sprendimų priėmimo procese egzistuoja realiame gyvenime, ypač profesinėje aplinkoje, ir kaip jos veikia sėkmingą moterų karjerą biržinės bendrovės valdyboje? Ar tikrai, kaip rodo tyrimai, viena iš lyčių netolygumo įmonių valdybose priežasčių yra tiek Lietuvoje, tiek visose ES šalyse su lytimi susijusių diskriminacinių nuostatų paplitimas, ypač profesinėje aplinkoje; ar tikrai moterys, siekdamos realizuoti visą savo profesinį potencialą, turi įveikti daugybę su bendrovių elgesiu ir verslo kultūra susijusių, tegul ir iš pirmo žvilgsnio nematomų, kliūčių?

Taigi, šie probleminiai klausimai suteikia strateginę galimybę prisidėti prie lyčių lygybės įgyvendinimo ir sušvelninti atotrūkio tarp lyčių didėjimą. **Tyrimo tikslas** – išanalizuoti teorinius lyčių pusiausvyros aspektus biržinių bendrovių valdybose ir teoriškai bei empiriškai pagrįsti diskriminacinių nuostatų egzistavimą ir jų įveikos būtinumą kaip efektyvios komunikacijos organizacijoje prielaidą moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus kontekste. **Tyrimo uždaviniai:**

- 1) apžvelgti lyčių pusiausvyros biržinių bendrovių valdybose teorinius ir ypač lyčių lygybės aspektus;
- 2) išnagrinėti esamą lyčių situaciją Lietuvos biržinių bendrovių valdybose, taikant kiekybinius ir kokybinius duomenų rinkimo metodus ir lyčių analizę;
- 3) nustatyti realiame gyvenime vis dar egzistuojančias diskriminacines nuostatas moterų dalyvavimo aukščiausio lygio ekonominių sprendimų priėmimo procese ir jų įtaką sėkmingai moterų karjerai biržinės bendrovės valdyboje;

- 4) teoriškai ir empiriškai pagrįsti diskriminacinių nuostatų įveikos būtinumą kaip efektyvios komunikacijos organizacijoje prielaidą moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus kontekste.

Moterų menko atstovavimo priimant ekonominius sprendimus biržinėse bendrovėse priežastys yra daugiaplanės ir kompleksinės. Siekdamas konceptualizuoti ir suvokti šio reiškinio priežastis remiantis skirtingomis teorinėmis įžvalgomis, kurios sukurtos paaiškinti moterų eliminavimą arba ribotas galimybes tapti biržinių bendrovių valdybų narėmis, straipsnio autorės naudoja keletą interpretacinių nuostatų: aukšto lygio (*high flyers*) vadovių sėkmingos karjeros teoriją, kurią pačios atnaujino ir papildė karjeros kapitalo teorinėmis įžvalgomis.

## Tyrimo metodologiniai pagrindai

Teorinį tyrimo metodologinį pagrindą sudaro keletas pagrindinių įžvalgų:

- 1) *Įgalinimo* (angl. *empowerment*) prieiga, pasitelkiama kaip *asmeninės ir socialinės transformacijos paradigmos elementas* (Mertens, 2009) – ne tik gebėjimų skatinimas, bet ir motyvavimas, mokymas ir savęs vertinimo skatinimas, kad asmenys patikėtų, jog yra kompetentingi, turi gebėjimų (Bunning et al., 2009). Įgalinimas apibūdinamas kaip procesas, per kurį individas patiki, kad gali, vis labiau pajėgia kontroliuoti asmeninį gyvenimą ir socialinę tikrovę. Kitaip sakant, tai – asmeninis savarankiškumas moteriai ar vyrui valdyti save ir aplinką (Le Bossé, Lavallée, 1993), ilgalaikis procesas, kuris skleidžiasi palaipsniui ir dėl kurio atsiranda teigiamų apsisprendimo, nepriklausomumo, sprendimų priėmimo, savikritikos, nuomonės raiškos ir kt. pokyčių užuomazgų, formuojasi nauji gebėjimai (Nelson et al., 2001).
- 2) *Progresyvizmo filosofija* (Kilpatricas iš Duoblienė, 2006), kuri akcentuoja aktyvų asmenybės dalyvavimą savo paties mokymesi ir visuomenės gyvenime; mokymą spręsti problemas jau ankstyvoje vaikystėje; kuri įtvirtina laisvos ir kūrybingos asmenybės ugdymo tikslą (Bitinas, 2000).
- 3) *Kultūrinės socializacijos teorija*, teigianti, kad kultūros perėmimas yra pagrindinė asmens socializacijos dalis. Individai žmonėmis netampa automatiškai, jiems reikia perimti kultūrą, išmokti dalyvauti socialiniame gyvenime (Berge, Lucman, 1999).

## Duomenų rinkimo ir analizės metodų pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti lyčių pusiausvyrą Lietuvos biržinėse įmonėse, pačių bendrovių valdybų narių (moterų ir vyrų) nuomonę apie situaciją ir galimybes tapti valdybų nariais, moterų dalyvavimo valdybų veikloje didinimo galimybes ir pan., buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu – tyrimo metodas, kuris sudarė galimybes gauti naujos ir reikšmingos informacijos apie moterų dalyvavimo biržinių įmonių valdybų veikloje, kitaip sakant, dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus, situaciją ir jos tobulinimo galimybes.

## Respondentų profilis

Tyrimo metu atlikta 12 pusiau struktūruotų interviu su 8 biržinių bendrovių atstovais, einančiais valdybų nario pareigas (8 moterys ir 4 vyrai). 5 informantai atstovavo privačioms biržinėms bendrovėms, o 7 – valstybės valdomoms. Vienas informantas buvo bendrovės vadovas, dar kitaip vadinamas generalinis direktorius / valdytojas (angl. CEO). Biržinių bendrovių atstovai buvo atrinkti naudojantis informacija, gauta iš viešai prieinamų šaltinių, daugiausia iš interneto, įmonių registro ir įmonių internetinių puslapių, taip pat Lietuvos biržinių įmonių sąrašo, paimto iš komercinės duomenų bazės (NASDAQ OMX Baltijos birža, 2015 m. kovo – balandžio mėn.), kurioje yra pateikiama informacija apie biržinių įmonių dydį, veiklos sritį ir valdybų sudėtį.

Vykdam tyrimą, pirmiausia buvo atrinktos įmonės, kurių valdybose dirba bent viena moteris. Potencialiems informantams elektroniniu paštu buvo išsiųsti asmeniniai kvietimai dalyvauti tyrime. Per maždaug savaitę negavus atsakymo į išsiųstą kvietimą, buvo kreipiamasi telefonu su analogišku kvietimu dalyvauti tyrime. Po to telefonu ar elektroniniu paštu buvo derinamas susitikimo laikas ir vieta. Dažniausiai interviu vyko informantų darbovietėse. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2014 m. gruodžio mėn. iki 2015 m. gegužės mėn. pačių straipsnio autorių. Kiekvienas interviu vidutiniškai truko apie 1 val. Bendras interviu laikas – beveik 15 val.

## Instrumento (interviu klausimyno) konstravimas

Konstruojant empirinio tyrimo, kuriuo norėta susidaryti išsamesnį moterų, dirbančių biržinių įmonių valdybose ir dalyvaujančių priimant aukščiausio lygio ekonominius sprendimus, paveikslą, buvo remtasi teorinio diskurso analizės išvadomis ir įžvalgomis, konkrečiai – *aukšto lygio (high flyers) vadovių sėkmingos karjeros* (įskaitant kompetencijas ir lyderystės bruožus) (*successful women career*, White et al., 1992) *konceptija*. Vienas esminių šios koncepcijos bruožų yra tai, kad minėta problema analizuojama kontekstualiai, t. y. ne tik tiesioginiai moterų karjerai įtaką darantys veiksniai, pvz.: išsilavinimas, asmenybė ir motyvacija, profesinės veiklos istorija, bet ir artimesnis bei tolimesnis kontekstas (šeima, vaikystė, visuomenės ir asmeninės nuostatos ir pan.).

Interviu pradedamas trumpu įvadu, kuriame primenamas interviu tikslas ir pobūdis, pateikiama informacija apie respondento teises interviu metu, duomenų apdorojimo ir pateikimo pobūdį ir adresatą. Kadangi beveik visi respondentai išreiškė pageidavimą susipažinti su apdorotais tyrimo rezultatais ir jais remiantis padarytomis išvadomis, tolesniuose interviu tokia galimybė buvo pristatoma *a priori*.

Taip pat po pirmųjų interviu nežymiai buvo koreguojamas klausimynas: atsisakyta besidubliuojančių klausimų, patikslintas ir sutrumpintas tyrimo esmės pristatymas, nes dauguma respondentų jau tariantis dėl interviu laiko ir vietos labai teigiamai įvertindavo tyrimo problemą ir jos aktualumą šiandien. Taip pat beveik visi respondentai interviu klausimus įvertino kaip reikšmingus, įdomius, savalaikius ir verčiančius analizuoti šią problemą giliau.



## Instrumento išbandymas ir korekcija

Tyrimo duomenims apdoroti taikytas kokybinės turinio analizės metodas, tinkantis analizuoti socialinius reiškinius atskleidžiant tyrimo dalyvių patirtis, susiejant jas su socialiniu kontekstu ir išskiriant kiek subtilesnes, latentines prasmes ar reikšmes. Kokybinė turinio analizė (Boyatzis, 1998) atlikta laikantis deduktyvios ir induktyvios, tyrimo duomenimis grįstos, kategorijų ir subkategorijų sudarymo logikos. Duomenų analizės būdas: žodinis informacijos apibūdinimas ir loginis aiškinimas bei lyčių analizė. Atliekant kokybinę turinio analizę, buvo laikomasi šio nuoseklumo (Holloway, Todres, 2003): duomenų daugkartinis skaitymas ir permąstymas, duomenų kodavimas, kodų grupavimas į kategorijas, gautų duomenų struktūros išryškėjimas išskiriant temas, gautų duomenų integravimas į teorinį kontekstą. Tyrimų rezultatų analizei pasirinktas turinio analizės metodas, kuriuo atskleista, ką reiškia užfiksuoti informantų pokalbiai. Analizė buvo atliekama išskiriant reikšmingus teksto vienetus, suskaidant juos į mažesnes dalis, po to jas suskirstant į kategorijas. Atliekant atskirų kategorijų analizę, buvo nustatomos subkategorijos, charakterizuojamas jų turinys ir tarpusavio sąsajos (Flick, 1998).

**Tyrimo procedūra.** Preliminariems tyrimo dalyviams elektroniniu paštu buvo išsiųstas laiškas, kuriame pristatyta tyrimo tema, tyrimo tikslai ir prašymas sutikti duoti interviu. 12 interviu buvo atlikti tiesioginiu būdu (susitikimo metu), 2 – nuotoliniu būdu (naudojantis pokalbių programa „Skype“).

Šio tyrimo metu interviu vidutiniškai truko apie 52 minutes (nuo 19 minučių iki 1 valandos ir 24 minučių, bendra visų interviu trukmė – apie 15 valandų). Iš tyrimo dalyvių buvo gautas leidimas įrašinėti pokalbį diktofonu. Tiesioginiai interviu buvo organizuojami dalyviams priimtinoje aplinkoje: kavinėje (1), parke (1), namuose (1), darbo kabinete (9). Interviu trukmę lėmė teorinio prisotinimo principas, t. y. interviu baigiamas tada, kai interviu teikiama informacija pradeda kartotis.

**Tyrimo etika.** Renkant tyrimo duomenis buvo laikomasi šių etikos principų: respondentai iš anksto informuoti apie tyrimo esmę ir tikslus, laikantis geranoriškumo principo, sudarant galimybę savanoriškai apsispręsti dalyvauti interviu, atsakyti į tyrėjo pateiktus klausimus, plėtojant, jų nuomone, aktualius, su tyrimo tema susijusius klausimus, derinant jiems patogų interviu laiką. Jau pirmojo kontakto su respondentu metu – susitikime, kalbant telefonu ar bendraujant elektroniniu paštu – buvo siekiama kurti pasitikėjimu grįstą tyrėjo ir respondento santykį. Interviu susitikimą buvo siekiama organizuoti ramioje, aplinkos triukšmo neveikiamoje vietoje. Tyrime laikytasi nuostatos, kad tiriamasis asmuo turi jaustis gerai ir nebijoti tyrėjui išreikšti savo nuomonės ar pasakyti apie kilusius klausimus, abejones. Informantams buvo paliekama teisė atsisakyti dalyvauti apklausoje ar atsakyti į kai kuriuos interviu klausimus, užtikrinamas tyrimo dalyvių pateiktų duomenų anonimiškumas ir konfidencialumas, tyrimo duomenis pateikiant apibendrintai, nurodant tik informanto lytį. Interviu dalyviai tyrimo pradžioje taip pat buvo supažindinti su galimybe susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais, pakviesti į konferenciją, kurioje buvo pristatomi tyrimo rezultatai.

## Nuostatos dėl moterų dalyvavimo bendrovių valdybose: empirinio tyrimo rezultatų analizė

Moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus ir darbo bendrovių valdybose situacija yra vertinama nevienareikšmiškai. Nors teoriškai dauguma respondentų teigia, kad **kompetentingoms moterims nėra jokių išorinių kliūčių būti pasiūlytomis ir išrinktomis į valdybos narius**, visuomenėje dar gajos, tegul ir užslėptos, **diskriminacinės nuostatos, sukuriantios moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksnius**, kurių įveikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir turimų nuostatų bei požiūrio kaitos.

1 lentelė. Moterų dalyvavimo bendrovių valdybose privalumai

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Atitiktis gerajai kitų šalių patirčiai	„Valdyboje yra dvi moterys. Tai yra gerai, nes dauguma valdybų yra labai vyriškos Lietuvoj. Gerai dėl visų gerųjų praktikų – Europoje labai čia <...> ir ypač Skandinavijoje.“ (4M)
Moterų gebėjimas geriau identifikuoti ir valdyti rizikas	„Kartais moterys identifikuoja tam tikrą riziką ar numato žingsnių, apie kuriuos vyrai nepagalvoja. Aš esu tuo įsitikinusi. Kartais jie taip žiūri į rezultatą, kad nepamato kartais tokių didelių kliūčių pakeliui.“ (4M)
Moterų gebėjimas vienu metu daryti daug darbų, dirbti probleminėse situacijose	„Kas yra įdomiausia, kad valdybose ir prie įmonės vairo arba prie kertinių sričių atsiranda moterys, kai bendrovės patenka į prastas finansines vėžes arba kokia nors problematika, ir tada kažkodėl prie vairo atsistoja moterys. Tada moters gebėjimas vienu metu daryti daug darbų yra pliusas. Ir jos tai daro. Neisterikuoja ir t. t. O su vyrais – jie tada puola į paniką, sėdi kampe ir verkia...“ (1M)

Iš vienos pusės, lyg niekas ir nekvestionuoja paties moterų dalyvavimo valdybų veikloje fakto, netgi išvelgia daug pozityvių dalykų, tačiau **ir patiems respondentams dar kyla nemažai klausimų dėl moterų dalyvavimo valdybų veikloje, priimant ekonominius sprendimus. Tuos klausimus galima sugrupuoti į tokias grupes** (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Respondentams kylančių klausimų dėl moterų dalyvavimo bendrovių valdybose grupės

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Dėl pačios moterų dalyvavimo idėjos iškėlimo ir jos propagavimo	„Aš nelabai suprantu pačios koncepcijos, kodėl reikia apskritai, kad būtų tos moterys. Ar tai duoda geresnį rezultatą?“ (1M)
Dėl moterų motyvuotumo šiai veiklai	„<...> ir pačių moterų noras. Gal ir ta drąsa. Kad ir kaip, atrodo, norisi čia aplinką kaltinti, kad ir norisi ten tą – vyrišką – požiūrį labiau kaltinti, man atrodo, ir moterims tada reikia pačioms labiau būti aktyvioms ir rodyt savo, dalyvauti tose iniciatyvose ir pasakyt savo nuomonę drąsiai. Tai šitoj vietoj, turbūt, visgi dar ne tai kad baimė. Nesakyčiau, kad tai baimė.“ (3M)

<b>Dėl moterų pasirengimo kokybiškai atlikti savo kaip valdybos nario funkcijas</b>	<i>„Kas man dar nepatinka, kad kai mes sakom, moterys gali, moterims reikia sudaryt galimybes, bet ar mes akcentuojam, kad ta moteris turi dirbti taip, kaip dirba vyras. Tai nėra taip, kaip mes vaikus auklėjam – teisės, jų teisė, o kur jų pareigos. Tu turi pats užsitarnauti, pats to siekti. Niekas tau neateis ir niekas tau nepasakys: todėl, kad tu moteris, dabar tu būk ar postą didesni užimk, ar vadovauk, ar tu kažką. Turim suprast, kad tai nuo mūsų daug kas priklauso.“ (2M)</i>
<b>Dėl galimybės derinti darbą ir šeimą</b>	<i>„Aišku, neneikim, pas mus dar visuomenėj tas suderinamumas, kad jeigu tu nori būti ir gera žmona, ir mama, ir daryti karjerą – yra labai sudėtinga. Ir jeigu nėra didelio palaikymo iš šeimos pusės, tai tu gali ir pasiklysti tame kelyje arba kažką turėsi aukoti. Arba darbą, arba šeimą, ir tada vėl nebebus nieko gero.“ (2M) „O suderint, aišku, viską yra tikrai sunku. Čia turbūt vienareikšmiškai pasakysiu, kad man ir pačiai tas nėra dar pavykę.“ (3M)</i>

### 3 lentelė. Objektvūs veiksniai, nulėmiantys valdybos narių sudėtį

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
<b>Dirbančiosios valdybos nariai renkami iš bendrovėje jau dirbančių, vadovaujamas pareigas einančių asmenų</b>	<i>„Mūsų sritis vyriška, nes reikia išmanyti techninius dalykus. Vadovaujamose pareigose tikrai yra daugiau vyrų, tai panašia proporcija jie ateina ir į valdybą. Tai yra atspindys tų vadovų padaliniuose.“ (1M) „Jei vadovė bus moteris, tai ji bus ir valdyboj.“ (2M)</i>
<b>Moterų dalyvavimą valdybose nulėmia jos vadovaujamos srities svarba bendrovės strategijai</b>	<i>„Buvo tiesiog pagal sritis.“ (6M) „&lt;...&gt; pas mus yra moterų vadovių, bet valdyboj nėra – taip sunklostė, kad tie žmonės, kurių buvimą mes matom tokioj vietoj, yra vyrai. Būtų moterys – būtų moterys. Nematau jokio skirtumo.“ (4V) „Tai ką, į valdybą įtraukti buhalterę dėl to, kad ji – moteris? Jei jos ten nereikia? Pagal jos specialybę, pagal jos pareigas.“ (4V)</i>
<b>Kandidatai į valdybos narius keliami ir renkami pagal turimas kompetencijas, gebėjimus</b>	<i>„Valdybose turi būti galintys ir norintys dirbti, t. y. kompetencija.“ (6M) „Bet vėlgi kompetencija. Jeigu kompetencijos vienodos, tai tada tie rinkimo būdai &lt;...&gt;.“ (1M) „Pas mus nebuvo mūsų – moterų – skyrimas tik dėl to, kad mes moterys. Jei nebūtų to pasitikėjimo, kompetencijos, tų dalykinių savybių, mes tikrai nebūtume jomis tapusios. Mus paskyrė, nes galvojo, kad mes to vertos pagal savo atliekamą darbą, bet jokiū būdu ne pagal lytį.“ (7M) „Visgi, matyt, tai, ko reikia valdybai, ko reikia, kad žmonė gyvuotų – yra daugiau kompetencijos klausimas.“ (1V) „Asmeninės savybės, kompetencijos ir patirtis turėtų būti tie kriterijai, kurie turėtų lemti. Ir aš esu įsitikinęs, kad moterys turi ne mažiau tų gebėjimų, kompetencijų ir patirties.“ (2V) „Kiekviena moteris yra savo srities specialistė, profesionalė.“ (3V) „Aš spęsčiau pagal žmogaus kompetenciją.“ (1M) „Jeigu moteris gabi &lt;...&gt;“. (2M) „Koks žmogus, patirtis ir kompetencija turėtų lemti.“ (3M)</i>

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
<b>Valdybos nario suteikiama pridėtinė vertė</b>	<i>„&lt;...&gt; natūraliai turėtų tas matytis: arba iš kuriamos vertės, arba iš naudos tas turėtų matytis. &lt;...&gt; Ir būtent vertė turėtų lemti, ar vyras, ar moteris į komandą patenka.“ (3M)</i>
<b>Valdybos nariais tampa tie, kuriais pasitiki renkantys asmenys (pvz., akcininkai)</b>	<i>„Aš nesu linkusi – aišku, nesu susidūrusi, galbūt kažkur valdybose yra sąmoningas tas tik vyrų rinkimas, bet juk akcininkai renka tai, kuo jie pasitiki, ką jie nori matyti, ir visai nesvarbu, kas tie žmonės: vyrai ar moterys, ar jie seni, vyresni, jauni. Čia gal labiau priklauso nuo tų renkančiųjų požiūrio.“ (7M)</i>

Nemažai respondentų vis dėlto būtų linkę į moterų dalyvavimą valdybose žiūrėti labiau kaip į savaime suprantamą, natūralų reiškinį, o ne kaip į tam tikrą pasiekimą ar laimėjimą moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus aspektu. Taip manantys akcentuoja objektyvius veiksnius, nulemiančius esamą valdybos narių sudėtį, taip pat ir moterų dalyvavimo jose aspektu.

Tai reiškia, kad, norint padidinti bendrovių valdybose moterų skaičių, pirmiausia reiktų siekti, kad daugiau moterų bendrovėse taptų vadovėmis, o tada atsirastų ir didesnės galimybės būti joms išrinktoms į bendrovių valdybas.

Kadangi vis dar egzistuoja tendencija (matoma ir politikoje, ir savivaldybių veikloje, ir kt.), kai moterims vadovauti patikimos tik tam tikros, dažnai ne tokios strategiškai reikšmingos visuomenės gyvenimo sritys, formuojasi „užburtas ratas“, nesudarantis galimybės didesniai skaičiui moterų tapti valdybos narėmis.

Iš pirmo žvilgsnio tai atrodo labai pozityvi nuostata, sudaranti lygias galimybes ir vyrams, ir moterims dalyvauti ir būti išrinktiems į bendrovių valdybas, tačiau vis dar egzistuoja tam tikras veiklos sričių, taip pat ir profesijų, skirstymas į moteriškas ir vyriškas. Ir jei moterys, merginos nesirenka tam tikros specialybės ar srities (pvz., inžinerijos, technologijų ar kitų tradiciškai vyriškomis traktuojamų sričių), jos automatiškai sumažina sau galimybes dalyvauti valdybų veiklose, nes tiesiog gali susiklostyti situacija, kad tam tikroje srityje bus per mažai kompetentingų moterų. Pvz., ir mūsų tyrimo dalyvės daugiausia atstovauja socialiniam mokslams: teisei, vadybai, ekonomikai, buhalterijai ir pan.

Vėlgį kažkodėl pridėtinė vertė dažniau yra siejama su vyriškumo, o ne moteriškumo dimensijomis. Iš čia kyla ir kitas objektyvus veiksnys, kuris taip pat dažnai būna palankesnis vyrams nei moterims.

Dėl šios priežasties renkančių asmenų nuostatų keitimas taip pat yra vienas iš svarbių žingsnių, norint padidinti moterų dalyvavimą priimant ekonominius sprendimus, dalyvaujant bendrovių valdybose. Kad tai nėra lengvas ir greitas procesas, liudija ir toks vieno respondento pasakymas:

*„Galimybės dalyvauti tame procese?.. Vis tiek moteriškė... Yra moteriškės, kurios... yra prezidentė, Seimo pirmininkė ir visos kitos -aitės. Tai Lietuvoje tos problemos nėra.“ (1V)*

Galbūt iš to išplaukia ir kita pastebima nuostata, kurią išsakė kai kurie respondentai, kalbėdami apie bendrovių valdybų formavimą ir darbą jose. Kai kurie iš jų apskritai nėra linkę kelti ir akcentuoti lytiškumo klausimo darbo santykiuose:

„Aš visai nepozicionuoju: vyrai ir moterys.“ (6M)

„Aš gal pati galvodama labai neskirstau ir matau, kad gal nemažai yra žmonių, kurie neskirsto vyras – moteris, vyriškas darbas – moteriškas darbas. Bet čia tik mano aplinkoj to nėra. Ir aš pati to tada nesureikšminu.“ (3M)

„Taip, valdyboje yra viena moteris, jos indėlis į valdybą yra toks pat, kaip ir kitų.“ (2V)

„Aš nekeliu klausimo: vyrai – moterys.“ (1M)

Tačiau toks požiūris irgi nėra teisingas, nes, iš pirmo žvilgsnio atrodytų, tokia sveikintina lyčių lygybę pripažįstanti nuostata vėliau gali lemti ir diskriminuojančių elementų atsiradimą. **Lytiškumo aspekto nutylėjimas** tarsi proteguoja lygių galimybių idėją, nors realiai tai gali pasireikšti vienodumo kriterijaus taikymu. Tačiau vienodos galimybės toli gražu nereiškia lygių galimybių (Lygių galimybių integravimas: teoriniai ir praktiniai aspektai, 2011). Tuo labiau, kad šiuo metu bendrovių valdybose vis dėlto tradiciškai dominuoja vyrai. Tai patvirtina ir tokie vienos respondentės žodžiai:

„O kaip moterims padėt? Kai mes buvome tuose mokymuose, tai iš 30 žmonių buvom 5 turbūt moterys. Tai proporcija iškart. Daugiausia buvo Lietuva šį kartą, ir latviai, estai. Bet tai jau rodo proporciją.“ (2M)

Kitaip sakant, visa tai lyg ir patvirtina, kad **moterų valdybose yra tiek, kiek jų reikia ar kiek gali būti pagal savo turimas kompetencijas ir gebėjimus**, pagal bendrovių poreikius ir strategijas. Ir tiek, kiek jos pačios save pozicionuoja.

„Aš tai manau, kad jų yra tiek, keik jų ir reikia. Nereikia to daryti kažkaip dirbtinai, man yra juokingi skandinavų 25 proc. moterų valdybose. Jų yra tiek, kiek jos pačios ten nori būti, nes jeigu tu nori – tu būsi. Nereikia atmesti ir moterų prigimtinio noro būti mamomis arba būti daugiau šeiminkėmis, arba daryti kažkokį paprastą, reikalingą darbą, nevadovauti, nebūti valdybose. Ne tai esmė. Esmė – ta, kad kiekvienas žmogus turi daryti, ką jis nori daryti. Jis yra laimingas, kad jaustumės darbe ne kaip išprievartauti, darantys tai, ko kažkam kitam reikia, dėl pinigų parduodantys save, o darantys, ką norim daryti, ir tada nebėra skirtumo, ar tai yra moteris, ar vyras. Svarbu, kad būtų tinkamiausias toje vietoje ir jisai jaustų didelį džiaugsmą savo šitoj veikloj. Tai, kaip ir minėjau, lyčių šitoj vietoj niekada nesureikšminu.“ (5M)

Taip pat moterys, netiesiogiai valdydamos vyrus, taip daro nemenką įtaką priimamiems sprendimams:

„Kartais tos moterys turi didesnę įtaką tiems patiems valdybų vyrams, nei mes įsivaizduojame. Formalius sprendimus padaro vyrai, o iš tikrųjų, kas ten jiems juos įdėjo į rankas ar į burną, ar į galvą, tai...“ (3V)

Toks požiūris gali sukurti iliuziją, kad teoriškai visos galimybės moterims dalyvauti bendrovių valdybų darbe ir priiminėti ekonominius ir kt. sprendimus yra, nors praktiškai dėl visuomenėje egzistuojančių nuostatų, gyvenimo normų, šeimos narių vaidmenų pasiskirstymo tradicijos ir kt. priešasčių tik nedaugelis moterų gali, geba ir nori pasinaudoti tomis galimybėmis.

Ir tai puikiai matyti iš priešasčių, kodėl moterų dalyvavimas bendrovių valdybų veikloje yra toks menkas, analizės. Respondentų pasisakymuose, kodėl moterų skaičius dirbančiose

valdybose yra mažas (dažniausiai viena moteris) arba valdybos yra absoliučiai vyriškos, galima išskirti tokias, respondentų manymu, esmines to mažo dalyvavimo / nedalyvavimo priežastis (žr. 4 lentelę).

#### 4 lentelė. Esminės moterų nedalyvavimo valdybose priežastys

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
<b>Dėl fiziologiškai ir psichologiškai nulemtų lyčių skirtumų</b>	<p>„Vyrai: atėjau, pamačiau, nugalėjau. Moterys: atėjau, pamačiau, labai daug dirbau, atsiprašau, galėjau dar daugiau ir t. t., o to „nugalėjau“ – nėra. Aišku, yra įvairių moterų. Dabar ateina daug stiprių moterų su „nugalėjau“.“ (6M)</p> <p>„Kiekvienas esam skirtingi ir kiekvienas duodam savo indėlį. Moterys turi vis tiek daugiau emocinio tokio suvokimo, vyrai daugiau kitu pusrutuliu vadovaujasi, bet to lygumo nesiekim.“ (2M)</p>
<b>Dėl renkančiųjų asmenų, nuostatų moterų dalyvavimo klausimu ir tradicijų šioje srityje</b>	<p>„Gal moterys ir norėtų?.. Aš galvoju, kad jų tiesiog nerenka, nes dalyvavimas valdyboje didžiojoje dalyje bendrovių yra renkamas. Tai gal jos (moterys) ir teikia savo kandidatūras, bando, bet jų neišrenka? Gal jos tikrai nori? Problema – ne moteris, o ta tradicija – kas renka valdybos narį ir kaip renka.“ (1M)</p>
<b>Dėl pačių moterų nesuinteresuotumo būti išrinktoms</b>	<p>„Iš kitos pusės, lyg pabrėžia, kad tau reikia to, o nereikia gi.“ (6M)</p> <p>„Sakyčiau, būtų labai sveika, kad vyriškoje valdyboje būtų moteriška pusė, kuri kitaip tuos procesus mato, gal diskusiją tai pagyvintų. O kaip ten ją įstumti?“ (1V)</p> <p>„Aš nemačiau moterų, kurios (bent jau mano versle taip nebuvo) skūstųsi, kad nekyla kažkokiais karjeros laiptais specialiai ar kad ją kažkas ten blokuotų.“ (2M)</p>
<b>Dėl moterų teikiamo prioriteto šeimai, vaikams</b>	<p>„Dalyvauti moterims yra galbūt labiau sudėtinga, nes vis tiek, jeigu yra šeima, tai dažniausiai &lt;...&gt; ne visos moterys į pirmą vietą iškeltų darbą. Negalime atmesti galimybės, kad gali siūlyti, bet moteris tiesiog pasirinkt šeimą. Gal tiesiog natūraliai moterims yra sunkiau suderinti. Bet visokių moterų yra: arba sugeba suderinti, arba kažkaip kitaip išsisprendžia.“ (7M)</p> <p>„Ar moteris, pvz., turėdama vaikų, gali maksimaliai skirti laiko kolektyvui. Ar gali suderinti.“ (1M)</p> <p>„Gyvenimas diktuoja, kad moterys augina vaikus. Ir jos, jų karjera nėra pastovi. Labai retai gali rasti moterį, kuri eina karjeros kažkokiais laiptais ir atsako dėl to vaikų ir šeimos interesų. Ir labai natūraliai susidaro situacija. &lt;...&gt; Labai dažnai susidaro situacija – ir aš nematau čia nieko smerktino – kad vyrai, kurie neturi tų atostogų (nėštumo ir t. t.), kad jie karjeros laiptais lipa.“ (2M)</p>
<b>Dėl moterų kompetencijų, savybių, patirties ir pan. neaiškios reikalavimams</b>	<p>„Manau, kad būtų specialistų, kurios galėtų dalyvauti, betgi vėl &lt;...&gt; jei būtų buvusi ryški moteriška iniciatyva, tai, matyt, būtų buvusios visos sąlygos būti valdyboje.“ (1V)</p>
<b>Dėl asmeninės dalyvavimo valdybų darbe prasmės nematymo</b>	<p>„Dalyvavimas valdybose kažkokios didelės pridėtinės vertės žmogui neduoda.“ (1M)</p>

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
<b>Dėl problemų, sunkumų, kylančių derinant šeimos gyvenimą, vaikų auginimą ir karjerą</b>	<p>„Ir nebijoti karjerą daryti jau paauginus šiek tiek vaikučius. &lt;...&gt; Geriausias moterys karjeros prasme yra virš 35 metų: vaikai paaugini, jau šeimoj ten daugmaž viskas apsiklostė ir čia jos gali atiduoti save. Ir tikrai, jeigu žmogus nuoširdus ir darbštus, dirbantis, atsiduodantis, tai jisai kiek atsidavė šeimai, tai jisai tiek atsiduos ir darbui. Ir jisai lojalus.“ (2M)</p> <p>„Tenka pripažinti, kad moteriška gamtos dalis karjerai kažkiek turi įtakos. Matyt, joms reikia didesnių pastangų, kad save pristatytų, išugdytų arba pateiktų. Be to, tai yra šeimos nuostoliai tam tikri. Bandau įsivaizduoti, kas būtų, jei abu šeimoje būtų valdybos nariai. Tai, matyt, kad ne, nelabai ten kažkas pavyktų. Kažkas tą – minkštąją dalį, t. y. vaikų priežiūrą – turėtų... Ar žmona galėtų būti? Reikia susitarti. Kad abu būtų, būtų sunku. &lt;...&gt; Joms tenka daugiau užduočių arba didesni iššūkiai norint tapti valdybos nariu.“ (1V)</p>
<b>Dėl darbinų problemų, sunkumų negalės tinkamai pasirūpinti vaikais ir šeima</b>	<p>„Kiek tų moteriškaičių pažįstu, tai kaip ta jų šeimyninė pusė atrodo &lt;...&gt;. Kiek patirtis leidžia pasakyti, tai didesnis indėlis yra atiduodamas karjerai negu šeimai.“ (1V)</p> <p>„Sunku daryti nepopuliarius sprendimus. Ir įsivaizduokim moterį, kuri pareis namo po tokių sprendimų ir turės kontaktą su savo vaikais &lt;...&gt;“. (3V)</p>
<b>Dėl diskriminacinių išankstinių darbdavių nuostatų moterų atžvilgiu</b>	<p>„Aš tai galvoju, žiūrėkim, kaip norim, bet ateini pas darbdavį, įsidarbini, po metų išeini į dekreto. Ir pasėdim 2–3 metus. Kaip begalvotum, tai vis tiek, ar tau vyruką, kuriam šone ta šeima bus, ar mergaitę, kuri, na, liūliuodama, čiūčiuodama pas tave atbėgs retkarčiais. Aš jau galvoju, kad man neparanku turėti jauną vaikų auginančią mamą. Taip galvoti yra negražu. &lt;...&gt; Bet čia ne dėl lyties, o todėl, kad negali visiškai koncentruotis į darbą arba tiek, kiek tu norėtum, kad koncentruotųsi.“ (2M)</p>

Be čia jau įvardytų moterų dalyvavimą ribojančių priežasčių, didelė dalis respondentų paminėjo ir iki šiol visuomenėje egzistuojančias tradicijas („Iš teorinės pusės suvokiu, kad gal ir reikėtų. Pažįstu kitų valdybų moteris. Tai, matyt, kad įmanoma“ (1V); „Gal daugiau niuansų ir problemų dėl moterų dalyvavimo yra pirminėse grandyse, bet tai priklauso nuo bendrovės.“ (3V)) ir tradicinį tiek rinkėjų („<...> lietuviai yra gana konservatyvūs šituo požiūriu, <...>“ (7M)), tiek ir pačių moterų (potencialių kandidačių) požiūrį į tai.

Kai kuriais atvejais galima teigti, kad tas požiūris jau yra tapęs gana stipriais stereotipais ir šališkumu. Apie tai galima spręsti iš tokių pasisakymų:

„O pradėti formuoti įmonių vadovybę, skaičiuojant, kiek moterų, kiek vyrų, na man kažkaip į galvą dar toks dalykas neatėjo. Tai aš tiesiog manyčiau, kad nereikėtų perlenkti tos vietos, kur nereiktų perlenkti. Verslas yra verslas. Ir šitoj vietoj nėra to, kad moterys būtų kažkuo prastesnės, blogesnės. Tiesiog yra gyvenimas.“ (2M)

„<...> bet, pažiūrėjęs plačiau, manau, kad dar tai yra labai aktualu. Tai, kad iki 30 metų neturi šeimos, tai čia irgi gal ne viskas gerai <...>“. (3M)

**Be to, šios stereotipinės ir šališkos moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus klausimu nuostatos veikia ir pačias moteris.**

*„Moterys nėra, nes pavargsta, matyt, brautis ir kovoti, bet vis tiek tas vyriškas solidarumas yra. Jis yra toks. Yra ta tokia koncepcija, kad jei yra vyras ir moteris, tai paims vyrą, nors jų kvalifikacija ir kompetencija yra vienoda. Kodėl man pavyko, nežinau, nebuvo kitų kandidatų – vyrų – gal šalia tuo momentu, nes jeigu būtų buvę kandidatų – vyrų, galėjo būti visaip. Galėjau ir nebūti.“ (1M)*

Ir nors po truputį galima pastebėti ir tam tikros pozityvios kaitos šiuo klausimu, vis dėlto, kaip teigia jie patys, ta kaita yra palyginti lėta:

*„Ir tas požiūris vyrų į moteris darbinėj veikloj – jis keičiasi. Ne dėl to, kad tu naują suknelę užsivilkai, o dėl to, ką tu dirbi.“ (2M)*

*„Nors čia gal ir natūralu dabar, kad gal šiek tiek ir prioritetai keičiasi. Bet labai lėtai dar keičiasi. <...> Bet galiausiai kitokia seka tam tikri prioritetai irgi gali būt normalu. Ir gali pavykti, viskas toliau sėkmingai pavykti. Manau, kad tokio požiūrio dar nėra labai daug.“ (3M)*

O visuomenėje egzistuojantys stereotipai ir šališkumas stipriai tebeveikia nemažą dalį visuomenės narių, ypač kai kalbame apie verslą. Tai iliustruoja ir vieno respondento (4V) mintys:

*„Niekada sau to klausimo nekėliau. Aš gal greičiau būčiau prie feministų, prie tų žmonių, kurie gerbia moterų teises ir t. t. Bet aš versle nelabai suprantu tų dalykų. Versle bandyti kažkokiu dirbtiniu būdu išlyginti moterų ir vyrų skaičių?.. Aš suprantu politikoje, aš suprantu kažkokiose kitose sferose, bet versle tai yra kažkas nepaaiškinama.“*

Moterys, pasak jo, gyvenime turi kitas paskirtis nei vyrai, kurios, jo nuomone, yra ne mažiau svarbios ir reikšmingos:

*„Aš su didele pagarba kalbu su moterim, merginom ir sakau, jeigu jūs tapsit gerom mamom, jūs būsit padariusios tiek daug, kiek vyras gali padaryti apgynęs savo šalį arba kažką kito sukūręs. T. y., ne mažiau, nes išaugint gerą vaiką yra didžiulis darbas ir sunkus darbas. Ir, šnekėdamas su darželio auklėtojomis, sakau, kad jūs vežate tą vežimą, kurio mes, vyrai, tiesiog nepavežtume. Dėl ko mūsų nėra bibliotekose, mūsų nėra darželiuose? Todėl, kad mes per silpni tam. Mes nepavežtume. Reikia pripažinti, kad taip yra. Mes galim atrodyti stipria lytim, bet aš dažnai sakau: mes esam silpnoji lytis, moterys yra stiprioji. Mes darom tai, kas yra labai lengva ir labai paprasta. Moterys daro tai, kas yra nelengva ir labai sunku. Gimdyti yra sunku. Auginti vaikus yra sunku. Vadovauti tokiom įstaigom, kur pilna vaikų, yra sunku. Ir dirbti tose įstaigose yra sunku. Ne kiekvieno vyro psichika atlaikytų tai. O moterys tai atlaiko.“ (4V)*

Iš vienos pusės, tai skamba net lyg savotiškas moters, jos paskirties (nors daugiau vis dėlto fiziologinės) išaukštinimas, kita vertus, remiantis šiomis nuostatomis labai lengva segreguoti visuomenę, netgi tam tikra prasme įtvirtinant diskriminacines nuostatas, šiuo atveju – lyties aspektu. Tai patvirtina ir paties respondento žodžiai:

*„Tai aš manyčiau, kad nereiktų to dalyko (moterų dalyvavimo) sąmoningai aštrinti, nes mes formuojam tarp mergaičių tokį keistą suvokimą, kad pirmiausia jas kažkas dirbtinai skriaudžia. Antras dalykas, mes formuojam tada suvokimą, kad reikia atsisakyti visko dėl to, kad darytų kažkokią karjerą. Ir ar jos nuo to būna laimingos – klausimas. Nes būti mama... Aš kiek pažįstu moterų, kurios tapo mamomis, net ir vyresniame amžiuje, tai jos tapo labai laimingos. Nes ėjo kažkokia karjera, karjera, ir po to atsiranda vaikas, ir ta karjera nutrūksta, bet kai klausiu jos, ar ji nelaiminga yra, ne. Ji labai laiminga, nes gimė vaikas. Jinai labai pasikeičia.“ (4V)*



Šiuo atveju labai išaukštinta, netgi perdėm idealizuota motinystės funkcija dar ir labai sustiprinama emociškai, siejant ją su pamatinėmis asmeninėmis vertybėmis, tokiomis kaip siekis būti laimingai, gyventi visavertį gyvenimą, matyti savo egzistencijos prasnę ir pan. Kita vertus, tai galima traktuoti ir kaip netiesioginį skatinimą išlaikyti nusistovėjusią vyrų ir moterų dalyvavimo visuomenės gyvenime, šiuo atveju priimant ekonominius sprendimus, tvarką. Kaip toliau teigia respondentas,

*„<...> kadangi aš analizuojantis žmogus, tai aš suprantu, kad mes mokykloje ir paskui universitetuose, mes ne tai truputį šnekame. Aš visada sakau merginoms, kad jums tikrai yra sunkiau. Mes gyvenam tokiam pasaulyje, kuriame vyrai daug lengviau viską pasiekia, jie negimdo, jie vaikų neaugina, jie knygų neskaito vaikams, bet, iš esmės, jūs galite visko pasiekti, aišku. Ir mes turim prezidentę moterį, mes turim Seimo pirmininkę moterį. Ir visko galima pasiekti, bet klausimas yra, ar jūs to norite, ar jūs būsite laimingos. Šiandien, paklausus mūsų prezidentės, ar ji yra laiminga, ar laiminga yra Seimo pirmininkė... Aš manau, išgyvena pastovų stresą, taip tikriausiai yra. Galų gale, aišku, gal ji yra laimingesnė negu tada, kada dirbo buhalterė. Gal? Bet tie įvykiai, kai pradeda rašyti apie tavo vaikus arba tu dėl karjeros visai neturi jokių vaikų... Ateis tas laikas, bus 75 metai, ir ta moteris, kuri neturi vaikų – nesvarbu, kad ji bus buvusi prezidentė – gerai, gaus gerą pensiją, bet tikriausiai norės, kad kas nors ateitų, ne tik seselė... Ir čia yra tas klausimas, kurį turi sau užduoti.“ (4V)*

O galiausiai ta segregacija įvardijama tiesiogiai („Vyrai ir moterys sukurti skirtingai labai. Mes neturim tų galimybių, kurias turi moterys. Mes neturim galimybės gimdyti, atvesti į pasaulį vaikų“), mažą to, vyrai net atpalaiduojami nuo tradiciškai jiems priskiriamos šeimos maitintojo vaidmens („Nesąmonė, kad mes turim išlaikyti šeimą. Šeimą gali išlaikyti ir moteris. Geriau tuos vyrus, kurie geria, varyt lauk, kad vaikai nematytų, geriau pačios vienos išaugina vaikus. Ir be vyrų. Susitvarko puikiai su tuo <...>“). Kitaip sakant, peršasi nuostata, kad moterys yra tokios stiprios ir apdovanotos gamtos ir pan., kad jos gali viską, net ir sunkiausius dalykus, tik kažkodėl jos neturėtų užimti vadovaujamų pozicijų visuomenėje, taip pat ir versle. Pastarąją savo nuostatą respondentas grindžia ne tik pačios idėjos apie moterų dalyvavimą priimant sprendimus dirbtinumumu („Manau, kad ta problema yra kažkaip sukurta kokiose nors Jungtinėse Amerikos Valstijose. Sukurta kaip problema, kad koks nors politinis judėjimas – moterų – kurios liko kuo nors nepatenkintos ir t. t. Ir po to tas persiduoda kaip žaidimas“), neatitiktimi ir mūsų kultūriniais ypatumams („nes yra skirtingos kultūros, skirtingos religijos ir skirtingi mentalitetai šalių. Pas mus atneša, padeda ir, va, Lietuva – jūs nemodernūs, nes jūs ne feministai“), ir mūsų mentalitetui („Bet pas mus yra kitas mentalitetas. Pas mus yra baltiškasis mentalitetas. Tik mes jį primiršę truputį. Ir pas mus baltiško mentaliteto pagrindas yra moterys. <...> Šitoj kultūroj vyras nebuvo dominuojantis. Net ir LDK moterys buvo labai svarbios. Ir mes turim ir pasakojimus, ir padavimus. Ir visur yra moterys. O pažiūrėkit į kokias kitas kultūras, apie moterį žodžio niekas nepasakys“). Remiantis tuo, daromos ir atitinkamos išvados: „Tai reiškia, kad mūsų moterų nereikia auklėti, kad jos prisimintų, kad turi vienodas teises. Mūsų kultūroje tai yra, bet mes sugadinti per 50 metų <...>, mes sugadinti per carinės Rusijos okupacijos laikotarpį. Yra tų laikotarpių, kurie mus gadino, gadino, bet <...>“.

Apibendrinamas respondentas teigia, kad Lietuvai tai yra neaktuali problema, nes moterų, dalyvaujančių įvairiais lygiais priimant sprendimus, yra tiek, kiek jų nori ir gali būti:

*„Taigi, aš nematau Lietuvoj tos problemos <...>. Bet tas vaidinimas kai kurių politikų ten... Įsirašėm kažkiek moterų į sąrašus, kad čia dabar lygios teisės, bet ateini, pamatai, kaip jos susirinkimuose šneka. Tos moterys žodžio neištaria. Vaidinimas yra daug didesnis. Pas mus partijos taryboj (nurodo tarybos narės pavardę) balsas yra labai labai svarbus. Tai yra patirtis, pasaulėžiūra, požiūris į šeimą, kitus dalykus. <...> jei pas mus partijoj kas nors nepagarbiai kalbėtų apie moteris – buvo toks vienas, tai pašalinom iš partijos. Bet čia dirbtinė problema, čia politinio žaidimo dalykas toks, jei būtų pas mus moterų, kurios norėtų būti lyderės, būti merės – kiek norėjo, tiek mes ir iškėlėm tų kandidačių. Iškelė, o parodykit, kaip jūs jas gerbiat, jų klausot. O pasirodo, kad skaičius yra, o vertybių nėra.“ (4V)*

Ir nors teoriškai dauguma respondentų teigia, kad jei bendrovėje yra kompetentingų moterų, tai niekas joms nesudaro kliūčių būti pasiūlytomis ir išrinktomis į valdybos narius, o **dauguma respondentų nepatyrė čia jokios diskriminacijos** („pačiai to neteko patirti – tos diskriminacijos“ (6M); „Aš niekada nesusidūriau su diskriminacija – aplink mane visada buvo labai pagarbūs žmonės“ (8M); „Tų atėjimo į valdybą barjerų aš nepajaučiau: gal aš pataikau tarp gerų žmonių, o gal neižvelgiu“ (7M)), visuomenėje dar gajos, tegul ir užslėptos, **diskriminacinės nuostatos** („valdybos yra ta vieta, kur ta kultūra yra aukštesnė, o kiek pažįstu moterų – valdybos narių – tai pakankamai stiprios asmenybės. Jei kas ir pagalvotų, bet tikrai tai nebūtų išdeklaruota viešai“ (1V)) sukuria moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksnius, kurių įveikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir veikimo šioje srityje bei jų pačių nuostatų ir požiūrio kaitos, kuris visomis prasmėmis nėra lengvas:

*„Čia daugiau akcentuoti pačių moterų įdirbį. Nelaukim atsisėdusios. Kvotas dabar įrašys į įstatymą ir pasipilsim mes tose valdybose. Niekur nedings tas suderinamumas. Tu turėsi atiduot save. Tai va, ar tu esi pasiruošus tai atiduoti darbinei veikla, va, tiek laiko iš savo asmeninio gyvenimo. Ir tai nėra visai jau taip lengva, kai pagalvoji. Kai tu pradedi užmiršti, o kada ten vaikas kvietė, ten kažkur bus, kažkur nubėgti, kažką reikia nupirkti ir t. t. Čia smulkmena atrodo, bet kai tu pradedi tuos dalykus užsirašinėti, tu supranti, kad jau čia yra tokia riba, kad... Bet tu turi būti tam pasiruošęs. Tu eini į tai. Tu pasiryžai, kelio atgal nebėr. Tu eini į priekį, nes jeigu tau nepavyks, bent jau aš tai plaksiu save, nes pervertinau savo jėgas. Kažkaip kitaip įsivaizdavau. O gal nereikėjo vaizduotis, gal reikėjo susipažinti prieš priimant pasiūlymą.“ (2M)*

*„O moterim, sakau, be jų pačių, kad kažkas gali padėti... tiktai pats žmogus gali...“ (2M)*

Taigi, apibendrinami galime sakyti, kad nors Lietuvos moterys ne tik turi reikiamą išsiskolinimą ir profesinę kvalifikaciją, bet nori ir gali eiti pareigas aukščiausio lygio ekonominių sprendimų priėmimo organuose, vis dėlto moterų ir vyrų asimetrija Lietuvos biržinių bendrovių valdybose labai ryški. O norimam rodikliui natūraliai pasiekti prireiktų dar 30 metų, nes, kaip teigia R. Čiočys (2013), per beveik tris rinkos ekonomikos dešimtmečius nesusiformavo valdybų narių rinkimų kultūra, nėra pakankamai bendrovių valdymo patirties ir korporatyvaus valdymo tradicijų. Bendrovių valdybos silpnos, didžiausią įtaką jose turi akcininkas, sukūręs verslą, arba kontroliuojanti bendrovė užsienio valstybėje. Kita vertus, visuomenėje vis dar gana gajos tradicinės nuostatos ir stereotipai lyties aspektu, todėl dažnai kai kurios diskriminavimo formos (ypač užslėptos) netgi neatpažįstamos. Be to, rezultatyvūs gali būti tik kompleksiniai tyrimai, nes lyčių pusiausvyros pažangai būtini keturi pagrindiniai elementai: pačių biržinių įmonių nuostata siekti moterų ir vyrų

pusiausvyros valdymo organuose, pačių moterų siekis tapti valdymo organų dalimi, šiuolaikiška biržinių bendrovių kultūra ir palanki teisinė aplinka. Tik vieno ar kelių šių elementų įgyvendinimas lyčių pusiausvyros nepagerina ir iš esmės nepakeičia.

## Išvados

Nors Lietuvos moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją, bet nori ir gali eiti pareigas aukščiausio lygio ekonominių sprendimų priėmimo organuose, vis dėlto moterų ir vyrų asimetrija Lietuvos biržinių bendrovių valdybose labai ryški – moterų skaičius biržinių bendrovių valdybose nesiekia numatytų kiekybinių rodiklių – 40 proc.

Moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus ir darbo bendrovių valdybose situacija yra vertinama nevienareikšmiškai. Iš vienos pusės, lyg niekas neinvestuoja paties moterų dalyvavimo valdybų veikloje fakto, netgi išvelgia daug pozityvių dalykų, tačiau **ir patiems respondentams dar kyla nemažai klausimų tiek dėl pačios moterų dalyvavimo idėjos, tiek dėl moterų motyvuotumo šiai veiklai bei jų pasirengimo kokybiškai atlikti savo kaip valdybos nario funkcijas, tiek dėl galimybės derinti darbą ir šeimą ir pan.**

Net ir patys respondentai mano, kad **moterų valdybose yra tiek, kiek jų reikia ar kiek gali būti pagal savo turimas kompetencijas ir gebėjimus**, kitaip sakant, dalyvavimas tiesiogiai proporcingas bendrovių poreikiams ir strategijai bei pačių moterų apsisprendimui save pozicionuoti.

**Stereotipinės ir šališkos** moterų dalyvavimo priimant ekonominius sprendimus klausimu **nuostatos veikia ir pačias moteris.**

Visuomenėje dar gajos, tegul ir užslėptos, **diskriminacinės nuostatos** sukuria moterų dalyvavimą bendrovių valdybų veiklose ribojančius veiksnius, kurių įveikimas labai priklauso nuo pačių moterų aktyvumo ir veikimo šioje srityje bei jų pačių nuostatų ir požiūrio kaitos.

Kadangi vis dar nesugebame atpažinti egzistuojančios diskriminacijos, ypač užslėptų jos formų, vykdant tolesnius tyrimus tikslinga būtų minėtus aspektus nagrinėti ne iš moterų pozicijos, t. y. aiškintis ne tai, kodėl jos nori / nenori, yra / nėra pasirengusios dalyvauti, kodėl jos nedalyvauja ir pan., o dėmesio centrą perkelti į pačių biržinių bendrovių, jų kultūros ir struktūrinių suvaržymų, elito vadovų – vyrų požiūrio ir nuostatų ir pan. tyrimus. Kitaip sakant, tikslinga keisti pačią tyrimų nuostatą, t. y. nuo siekio „patobulinti“ moterį tiek, kad ji galėtų dalyvauti, pereiti prie analizės, ką reikėtų keisti bendrovėse, jų valdymo organuose ir kultūroje, kad moterys galėtų jose dalyvauti.

## Literatūra

BEAR, Stephen; RAHMAN, Noushi; POST, Corrine (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, vol. 97 (2), p. 207–222.

BERGER, Peter L.; LUCMAN, Thomas (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Vilnius: Pradai. 263 p. ISBN 9789986943488

BITINAS, Bronislovas (2000). *Ugdymo filosofija*: vadovėlis. Vilnius: Enciklopedija. 247 p. ISBN 9986-433-25-8.

BOYATZIS, Richard E. (1998). *Transforming Qualitative Information*. Sage Publications, Inc: Cleveland. 200 p. ISBN 9780761909613.

BUNNING, Karen; HEATH, Becky; MINION, Andy (2009). Communication and Empowerment: a Place for Rich and Multiple Media? *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Nr. 22, p. 370–379.

BURKE, Ronald J.; VINNICOMBE, Susan (2008). Women on Corporate Boards of Directors: International Issues and Opportunities. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (eds.). *Women on Corporate Boards of Directors*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 1–14.

CATALYST, *Pyramid: Women in S&P 500 Companies* (May 1, 2019) [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą <<https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/>>.

CATALYSTS' "Quick Take: Women on Corporate Boards" (2018) [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>>.

CHOUDHURY, Barnali (2015). Gender Diversity on Boards: Beyond Quotas. *European Business Law Review*, vol. 26 (1), p. 229–243.

Closing the gender gap: ACT NOW (2012). OECD Publishing [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>>.

ČIOČYS, Robertas (2013). *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*. Daktaro disertacija. Vilnius. [žiūrėta 2014 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130521\\_163807-51778/DS.005.0.01.ET.D](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130521_163807-51778/DS.005.0.01.ET.D)>.

DELOITTE Global Center for Corporate Governance. Women in the Boardroom: A Global Perspective, Fifth Edition, (December 2017) [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html>>.

Dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių (COM(2012) 0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD, 13988/13, 2013 m. spalio 9 d.). [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>>.

DROMANTAITĖ-STANCIKIENĖ, Aistė (2011). *Sustainable gender representation seeking professional career*. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Mykolo Romerio universitetas. 52 p.

DUOBLIENĖ, Lilija (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija*. Vilnius: Tyto alba. 216 p.

EASTMAN, Meggin Thwing (2017). *Women on Boards: Progress Report 2017* (MSCI, December 2017), [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.msci.com/documents/10199/239004/MSCI\\_Women+on+Boards+Progress+Report+2017.pdf](https://www.msci.com/documents/10199/239004/MSCI_Women+on+Boards+Progress+Report+2017.pdf)>.

EQUAL MEASURES 2030 (2019). Harnessing the Power of Data for Gender Equality: Introducing the 2019 EM2030 SDG Gender Index [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[https://data.em2030.org/wp-content/uploads/2019/05/EM2030\\_2019\\_Global\\_Report\\_ENG.pdf](https://data.em2030.org/wp-content/uploads/2019/05/EM2030_2019_Global_Report_ENG.pdf)>.

FLICK, Uwe (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: SAGE Publications. 293 p. ISBN 0761955879.

Harnessing the power of data for gender equality: Introducing the 2019 EM2030 SDG Gender Index. (2019), [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[https://data.em2030.org/wp-content/uploads/2019/05/EM2030\\_2019\\_Global\\_Report\\_ENG.pdf](https://data.em2030.org/wp-content/uploads/2019/05/EM2030_2019_Global_Report_ENG.pdf)>.

HOLLOWAY, Immes; TODRES, Les (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, vol. 3 (3), p. 345–357.

HUSE, Morten (2008). Women Directors and the "Black box" of Board Behavior. In S. Vinni-

combe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria, M. Huse (eds.). *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar.

HUSE, Morten; GROSCHL, Stefan; TAKAGI, Junko (2012). The ‘Golden Skirts’: Lessons from Norway About Women on Corporate Boards of Directors. In *Diversity Quotas, Diverse Perspectives: The case of gender*, p. 11–24.

JOUROVA, Vera (2016). *Gender Balance on Corporate Boards: Europe is Cracking the Glass Ceiling*. Fact sheet. July 2016. Directorate-General for Justice and Consumers, European Commission. 8 p.

LE BOSSÉ, Yann; LAVALLÉE, Marguerite (1993). Émergence d’un cadre théorique pour la psychologie communautaire: L’importance du concept d’empowerment. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, Nr. 18 (2), p. 7–20.

LEE, Linda-Eling; MARSHALL, Ric; RALLIS, Damio; MOSCARDI, Matt (2015). *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards* (MSCI, November 2015): 31 p. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>>.

LORD, Linley; ROSS-SMITH, Anne; MARI-NELLI, Melissa; SHERIDAN, Alison Jane (2014). *Stakeholder Perceptions of the “Right” Pathway for Women to Corporate Board Membership*. Academy of Management Proceedings: Academy of Management.

*Lygių galimybių integravimas: teoriniai ir praktiniai aspektai* (2011). Sud. L. Bengalė-Dits, Vilnius.

NASDAQ OMX Baltijos birža (2014). [interaktyvus] [žiūrėta 2014 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=mainlist&lang=lt> <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt>>.

MERTENS, Donna M. (2009). *Transformative Research and Evaluation*. New York: Guilford Press. 402 p. ISBN 97815938530.

NELSON, Geoffrey; LORD, Joan; UCHOKA, Joanna (2001). Personal Empowerment. In G. Nelson, J. Lord, J. Uchoka (eds.). *Shifting the Paradigm in Community Mental Health: Towards Empowerment and Community*. Toronto, ON: University of Toronto Press, p. 151–172.

NOVELSKAITĖ, Aurelija (2003). *Moterys Lietuvos akademiniėje (mokslo) bendruomenėje. Sociologinė analizė*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.

Pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas einančių asmenų lyčių pusiausvyros gerinimo ir atitinkamų priemonių siūlomos reguliavimo srities esamos padėties analizė ir poveikio vertinimas. Taikomas mokslinis tyrimo darbas, tyrimą parengė advokatų profesinė bendrija „Baltic legal solutions Lietuva“ [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/6115\\_2013-tyrimas\\_del\\_birziniu\\_bendroviu.pdf](http://www.socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/6115_2013-tyrimas_del_birziniu_bendroviu.pdf)>.

POST, Corinne; BYRON, Kris (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, vol. 58 (5), p. 1546–1571.

REINGARDIENĖ, Jolanta (2004). Moterų karjeros ir šeimos dilemos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, Nr. 1, p. 59–72.

REINGARDIENĖ, Jolanta (2006). Lyčių nelygybė Lietuvoje: analizė ir vertinimas remiantis lyčių lygybės indeksu 2015 (EIGE). *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 7 (1), p. 33–52.

REINGARDĖ, Jolanta (2018). *Šeimos ir moters karjeros dilemos* [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsc.vu.lt/assets/leidiniai/indexe754.html?show\\_content\\_id=527](http://www.lsc.vu.lt/assets/leidiniai/indexe754.html?show_content_id=527)>.

REVIEW OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN THE BALTICS IN 2015. NASDAQ Baltics (2018). [interaktyvus] [žiūrėta 2018 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqbaltic.com>>.

SEALY, Ruth; DOLDOR, Elena; VINNICOMBE, Susan (2016). *Women on Boards: Taking Stock of where We Are*. The female FSTE Board Report 2016. Cranfield University. 65 p.

SEALY, Ruth; SINGH, Val; VINNICOMBE, Susan (2008). The Pipeline to the Board Finally Opens: Women's Progress on FTSE 100 Boards in the UK. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (eds.). *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 37–46.

SEIERSTAD, Cathrine; WARNER-SØDERHOLM, Gillian; TORCHIA, Mariateresa; HUSE, Morten (2017). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics*, vol. 141 (2), p. 289–315.

SIMPSON, W. Gary; CARTER, David; D'SOUZA, Frank P. (2015). What Do We Know about Women on Boards? *Journal of Applied Finance*, vol. 20, No. 2, p. 27–39.

SINGH, Val; TERJESEN, Siri; VINNICOMBE, Susan (2008). Newly Appointed Directors in the Boardroom: how do Women and Men Differ? *European Management Journal*, vol. 26 (1), p. 48–58.

SOJO, Victor; WOOD, Robert; CRIPPS, Sally; WHEELER, Melissa Anne (2016). *Reporting Requirements, Targets, and Quotas for Women in Leadership*. The Leadership Quarterly. 43 p.

*Strategic Engagement for gender equality 2016–2019* (2016). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

ŠIDLAKSIENĖ, Virginija; POCEVIČIENĖ, Rasa (2015). *Lietuvos moterų ir vyrų padėties skirtumai priimant ekonominius sprendimus. Tyrimo rezultatų santrauka / Closing gender gap in economic decision-making in Lithuania. Research Resumé*. Vilnius: Araneum. 20 p. [in Lithuanian].

ŠIDLAKSIENĖ, Virginija; POCEVIČIENĖ, Rasa (2018). (Egalitarinė) socializacija vaikystėje kaip sėkmingos moters karjeros biržinėse bendrovėse prieda / (Egalitarian) childhood socialization as a predictor of women's successful careers in listed company boards. *Informacijos mokslai*, t. 81, p. 47–77.

TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from a Multi-theoretical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, vol. 26 (1), p. 23–65. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>

TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth; SINGH, Val (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate governance: An international review*, vol. 17 (3). [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.researchgate.net/publication/227541616\\_Women\\_Directors\\_on\\_Corporate\\_Boards\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/227541616_Women_Directors_on_Corporate_Boards_A_Review_and_Research_Agenda)>.

VALACKIENĖ, Asta (2003). Lietuvos moterų profesinės karjeros veiksniai: subjektyvus vertinimas. *Filosofija, sociologija*, Nr. 1, p. 49–57.

VOORDECKERS, Wim; VANGILS, Anita; GABRIELSSON, Jonas; POLITIS, Diamanto; HUSE, Morton (2014). Board Structures and Board Behaviour: A Cross-Country Comparison of Privately Held Smes in Belgium, the Netherlands and Norway. *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 9 (2), p. 197–219.

WHITE, Barbara; COX, Charles; COOPER, Cary (1992). *Women's Career Development. A Study of Higher Flyers*. Oxford: Blackwell Publishers. 252 p. ISBN 0-631-18655-7.

WILEY, Carolyn; MONLLOR-TORMOS, Mireia (2018). Board Gender Diversity in the STEM&F Sectors: The critical mass required to drive firm performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 25, no. 3, p. 290–308.

ŽVINKLIENĖ, Alina (2003). Moters kelias į akademią: istorija ir dabartis. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, Nr. 1, p. 50–70.

ŽUKAUSKIENĖ, Rita; ŠAKALYTĖ, Jurgita (2003). *Moterų profesinė karjera*. Vilnius. Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija, 126 p. ISBN9955-580-02-X.

2019 Report on Equality between Women and Men in the EU (2019). Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission) [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f3dd1274-7788-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>>.