

## ŠVIETIMAS IR LYČIŲ KOMUNIKACIJA

### (Egalitarinė) socializacija vaikystėje kaip sėkmingos moters karjeros biržinėse bendrovėse prielaida

#### Virginija Šidlauskienė

Šiaulių universiteto Mokslo instituto Socialinių inovacijų tyrimo centro  
Lyčių studijų skyriaus vyriausioji mokslo darbuotoja, daktarė  
Šiauliai University Research Institute, Gender Studies Unit, Chief Researcher, Dr.  
P. Višinskio g. 25-700, LT-76352 Šiauliai  
El. paštas [virginija.stefanija.sidlauskiene@su.lt](mailto:virginija.stefanija.sidlauskiene@su.lt)

#### Rasa Pocevičienė

Šiaulių universiteto Mokslo instituto Socialinių inovacijų tyrimo centro  
Lyčių studijų skyriaus vyresnioji mokslo darbuotoja, daktarė  
Šiauliai University Research Institute, Gender Studies Unit, Senior Researcher, Dr.  
P. Višinskio g. 25-700, LT-76352 Šiauliai  
El. paštas [rasa.pocevicienne@gmail.com](mailto:rasa.pocevicienne@gmail.com)

*Nors moterys ne tik turi reikiamą išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją, bet nori ir gali eiti pareigas priimančios aukščiausio lygio sprendimus, vis dėlto moterų ir vyrų asimetrija Lietuvos biržinių (angl. listing) bendrovių<sup>1</sup> valdybose apibūdina šiame straipsnyje keliamą problemą. Straipsnyje, plėtojant ir naujai pritaikant teorinį sėkmingos karjeros moters modelį, empiriškai gilinama į biržinių bendrovių valdybos narių (direktorių) socializacijos ypatumus vaikystėje. Pusiaus struktūruoto interviu metodu apklausta 12 (beveik 50 proc.) Lietuvos biržinių įmonių valdybų narių (direktorių). Tyrimas rodo, kad egalitarinė šeimos aplinka, neseksistinė socializacijos praktika, socialinis teisingumas leidžia mergaitėms eksperimentuoti su įvairiais tiek socialiniais, tiek įtraukiančiais netradiciniais vaidmenimis, kurie sustiprina moterų saviveiksmingumą ir, ypač konkurencingų biržinių bendrovių valdybų veikloje, atlikti valdybos narių (direktorių) vaidmenis.*

**Pagrindiniai žodžiai:** moteris, socializacija vaikystėje, sėkminga karjera, biržinės bendrovės valdyba.

Nors moterų išsilavinimo lygis aukštesnis nei vyrų, priimančios ekonominius sprendimus vyrų dominavimas pribloškiantis. Susidaro įspūdis, kad daugumoje šalių vyrų

vyravimas išlieka stabiliai pastovus ir ilgalaikis. Ketvirtosios pramonės revoliucijos artėjimas sietinas su naujomis technologijomis ir išradimais, sujungiančiais fizinių, skaitmeninių ir biologinių pasaulius iš esmės naujais būdais. Tačiau šie pokyčiai kai kurias socialines grupes nustumus į paraštes ir padidins nelygybę ypač sparčiai augan-

<sup>1</sup> Biržinė bendrovė – bendrovė, kurios akcijomis prekiaujama viešai biržose ir kuri turi būti valdoma remiantis korporatyviniu valdymo principais bei kurios vertybiniai popieriai yra įtraukti į prekybą reguliuojamoje rinkoje (biržoje).

čiuose inovatyvios ekonomikos sektoriuose, sumažins dėmesį lyčių lygybei, nes spartės konkurencija ir technologiniai virsmai. Galima numanyti lyčių asimetrijos didėjimą, nes kolektyvinius sprendimus, įskaitant kapitalo bei finansų rinkas, lems vertybės ir etika. Vyrų dominavimas novatoriškoje skaitmeninėje, išmaniojoje pramonėje galimai dar labiau padidės, sumažindamas moterų galimybes dalyvauti priimant ekonominius sprendimus. Jeigu sparčiai besivystančios dirbtinio intelekto, robotikos, išmaniosios gamybos sritys neatsižvelgs į jau nusistovėjusias lyčių lygybės normas, t. y. netaps įtraukiomis technologijomis, tuomet naudą duos tik kelioms visuomenės grupėms. Taigi, lygios galimybės lygiavertiškiau moterims ir vyrams dalyvauti priimant ekonominius sprendimus yra teisingumo klausimas, pagarba pilietinėms teisėms ir gero valdymo rodiklis. Būtinai teisingesnis abiejų lyčių atstovavimas, atliepiantis visuomenės sudėtį ir užtikrinantis ekonominę ir konkurencingumą pažangą Europos Sąjungoje (ES). Dar 2012 m. Europos Komisija atnaujino pasiūlymą dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl biržinių bendrovių nevykdomųjų direktorių pareigas<sup>2</sup> einančių asmenų lyčių pusiaus-

---

<sup>2</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 – stebėtojų 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 vykdyto funkciją atliekančiais vadovais, o „*non-executive*“ valdybos nariai arba stebėtojų tarybos nariai (nevykdomieji direktoriai) vadinami priežiūros funkciją atliekančiais vadovais.

vros gerinimo ir atitinkamų priemonių (Strategic Engagement, 2016). Lietuvai reikėtų 30 metų pasiekti Direktyvos kiekybinius tikslus (Pasiūlymo dėl Europos..., 2013), todėl numatytos socialinės politikos priemonės (Dėl valstybinės..., 2015). 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 pagrindinis 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 plėtros 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 ekonominių sprendimų priėmimo srityje, 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. Atitinkamai moterų atstovavimas biržinių bendrovių valdybose tampa patikimu lyčių lygybės politikos ir pažangos rodikliu, kurį pasirinko daugelis šalių ir jų įmonės.

---

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

## **Sėkmingos moterų karjeros biržinėse bendrovėse problema**

Tenka pripažinti lyčių nelygybės biržinių bendrovių valdybose vyravimą. Nors globaliai lyčių lygybė valdybose tolygiai, bet labai lėtai auga: 2016 m. beveik 19 proc. pasaulio biržinių bendrovių valdybose pozicijų užėmė moterys. Lyginant su 2012 m., kuomet moterys sudarė maždaug 14 proc., per pastaruosius kelerius metus stebimas 3 proc. augimas (Zehnder, 2017). Pirmaujanti Norvegija dar 2007 m. įvedė kvotų sistemą, reikalaujančią biržinių bendrovių valdybose pasiekti ne mažesnę kaip 40/60 lyčių pusiausvyrą. Per 10 metų Norvegijai pavyko padidinti moterų skaičių biržinių bendrovių valdybose nuo 6 proc. 2012 m. iki 42 proc. 2016 m. (CORE, 2017). Antra, dėl labai lėto moterų skaičiaus didėjimo bendrovių valdyme ES bando įtvirtinti moterų kvotas biržinių bendrovių valdybose. Naujaisi ES valstybių duomenys (2017 m. spalio mėn.) rodo, kad moterys sudarė tik ketvirtadalį (25,3 proc.) biržinių bendrovių valdybos narių. Prancūzija, norėdama iki 2017 m. pradžios pasiekti 40 proc. moterų atstovavimą biržinių bendrovių valdybose, 2011 m. įstatymu įteisino kvotą ir 2016 m. tapo vienintele valstybe, kurioje moterys biržinių bendrovių valdybose sudarė 43,4 proc. Dar devynių šalių (SE, IT, FI, DE, BE, DK, NL, LV ir UK) biržinių bendrovių valdybose dirbo ne mažiau kaip 25 proc. moterų. Tačiau pažangos pasiekta tik keliuose šalyse, keičiant teisinis normas arba įgyvendinant kitas pozityvios veiklos priemones, taigi dar reikia daugiau nuveikti siekiant tolesnės ir tvarios pažangos šioje srityje. 14-koje ES valstybių vyrai dominuoja biržinių bendrovių valdybose, kur moterys sudaro mažiau nei 20 proc., o Maltoje ir Estijoje moterys sudaro mažiau nei 10 proc. valdybos narių. 2017 m. spalio mėn. duome-

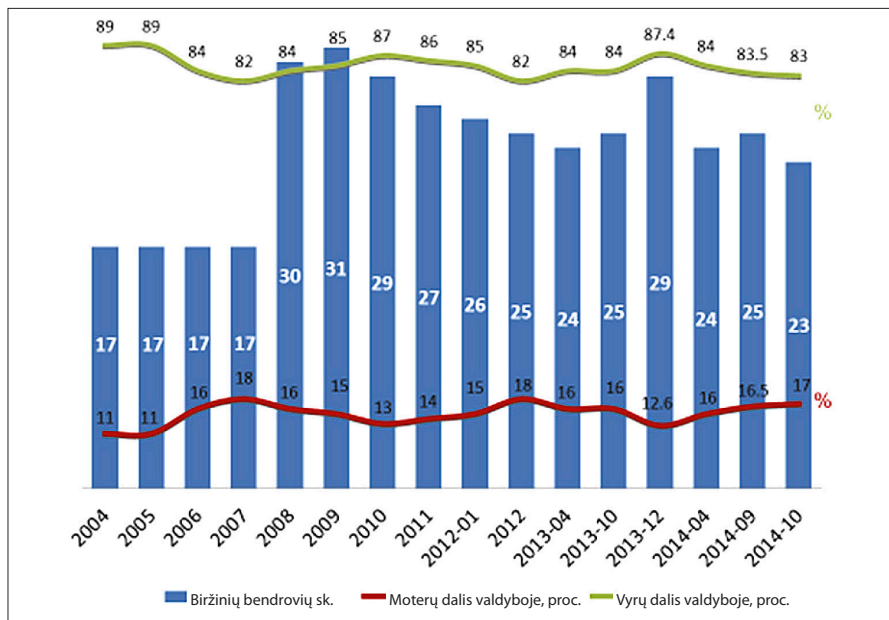
nimis, ES 28 valstybėse tik 25,3 proc. moterų ėjo biržinių bendrovių valdybos narių pareigas, be to, moterų skaičiaus augimas, palyginti su 2015 m., sulėtėjo. Tarp 2010 ir 2015 metų moterų skaičiaus augimas siekė net 2,2 proc. per metus, o per 2017 metus augimas siekė tik 1,3 proc. Prancūzijoje ir Italijoje moterų skaičius valdybose išaugo iki maždaug 30 proc., o Lietuvoje, Vengrijoje ir Estijoje – mažiau nei 2 proc., Rumunijoje ir Slovakijoje neaugo, netgi sumažėjo. Moterų biržinių bendrovių valdybose stygius lemia ir moterų, vadovujančių biržinėms bendrovėms, skaičių.

Akivaizdus faktas, kad net 65 proc. ES ir 57 proc. moterų Lietuvoje, turinčių aukštąjį išsilavinimą, sudaro 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 eina moteris. Lietuvoje tik 2016 m. pirmoji moteris pradėjo eiti valdybos pirmininko ir generalinio direktoriaus (vykdomojo direktoriaus) pareigas (Šidlauskienė, Pocevičienė, 2015).

Moterų dalis kolegialiuose biržinių bendrovių valdymo organuose (tiek stebėtojų tarybų, tiek valdybų) Baltijos šalyse siekia tik 19 proc. Kitaip sakant, iš 5 asmenų, išrinktų į biržinių bendrovių kolegialius valdymo organus, yra tik viena moteris. Baltijos šalių biržinių bendrovių valdybose pareigas eina tik 17 proc. moterų, 49 proc. bendrovių valdyme moterys nedalyvauja visai. Priešingai, Latvijos biržinių bendrovių valdybose moterų dalis kur kas didesnė (Review of..., 2018).

Remiantis *NASDAQ OMX Vilnius* vertybinių popierių biržos tinklalapiais ir Lietuvoje atliktais tyrimais, galima teigti, kad biržinių bendrovių ir jų valdybų sudėtis pagal lytį 2004–2014 m. laikotarpiu rodo menką pažangą (žr. 1 pav.).

moterų skaičiaus didėjimas tik 0,5 proc. Akivaizdu, kad Lietuvos biržinių akcinių bendrovių kolegialių valdymo ir priežiūros organų kaita, siekiant lyčių pusiausvyros, vyksta trigubai lėčiau nei vidutiniškai ES šalyse.



1 pav. Lietuvos biržinės bendrovės ir jų valdybų sudėtis pagal lytį

Remdamasi [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm); <http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt> ir tyrimo „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“ duomenimis, sudarė V. Šidlauskienė, 2014.

Lietuvoje biržinių akcinių bendrovių skaičius 2004–2007 m. augo nuo 17 iki maksimalaus skaičiaus (31) 2009 m. ir sumažėjo (iki 24) 2014 m. Per dešimtmetį moterų atstovavimas valdybose vidutiniškai išaugo nuo 11 proc. iki 16,5 proc. 2014 m. balandžio mėn. duomenimis, moterys Lietuvos biržinėse bendrovėse sudarė 16 proc., o, praėjus pusmečiui (2014 m. spalio mėn.), jų padaugėjo iki 16,5 proc. Vadinasi, pasiektas

Gilinantį į ES biržinių akcinių bendrovių generalinių direktorių moterų statistiką, akivaizdžiai matoma, jog jokios pažangos per minėtą pusmetį (2014 m. balandžio–spalio mėn.) nepasiekta. ES šalyse tik 3,3 proc. moterų ėjo generalinio direktoriaus pareigas. Per pusmetį jų skaičius nepakito (!). Prisiminus ir palyginus 2013 m. spalio mėn. ir 2014 m. spalio mėn. duomenis, galima teigti, kad generalinių direktorių moterų

dalis tuo metu padidėjo nuo 2,8 proc. iki 3,3 proc. Taigi, moterų skaičiaus didėjimas per metus siekė 0,5 proc. 2015 m. Lietuvoje nebuvo nė vienos moters, einančios biržinės akcinės bendrovės generalinio direktoriaus pareigas.

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, o būtų reikalaujama aukštos kvalifikacijos, patirties ir būtinų profesinių gebėjimų darbo funkcijoms bendrovėje atlikti (Review of..., 2018).

Apibendrinant 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 daug dėmesio skyrė moterų gausesnio atstovavimo biržinių bendrovių valdybose skatinimui nagrinėti (Burke, Vinnicombe, 2008; Sealy et al., 2016). Tolygesnei moterų ir vyrų pusiausvyrai valdybose daug dėmesio skyrė spauda; nemažai tyrėjų savo tyrimo objektu pasirinko valdybų sudėtį lyčių aspektu. Vieni savo dėmesį koncentravo į karjeros kelią, kurį moterims tenka nueiti, kol jos tampa biržinės bendrovės valdybos narėmis (Sealy et al., 2008; Lord et al., 2014), kiti – į valdybų sudarymo, kandidatų atrankos praktiką (Seierstad et al., 2017), tretii – į moterų daugybinę direktorystę (Huse et al., 2012), ketvirtii – į valdybos narių profesinius profiliaus (Singh et al., 2008), penktii – 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), 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 (2003, 2004), 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, rodančią didžiulę lyčių nelygybę pelningiausiuose ir sparčios ekonominės plėtros sektoriuose, naudinga kritiškai įvertinti 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. Dažniausiai minima moters pečius užgulusi dvejopa (namų ūkio ir profesinio užimtumo) našta, nesąmoningas šališkumas, darantis įtaką moterims ir vyrams, darbo vietos organizavimo 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 pasiekti Direktyvoje (2013) numatytus tikslus iki 2020 metų. Tokiai galimybei 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, kad užtikrintų lyčių pusiausvyrą bendrovės valdymo organuose. Vadinas, aktualu tirti ir analizuoti lyčių vaidmenų segregaciją biržinių bendrovių valdymo organuose, juolab kad Lietuvai, kaip pokomunistinei valstybei, įstojusiai į ES, tenka taikytis prie modernios, vakarietiškus standartus atitinkančios biržinių bendrovių valdymo kūrimo praktikos. Kol kas nėra tyrinėta, kokią įtaką socializacija vaikystėje daro moterų karjerai, joms siekiant biržinių bendrovių valdybos nario pareigų. Ši situacija kelia keletą klausimų: kokie yra pagrindiniai vaikystės socializacijos pranašai, lemiantys sėkmingą moterų karjerą tapti biržinės bendrovės valdybos nare? Koks ryšys tarp biržinių bendrovių valdybos narių (moterų ir vyrų) asmeninių vaikystės socializacijos charakteristikų (vaikystės patirties, tėvų socioekonominio statuso, brolių ir seserų įtakos, šeimos paramos ir švietimo) ir jų karjeros sėkmės? Koks ryšys tarp šeimos demografinių rodiklių ir iš šeimos gauto palaikymo sėkmingai karjerai pasiekti biržinėse bendrovėse? Ar moterys neturi ambicijų tapti biržinės bendrovės valdybos nare ar net generaline direktore?

Taigi, šie probleminiai klausimai suteikia strateginę galimybę prisidėti prie lyčių lygybės įgyvendinimo ir sušvelninti atotrū-

čio tarp lyčių didėjimą. *Tyrimo tikslas* – išanalizuoti teorinius lyčių pusiausvyros aspektus biržinių bendrovių valdybose ir ištirti valdybų narių vaikystės socializacijos patirtis, perspėjančias apie galimas kliūtis (ne)sėkmingos moterų karjeros biržinėse bendrovėse kelyje. *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 vaikystės socializacijos veiksnių įtaką moters sėkmingai karjerai biržinės bendrovės valdyboje;
- 4) detalizuoti vaikystės socializacijos veiksnius, galinčius prisidėti prie moterų sėkmingos karjeros biržinėse bendrovėse ir padedančius plėtoti perspektyvius moterų lyderių bruožus.

Moterų menko atstovavimo priimant ekonominius sprendimus biržinėse bendrovėse priežastys yra daugiaplanės ir kompleksinės. Siekiant conceptualizuoti ir suvokti šio reiškinio priežastis, remiantis skirtingomis teorinėmis išvalgomis, skirtomis paaiškinti moterų eliminavimui arba ribotoms galimybėms tapti biržinių bendrovių valdybų narėmis, taikoma keletas interpretacinių nuostatų: aukšto lygio (angl. *high flyers*) vadovių sėkmingos karjeros teorija, kurią atnaujinome ir papildėme karjeros kapitalo teorinėmis išvalgomis.

## **Tyrimo metodologiniai pagrindai**

Teorinį tyrimo metodologinį pagrindą sudaro keletas pagrindinių išvalgų:

- 1) *Įgalinimo* (angl. *empowerment*) priėiga, pasitelkiama kaip asmeninės ir socialinės transformacijos paradigmos elementas (Mertens, 2009) – ne tik ge-



bėjimų 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 randasi teigiamos apsisprendimo, nepriklausomumo, sprendimų priėmimo, savikritikos, nuomonės raiškos ir kt. pokyčių užuomazgos, 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) *Lyčių vaidmenų socializacijos* teorijos, pagrindžiančios šeimos, taip pat ir tėvų, atliekamų vaidmenų poveikį vaiko, kaip tam tikro lyties atstovo, socializacijai, konkrečiai: 1) *socialinio išmokimo perspektyva*, teigianti, kad vaikas per paskatinimą ir baudimą bei kitų žmonių stebėjimą mokosi tinkamo elgesio, atitinkančio jo lytį; 2) *kognityvinė teorija*, teigianti, jog mokymasis būti vyru ar moterimi reiškia taisyklių, apibrėžiančių lyčių vaidmenis, supratimo ir interpretavimo procesą; 3) *psichoanalitinė teorija (identifikacijos / modeliavimo kryptis)*, numatanti modeliavimą ir tapatinimąsi, kur modeliavimas reiškia, kad vaikas stebi kitų, taip pat ir tėvų, elgesį ir jį

imituoja, o tapatinimasis reiškia, kad, skatinamas meilės ir baimės, vaikas susitapatina su savo lyties tėvu (Crespi, 2018; Evans, 1997).

- 4) *Kultūrinės socializacijos teorija*, teigianti, kad kultūros perėmimas yra pagrindinė asmens socializacijos dalis. Individai žmonėmis netampa automatiškai, jiems reikia perimti kultūrą, išmokti dalyvauti socialiniame gyvenime (Berger, Luckmann, 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 pasirinktas tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu – įgalino gauti naujos ir reikšmingos informacijos apie moterų dalyvavimo biržinių įmonių valdybų veikloje situaciją ir jos tobulinimo galimybes.

## **Informantų profilis**

Tyrimo metu atlikta 12 pusiau struktūruotų interviu su 8 biržinių bendrovių atstovais – valdybų nariais (8 moterys ir 4 vyrai). 5 informantai atstovavo privačioms biržinėms bendrovėms, o 7 – valstybės valdomoms. Vienas informantas buvo bendrovės vadovas, dar kitaip vadinamas generaliniu direktoriumi / valdytoju (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.

Vykdamas tyrimą, pirmiausia buvo atrinktos įmonės, kurių valdybose yra bent viena moteris. Potencialiems informantams el. paštu buvo išsiųsti asmeniniai kvietimai dalyvauti tyrime. Per maždaug savaitę negavus atsakymo į išsiųstą kvietimą, buvo kreipiamasi telefonu su analogišku kvietimu dalyvauti tyrime. Tuomet telefonu ar el. paštu buvo derinamas susitikimo laikas ir vieta. Dažniausiai interviu vyko informantų darbovietėse. Kiekvienas interviu vidutiniškai truko apie 1 val. Bendras interviu laikas – beveik 12 val.

### **Instrumento (interviu klausimyno) konstravimas**

Konstruojant empirinio tyrimo, kuriuo norėta susidaryti išsamesnį moterų, dirbančių biržinių įmonių valdybose ir dalyvaujančių priimančių aukščiausio lygio ekonominius sprendimus, paveikslą, buvo remtasi teorinio diskurso analizės išvadomis ir išvalgomis, 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. akcentuojami tokie moterų karjerai įtaką darantys veiksniai kaip: a) vaikystė – brolių, seserų turėjimas, tėvų ir vaikų santykis, socialinis šeimos statusas, motinos užimtumas; b) išsilavinimas; asmenybė ir motyvacija – kontrolės lokusas, pasiekimų poreikis, asmeninis veiksmingumas; kūrybiškumas; c) profesinės veiklos istorija: motyvavimas, mentorystė, tinklaveika, socialinių vaidmenų konflikto valdymas.

Remiantis šia koncepcija, norint susidaryti išsamų moterų, dirbančių biržinių įmonių valdybose ir dalyvaujančių priimančių aukščiausio lygio ekonominius sprendimus, paveikslą, vertėtų paanalizuoti joms būdingus bruožus visais svarbiausiais asmens gyvenimo etapais, pradedant vaikyste ir baigiant dabartinės karjeros laikotarpiu. Interviu klausimynas buvo sudarytas taip, kad apimtų tokius esminius klausimų blokus: vaikystę, išsilavinimą, asmenybės tapimą, profesinės karjeros istoriją, dalyvavimą visuomeniniame ir politiniame gyvenime, šeimą ir asmeninį gyvenimą (White et al., 1992).

Interviu pradedamas trumpu įvadu, kuriame primenamas interviu tikslas ir pobūdis, pateikiama informacija apie informanto teises interviu metu, duomenų apdorojimo ir pateikimo pobūdį ir adresatą. Kadangi beveik visi informantai 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 šiek tiek buvo koreguojamas klausimynas: atsakyta besidubliuojančių klausimų, patikslintas ir sutrumpintas tyrimo esmės pristatymas, nes dauguma informantų jau susitarimo dėl interviu laiko ir vietos metu labai teigiamai įvertindavo tyrimo problemą ir jos aktualumą. Taip pat beveik visi informantai 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 taip 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, tuomet 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 24 minučių, bendra visų interviu trukmė – apie 12 valandų). Iš tyrimo dalyvių buvo gautas leidimas įrašyti pokalbį diktofonu. Tiesioginiai interviu buvo organizuojami dalyviams priimtinoje aplinkoje: kavinėje (1), parke (1), namuose (1), darbo kabinete (9). Transkripcijų apimtis – 78 lapai. Interviu trukmei taikomas teorinio

prisotinimo principas, t. y. interviu baigiamas tada, kai interviu teikiama informacija pradeda kartotis.

*Tyrimo etika.* Renkant tyrimo duomenis buvo laikomasi šių etikos principų: informantai 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 atlikimo laiką. Jau pirmojo kontakto su informantu metu – susitikime, kalbantis telefonu ar bendraujant elektroniniu paštu – buvo siekiama kurti pasitikėjimu grįstą tyrėjo ir informanto 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 išsakyti kilusių klausimų, abejonių. 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.

### **Aukšto lygio (*high flyer*) vadovių sėkmingos karjeros modelio, papildyto karjeros kapitalo įžvalgomis, susietumas su vaikų socializacija vaikystėje**

Lyčių neproporcingumas biržinių bendrovių valdybose reiškia, kad bendrovės neišnaudoja savo potencialių galimybių. Dau-

gumos bendrovių valdymo rodikliai rodo, kad tolygesnis moterų ir vyrų atstovavimas bendrovių valdybose yra naudingas ir perspektyvus. Ilgalaikiai tyrimai patvirtina, kad bendrovės, kurių valdybose lyčių pusiausvyra tolygesnė, veikia pelningiau ir jose sudaroma mažiau rizikingų sandorių. Randasi daugiau įrodymų, atskleidžiančių moterų dalyvavimo, priimant ekonominius sprendimus, pozityvią koreliaciją su įmonių finansine veikla. Naujausių „McKinsey & Company“ tyrimų duomenimis, lyčių tolygesnė pusiausvyra biržinių bendrovių valdybose 15 proc. padidina jų finansinę grąžą (Hunt et al., 2015). Jei pasaulinių biržinių bendrovių valdybose dirba bent viena moteris, tai tų bendrovių akcijų kainų rodiklis 26 proc. didesnis nei tų biržinių bendrovių, kurių valdybose moterų nėra (Credit Suisse, 2012). *Catalyst* ataskaitoje teigiama, kad „Fortune 500“ bendrovės, kurių valdybose dirbo trys ar daugiau moterų, pardavimų grąžą padidino 84 proc., investuoto kapitalo grąžą – 60 proc., nuosavybės grąžą – 46 proc. (Credit Suisse, 2011). Kiti tyrimai patvirtina stiprų ryšį tarp moterų įtraukties į biržinių bendrovių valdymą ir jų finansinės veiklos (Tyson, 2015; McKinsey & Co, 2015, 2017). Jei moterys išnaudotų savo visą potencialą, t. y. dalyvautų darbo rinkoje tokiu pat pajėgumu kaip vyrai, pasaulio ekonomikos BVP iki 2025 m. padidėtų 26 proc. (McKinsey, 2018). Kai moterų skaičius valdybose yra gana didelis, tuomet įmanoma daryti poveikį sprendimų priėmimo elgesio modeliams ir bendrovės veiklai: sėkmingai valdybose dirbančios moterys tampa gerais pavyzdžiais kitoms moterims (Singh et al., 2008); valdybos narės į bendrovės valdymo organą atneša daugiau praktinių žinių ir išlaidų valdymo sprendimų nei jų kole-

gos vyrai (Konrad et al., 2008); pateikia naujų perspektyvių siūlymų, vedančių prie geresnių sprendimų priėmimo (Bilimoria, 2000); moterys dažniau nei vyrai pasako „ne“ pasiūlymui, su kuriuo jos nesutinka, o tai sukelia aktyvesnes diskusijas ir papildomą analizę (Konrad et al., 2008); sprendimų priėmimo procese moterys mažiau skuba, klausimus sprendžia apdairiau nei vyrai, o tai padidina valdybos strateginę kontrolę (Nielsen, Huse, 2010); moterys valdybose linkusios palaikyti bendrovės tvarumą (Galbreath, 2011); lyčių įvairovė valdybose siejama su moterų dalyvavimu valdyme ir verslo etika (Bernardi et al., 2009); trys ir daugiau moterų valdybose laiduoja aukštesnę bendrovės inovatyvumą (Torchia et al., 2011).

Moterų įtaka bendrovės funkcionavimui akivaizdžiai susijusi su moterų socializacijos ypatumais. Logiška, kad moterų socializacija vaikystėje turi tiesioginę įtaką sėkmingai moterų karjerai ir siekiui dalyvauti biržinės bendrovės valdyme. Literatūros, aiškinančios moterų trūkumą biržinių bendrovių valdybose, apžvalga leido padaryti išvadą, kad trys pagrindiniai argumentai pagrindžia šį trūkumą. Pirma, sėkmingos karjeros moters (*high flyers*) teorija, teigianti, kad socializacija vaikystėje, išsilavinimas, asmenybės bruožai ir motyvacija formuoja savybes, reikalingas moteriai dirbti biržinių bendrovių valdybose (White et al., 1992). Antra, individualios karjeros kapitalo teorija, teigianti, kad asmens karjeros kapitalą sudaro trys žinojimo būdai: žinoti kaip (angl. *knowing-how*), žinoti kam (angl. *knowing-whom*) ir žinoti kodėl (angl. *knowing-why*) (DeFillippi, Arthur, 1994; Inkson, Arthur, 2001). Trečia, moterų trūkumas, grindžiamas karjeros valdymo teorijomis, bus nagrinėjamas kitame straipsnyje.

## **Aukšto lygio (*high flyer*) vadovių sėkmingos karjeros modelis, papildytas asmens karjeros kapitalo išvalgomis**

Teorinės vaikų socializacijos studijų išvalgos yra susijusios su įvairiomis raidos teorijomis. Kai kurios jų teigia, kad vaikystės patirtis lemia tolesnes asmens gyvenimo trajektorijas ir vėlesnes galimybes pakeisti asmenį. Todėl akivaizdu, kokia svarbi socializacijos vaikystėje įtaka, kaip pirminiai stimulai, moterų karjeros biržinėse bendrovėse ugdymui ir mergaičių tėvų vaidmeniui socializacijos procese. H. S. Astin (1984) teigė, jog vaikystės patirtys yra moterų karjeros pasirinkimo ir jų profesinio pasirinkimo ašis. Autorės sukonstruotas karjeros modelis, taikytas tiek moterims, tiek vyrams, remiasi lyčių vaidmenų socializacija, kurią lemia tėvų šeima, mokykla, žaidimai ir mergaičių ar berniukų ateities lūkesčiai. Deja, moterys ir vyrai pasirenka skirtingas profesijas ir karjeros sritis dėl skirtingos mergaičių ir berniukų socializacijos bei dėl skirtingų vaikų galimybių pasirinkti. B. White ir kt. (1992) minėtą modelį išplėtojo ir pritaikė sėkmingos karjeros moters (*high flyers*) modeliui. Jie susistemino tokias vaikų socializacijos charakteristikas: 1) vaikystės patirtis – tai tėvų ir vaikų santykiai, kurie svarbūs šeimoje, orientuojant mergaites karjerai ir ankstyvojo moters nepriklausomybės bei savarankiškumo jausmo lavinimui. Santykiai, palaikantys vaikų pasiekimus, skatinimas autonomiškai priimti sprendimus, remiantis turimais asmeniniais gebėjimais ir savybėmis, padeda vaikams siekti laimėjimų ir nepriklausomybės. Ankstyva savarankiškumo patirtis ugdo tvirtą kompetencijos jausmą ir pasitikėjimą savimi. Mergaitės, kurios identifikuojasi su savo tėvu arba su labiau

šeimoje įtakinga, iniciatyvia motina, auklėjamos mažiau suvaržytos lyčių vaidmenų stereotipų lūkesčių. O tai suteikia joms privalumą dirbti biržinių bendrovių valdybose, kuriose dominuoja vyrai. Tėvų ambicijos, kad vaikai siektų sėkmės, demokratinis auklėjimo stilius, šeimos egalitarinė aplinka ir neseksistinė socializacija vaikystėje skatina mergaites siekti karjeros biržinėse bendrovėse; 2) gimimo eiliškumas, kai pirmagimė gauna daugiausia tėvų dėmesio, brolių ar seserų įtaka, tarpasmeniniai santykiai, saugi šeimos aplinka, kurioje vaikai internalizuoja lojalumo, pagalbos, atsakomybės, apsaugos ar konflikto, dominavimo ir konkurencijos strategijas, kurios ateityje gali būti perkeliamos į kitas socialines sąveikas. Mergaitės, šeimoje augdamos su vyresniais broliais, yra ambicingesnės, kompetentingesnės ir atkakliau siekiančios gyvenimo tikslų (White et al., 1992); 3) būsimiems aukšto lygio vadovams, tiek moterims, tiek vyrams, būdingas žymiai didesnis poreikis pasiekti aukštų rezultatų, jie jau anksti vaikystėje lavinasi praktikuodami savarankiškumą ir nepriklausomumą; 4) aukštesnis tėvų socialinis ekonominis statusas stipriau orientuoja mergaites siekti karjeros ir padeda planuoti moters karjeros ir motinos vaidmenų derinimą; 5) sėkmingos karjeros moterys įgyja gerą išsilavinimą ir geba sėkmingai dirbti įvairiose aplinkose. Sėkmingos karjeros moterys turi santykinai aukštą vadybinį veiksmingumą (Bandura, 1997), kurio pradmenys įgyjami vaikystėje. Pagrindiniai sėkmę prognozuojantys veiksniai: egalitarinė šeimos aplinka, skatinanti mergaites daryti tai, ką jos nori, neatsižvelgiant į jų lytį; neseksistinės socializacijos praktikos leidžia joms eksperimentuoti su įvairiais tiek socialiniais, tiek įtraukiančiais netradiciniais vaidmenimis, kurie sustiprina moterų saviveiksmingumą. Sėkmingos mo-

ters karjeros pranašai: asmeninės savybės, padedančios kontroliuoti savo karjeros trajektoriją, pasiekimų siekis ir saviveiksmingumas. Žinojimas, kaip veiksmingai ir rezultatyviai dirbti, padidina galimybę užimti vadovaujama postą biržinių bendrovių valdybose, kontroliuoti sėkmingos karjeros kryptį ir nepasitikėti išoriniais veiksniais, tokiais kaip tikėjimas sėkme ar likimu (White et al., 1992). Moterims nėra lengva patekti į biržinių bendrovių valdybas, kur elitinė vyrų valdybos narių (direktorių) grupė išlaiko savo galią priimti ekonominius sprendimus. Todėl moterys turi turėti tinkamą karjeros kapitalą.

Remiantis „FTSE 100“ bendrovių moterų valdybos narių (direktorių) apklausos duomenimis ir jų profesinės veiklos tyrimais galima teigti, kad esama daug talentingų, tituluotų moterų, ypač daugėja moterų, apsigynusių disertacijas. Moteris potencialia valdybos nare gali tapti tik turėdama sukaupusi išbandytą, įrodomą ir didesnę savo karjeros kapitalą nei jos kolegos vyrai, pretenduojantys tapti biržinių bendrovių valdybų nariais (direktoriais) (Singh, Vinnicombe, 2004).

*Catalyst* (2000) irgi patvirtino, jog moterys, prieš tapdamos „Fortune 500“ biržinių bendrovių valdybos narėmis (direktorėmis), turi būti paženklintos sėkmės ženklų (angl. *branded as successful*). Papildomai nustatyta, kad sėkmingos moters karjeros strategijos sistemiskai viršijo veiklos lūkesčius, pasižymėjo sunkiu darbu, viršijo nustatytas pareigybinės funkcijas; buvo privaloma išmanyti techninius savo darbo aspektus, taip pat moterims teko formuoti darbo stilių, kuris buvo patogus, pritaikomas vyrams. Moterų santykinis karjeros sėkmės rodiklis tampa gana jaunas amžius (Rosenbaum, 1989). Moterų karjeros sėkmei būtina keletas pagrindinių asmenybės bruožų: ge-

bėjimas sunkiai dirbti, teigiamas požiūris, integralumas, ryžtingumas bei lojalumas, rūpestingumo ir atsakomybės pareigos. Labai svarbios ir kitos savybės, tokios kaip atkaklumas, užsispyrimas, lojalumas, įsipareigojimas, rūpinimasis finansiniais rezultatais, politinė išmintis, kūrybiškumas, gebėjimas dirbti socialiniuose tinkluose ir rūpinimasis bendrovės darbuotojais.

Naujesnės literatūros, nagrinėjančios moterų karjerą, apžvalga implikuoja sėkmingos moterų karjeros modelio atnaujinimą, papildant jį individualios karjeros kapitalo teorija, grindžiama trimis žinojimo būdais. Visų pirma tai žinojimas, kaip (*knowing-how*) asmeniui įgyti karjerai reikalingų žinių ir įgūdžių bei gebėti suprasti, ko reikia rezultatyviai veiklai bendrovėje (DeFillippi, Arthur, 1994). Ši žinojimą sudaro detalios žinios, implicitinės patirtys, minkštieji įgūdžiai ir techninė ekspertizė. Žinojimas kam (*knowing-whom*) apima tiek bendrovės viduje, tiek tarp bendrovių funkcionuojančius profesinius ir socialinius santykius, susisiejančius bendravimo tinkluose (ten pat). Žinojimas kodėl (*knowing-why*) suteikia asmeniui energijos, tikslo prasmės, motyvacijos ir identifikacijos bendrovės darbo aplinkoje. Šis žinojimas sietinas su pasitikėjimu, motyvacine energija ir savigarba siekti norimos karjeros trajektorijos (Inkson, Arthur, 2001). Tai lemia įsipareigojimų prisiėmimą, kurie padidina bendrovės veiklos veiksmingumą ir mokymąsi.

Apibendrinant tenka akcentuoti, kad socializacija vaikystėje lavina moterų ir vyrų įgūdžius, jausmus ir lūkesčius, kurie sukonstruoja visuomenei priimtinius ar pakeistus lyčių vaidmenis. Tradicinė socializacija įtvirtina lyčių nelygybę, kai mergaitės ir berniukai auklėjami taip, kad atitiktų visuomenės lūkesčius jiems siekiant karjeros. Egalitarinė vaikų socializacija

įgalintų vaikus socializuotis skirtingai, todėl tai nevaržytų jų sėkmingos karjeros perspektyvos.

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.

### **Empirinio tyrimo rezultatai – aukšto lygio vadovų ankstyvoji socializacija**

Pirmagimės turi geresnes galimybes ir pradeda lavintis *savo galios skonį*. Kaip žinome, vienas svarbiausių etapų kiekvieno asmens gyvenime yra vaikystė, nes tuo metu dedami vertybiniai asmenybės pagrindai, o įgyta patirtis turi lemiamą reikšmę daugeliui tolesnio asmeninio ir profesinio gyvenimo įvykių. Be to, kai kurių mokslininkų teigimu (White et al., 1992), šiame kontekste svarbus yra ir vaikų skaičius šeimoje bei jų eiliškumas, todėl ir mūsų informantų atsakymai buvo analizuoti šiuo aspektu.

Analizuojant informantų tėvų šeimas vaikų skaičiaus, jų amžiaus ir eiliškumo aspektu, matyti, kad pora jų yra vienturčiai, tačiau dauguma informantų yra kilę iš dviejų, trijų ar net keturių vaikų šeimos, t. y. dauguma informantų turi brolių ir / ar seserų. Analizuojant jų poziciją vaikų eiliškumo aspektu, akivaizdu, kad dauguma jų yra vyresni vaikai, t. y. pirmagimiai, o net ir tais atvejais, kai informantas yra jaunesnis ar vidurinis vaikas šeimoje, metų skirtumas tarp vaikų yra gana didelis (pvz., penkeri, septyneri metai), kas, savo ruožtu, leidžia traktuoti juos net kaip vienturčius, nes ankstyvajame savo raidos etape jiems nereikėjo su kitais broliais ar seserimis dalytis tėvų dėmesio ir meilės.

Galima sakyti, kad gyvenamoji vieta vaikystėje reikšmingos įtakos neturėjo (informantai yra kilę iš įvairių Lietuvos vietovių). Kiek svarbesnė šiuo požiūriu, pačių informantų teigimu, yra gyvenimo ar studijų užsienyje patirtis, kuri įgalino kai kuriuos dalykus matyti kitaip, daug plačiau, atviriau priimant kitoniškumą ir kaitą. Kaip teigė viena informantė, tai turėjo įtakos renkantis profesiją, nes „*atvirumas tas, kai jau Amerika buvo pamatyta, tai <...> ir formavosi ta mintis, kad gal tu galimybių yra daug*“ (3M).

Ne mažiau svarbūs sėkmingai moterų karjerai yra ir stabilūs, nekeliantys rūpesčių santykiai su tėvais vaikystėje, todėl ir mūsų informantams buvo pateiktas klausimas apie jų santykius su tėvais, atmosferą šeimoje, egzistavusias taisykles ir galimybes jas keisti (žr. 1 lentelę).

Atsakymų turinio analizė parodė, kad daugumos informantų santykiai su tėvais buvo geri, partneriški, bet tai nereiškė, kad buvo galima daryti viską. Net ir tais atvejais, kai, informantų teigimu, kontrolės nebuvo, visada egzistavo tam tikros taisyklės. Kai kuriais atvejais tos taisyklės buvo griežtos (1M, 2M), o kai kuriais atvejais tėvai į jas žiūrėjo lanksčiai (3M). Tačiau, net ir esant griežtomis taisyklėmis, tėvai leisdavo dėl jų laikymosi tartis, jas keisti ir pan. („*Į mano nuomonę visada buvo atsižvelgiama, jei ta nuomonė buvo protinga*“ (2V)), tačiau reikėjo tai daryti argumentuotai.

Tėvai kartais tiesiai išsakydavo savo taisykles ir reikalavimus (2V), kartais tos taisyklės klostėsi tarsi savaime, bet, kaip pabrėžė patys informantai, tėvai ir patys rodė tinkamą pavyzdį („*<...> gal todėl, kad aš mačiau, kad tėvai labai daug dirba ir stengiasi dėl šeimos, tai man nebuvo tokio <...>; aš žinojau savo pareigas ir atsakomybes, aš žinojau, kad aš turiu dėti*



1 lentelė. *Santykių tėvų šeimoje pobūdis*

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kontrolė	Griežtos taisyklės	„Pykdavau, kai neleisdavo tai, ko noriu, bet derėtis dėl tam tikrų dalykų buvo galima.“ (1V) „Didelis dėmesys bet kokiai mano veiklai. Ir buvo labai griežta kontrolė, ir siekis, kad viskas būtų atlikta. Rezultatai būtų geriausi, net ir tais atvejais, kai tėvams reikėjo stipriai man padėti. Tėvai norėdavo spręsti viską; kokiais žaislais man žaisti ir pan. Bet derėtis dėl jų buvo galima arba tėvai pagrįsdavo savo sprendimus.“ (8M)
	Lanksčios taisyklės	„<...> buvo galima susitarti, bet buvo labai aiškūs principiniai dalykai, dėl kurių „ne“.“ (5M) „<...> buvo esminiai dalykai, pvz., nemeluoti.“ (6M) „Labai protingos taisyklės“ (7M) „<...> buvo gana nemažai disciplinos, nemažai nereikalavimų, bet tikėjosi, kad augsiu kaip asmenybė, ieškosiu sprendimų, ugdysiuos pats.“ (2V)
Kontrolės nebuvimas	Kontrolės nebuvimas	„Tėvai manęs visai nekontroliavo. Aš buvau labai savarankiška nuo mažų dienų, nes mano mama, kai man buvo 6 mėnesiai, grįžo į darbą, ir aš užaugau su aukle, su močiute. Paskui leido į darželį, kurio labai nemėgau. Bet kadangi tėvai labai daug dirbo, aš turėjau pati labai daug atsakomybių <...>.“ (4M) „Kaimo vaikų atžvilgiu taisyklės yra kiek kitokios nei miesto vaikų.“ (4V)

indėlių, kuris tuo metu yra gerai mokyti. Ir kad tėvams nereiktų daug dirbant, dar eiti į mokyklą ir aiškintis, kad aš dar kažko nepadarau ten“ (4M)).

Bet kuriuo atveju dauguma informantų egzistavusias taisykles priėmė natūraliai, kaip savaime suprantamas ir reikalingas („<...> jos nevargino, nesinorėjo jų lauzyti“ (3M)), nors ir pažymėjo, kad griežta kontrolė ir sprendimas už vaiką „neleidžia pažinti savęs, pasitikėti savimi“ (8M) ir kad tai nėra tinkamas auklėjimo modelis.

Taip pat natūraliai informantai traktuoja ir vaikystėje turėtas pareigas. Kaip teigia patys informantai, jie visą laiką turėjo tam tikrų pareigų, išipareigojimų, užsiėmimų („<...> visą laiką buvau užsiėmusi, lankiau ne vieną būrelį, nebuvo laiko išdaigoms. Ir

draugai buvo panašūs“ (3M); „<...> jau pirmoje klasėje žinojau, kad mano atsakomybė yra bulvių priskusti, nes mama grįš iš darbo dešimtą valandą“ (4M), „<...> visada buvau prie ūkio <...>“ (1V)).

Iš informantų pasisakymų akivaizdu, kad dauguma jų jau mokykloje mokėsi gerai ir labai gerai („Nebuvau pirmūnė, bet niekada nebuvau ir paskutinė“ (7M); „Buvau geras mokinys, mokslai sekėsi“ (3V)). Vieniems sekėsi beveik visi dalykai (3M) kitiems buvo būdinga didesnė ar mažesnė specializacija („Man visada labai sekėsi tikslieji mokslai. Matematika buvo mėgstamiausias dalykas. Ji man patiko dėl savo struktūros, loginio sudėliojimo, galimybės atrasti, išmąstyti“ (5M); „Geriausiai sekėsi tikslieji mokslai.

*Ir olimpiadose, konkursuose matematikos teko dalyvauti“ (3V)).*

Daugeliui mokymasis buvo prioritetas, ir tėvams per daug nereikėjo rūpintis jų mokymusi, t. y. kontroliuoti, ar padaryti namų darbai, ir pan. (*„Ar tėvai rūpinosi? Tai rūpėjo mums patiems“ (4V)).*

Vieni tėvai, pasak informantų, netiesiogiai (*„<...> neakcentavo konkrečių balų, bet visada žinojo, kaip mums sekasi“ (7M)*), o kiti tiesiogiai išsakydavo savo ambicijas vaikų atžvilgiu, skatino visada lygiuotis į geriausius (*„Man visada būdavo labai aukštai kartelė pakelta“ (4M)*). Pvz., į vienos informantės pastebėjimą, kad nors ji ir gavo ne patį aukščiausią įvertinimą už kontrolinį darbą, bet juk kiti gavo dar žemesnius balus, tėvų atsakymas buvo labai paprastas: *„kodėl tu turi žiūrėti į blogiausius, tu turi lygiuotis į geriausius“ (4M)*. Pasak informantės, nors po to nebuvo jokių sankcijų ar drausminimo priemonių, pats pasakymas, kad galima padaryti ir geriau, buvo labai motyvuojanti priemonė. Tik vienos informantės teigimu, tėvai jos atžvilgiu tokių ambicijų neturėjo (6M).

Nors, kaip minėjome, dauguma informantų mokėsi gerai ir labai gerai, tai nereiškė, kad mokykloje jie buvo paklusnūs, prie visko prisitaikantys, bet kokių reikalavimų besilaikantys vaikai. Priešingai, dauguma jų, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietovės, nebijodavo pasakyti savo nuomonės, paprieštarauti nusistovėjusiai tvarkai tiek mokykloje (*„Mano charakteris niekada nebuvo labai paklusnus, kad man pasako ir aš sutinku su mokytojais. Man balų niekada neprisidėdavo tai, kad aš mokytojams visada pasakydavau, ką aš galvoju apie tą ar aną dalyką“ (4M)*), tiek ir namuose (*„Aš nebuvau tas vaikas, kuris klausė tėvų. Aš niekada neklausiau tėvų ta prasme, kad jeigu aš maniau, kad aš teisingai darau, aš dariau“ (4V)*).

Analizuojant informantų pasisakymus, galima daryti tam tikrą prielaidą, kad atitinkami charakterio bruožai, galbūt padėję pasiekti dabartinės karjeros lygmenį, formavosi jau vaikystėje (žr. 2 lentelę).

Tas savybes labai skatino ir ugdė tėvai. Beveik visų informantų teigimu, tėvai nuo

**2 lentelė. Informantų charakterio bruožai, pradėję formuotis dar vaikystėje**

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Gebėjimas pasakyti savo nuomonę	<i>„&lt;...&gt; ir aš dabar galvoju, kad gal nėra blogai pasakyti, ką tu galvoji, ir gal nėra gerai visą laiką sutikti su sistema, kurią tau primeta. Kad čia gal ir yra tvirtybė.“ (4M)</i>
Noras lyderiauti, būti matomam	<i>„&lt;...&gt; aš noriu kurti kartu komandoje, kad žmonės girdėtų mane, klausytų. Tiksliau, taip jau buvo nuo darželio – gaudavau per visokius spektaklius visokius vaidmenis. Labai anksti bendruomenėse mane pastebėdavo. Ir tada prie to pripranti.“ (5M)</i> <i>„&lt;...&gt; gal jau mokykloje (penktoje klasėje) supratau, kad diktuoju madas.“ (1V)</i> <i>„Visada norėjau būti pirma. &lt;...&gt; Svarbu, kad kiti pamato, įvertina, apdovanoja.“ (1M)</i>
Noras daryti žmonėms įtaką, dalytis idėjomis ir pan.	<i>„Jau mokykloje &lt;...&gt; aš labai noriu daryti įtaką kitiems žmonėms, kad tai yra įdomu, įdomu pardavinėti savo idėjas &lt;...&gt;.“ (5M)</i> <i>„&lt;...&gt; čia tas noras įsitraukti visur – čia yra charakterio bruožas.“ (1M)</i>

<i>Kategorijos</i>	<i>Tipiniai teiginiai</i>
Pozityvus požiūris į pasaulį ir problemas	„<...> nuo vaikystės į viską žiūriu pozityviai.“ (6M)
Atvirumas viskam	„<...> buvo atvirumas viskam, kas vyksta. <...> išmokau pastebėti galimybes ir jas pačiuoti.“ (6M)
Atsakomybė už savo veiksmus	„<...> skiepijo atsakomybę. Visada turi atsakyti už savo veiksmus.“ (7M) „<...> atsakyti už kiekvieną žodį ir už kiekvieną raidę, kaip tu ją parašai <...>.“ (4M) „<...> turi atsakyti už savo visą elgesį, ką tu darai.“ (1M)
Didelės ambicijos dėl ateities	„<...> jau nuo mažens – Vilniaus universitetas – tai čia savaime suprantama <...>.“ (3M)
Pasitikėjimas savo jėgomis	„Tėvai pasitikėjo manimi – šitas neprapuls. Ir mokytoja sakė, kad tu pasieksi, ko nori <...>.“ (4V)

mažens skatino mokytis, siekti šioje srityje aukštų rezultatų, kitaip sakant, turėjo ambicijų dėl savo vaikų ateities, nes Lietuvos visuomenėje mokymasis tradiciškai vis dar yra siejamas su geresnės karjeros, geresnio gyvenimo galimybėmis. Tėvai taip pat nuo mažens skatino vaikų atsakomybę ir siekį viską atlikti puikiai („Tėčio frazė: „jeigu aš kažką darau, aš darau kaip galima geriausiai“ (5M)), kitaip sakant, labai aiškiai orientavo savo vaikus į meistriškumą. O tai, savo ruožtu, irgi galėjo lemti aukštesnius vaikų karjeros lūkesčius ateityje.

Namų aplinką, supusių informantus vaikystėje, irgi galima apibūdinti kaip tokią, kurioje egzistavo vertybės, žinios, informacijos šaltiniai ir pan., kas, savo ruožtu, netiesiogiai ugdė atitinkamas jų vertybines nuostatas, sukūrė palankias ugdymui(si) sąlygas. Kaip teigia patys informantai, nuo vaikystės juos supo knygos („Knyga buvo viso gyvenimo pagrindas“ (4V)), menai, muzika, platus ir įvairiapusis lavinimas (6M).

Vaikų pasiekimai (ir mokymosi, ir kitoje srityse) tėvams buvo labai svarbūs (3M). Be to, tėvai, nepriklausomai nuo vaiko ly-

ties, džiaugėsi ar net didžiavosi tokiu savo vaikų elgesiu, jų pasiekimais, pasakodavo apie tai kitiems asmenims („Tėvas labai džiaugėsi, kad turi tokį žmogų (mane), kurį gali parodyti pavyzdžiu kitiems“ (4V)). Tėvai palaikė vaikų domėjimąsi įvairiais dalykais, aktyvumą („buvo labai didelis dėmesys bet kokiai mano veiklai“ (8M)) bei, kaip teigia patys informantai, daug investavo į savo vaikus („Man samdė universiteto anglų kalbos dėstytoją, ir aš, užuot ėjęs linksmintis su kitais, visą šeštadienį sėdėdavau – kalbą kaldavau“ (4M)), skyrė jiems daug dėmesio („Tėvai buvo labai orientuoti į vaikus“ (8M)). Taigi, galima teigti, kad tėvai, iš vienos pusės, pasitikėjo savo vaikais, skatino savo pavyzdžiu, kita vertus, nemažai investavo į vaikų gebėjimus, pomėgius.

Įdomu tai, kad pasiekimai (ypač mokymosi) buvo svarbūs ne tik tėvams, bet ir patiems informantams. Jų pačių teigimu, vieniems tai rūpėjo natūraliai, buvo lyg savaime suprantama, kad turi mokytis, padaryti, kaip gali geriausiai, kiti tai darė norėdami pateisinti tėvų lūkesčius, nenorėdami nuvilti jų pasitikėjimo ir pan.

Tėvai ir patys aktyviai dalyvavo mokyklos veikloje, todėl, pasak informantų, „tėvai žinojo, kaip mes ten elgiamės“ (3V).

Kita vertus, tėvai jau vaikystėje sudarydavo vaikams daug įvairių galimybių ne tik lavinti įvairius savo gebėjimus (kaip teigia informantai, jie turėjo daug popamokinės veiklos), bet ir leido jiems patiems rinktis tas įvairias veiklas („Būrelius rinkausi pats“ (3V)). Tačiau to rinkimosi tėvai nepalikdavo visiškai savieigai. Jie nebuvo visiškai nusišalinę nuo tos veiklos. Priešingai, tėvai visada aktyviai dalyvavo, siūlydavo, bet „niekada to nedarė direktyviai“ (5M), „nuspręsti leisdavo pačiam“ (2V). Ir visada palaikė, skatino, „diegė nuostatą, kad viską galima įveikti, visur suspėti“ (3M). Neribojo, tik „akcentavo, kad reikia užbaigti, jei ką pradėjai“ (3M) arba sudarydavo progų pačiam apsispręsti („<...> laukė, kol ateisiu į protą“ (5M)); „tėvai visada norėjo nukreipti, bet aš ne visada sutikdavau, tėvai atsižvelgdavo po kurio laiko į mano nuomonę“ (8M)).

Viena iš bet kokio lygmens vadovo, tuo labiau bendrovių valdybų narių, veiklos sričių yra sprendimų priėmimas, todėl šis gebėjimas yra labai aktualus. Kuo anksčiau jis bus ugdomas, tuo geresni bus rezultatai. Nors ne visi informantai galėjo tiksliai įvardyti amžių, kada, jų manymu, jie ėmė savarankiškai priiminėti sprendimus, iš pateiktų atsakymų analizės galima teigti, kad tai vyko gana ankstyvoje vaikystėje, paauglystėje. Tai iliustruoja tokie pavyzdžiai:

„Jau nuo penktos klasės norėjau mokytis anglų kalbos. 16 metų važiauvau į Ameriką, į vasaros stovyklą. Pati nusprendžiau. Dalyvavau konkurse ir laimėjau.“ (3M)

„Mano sprendimas buvo po 8 klasių eiti į profesinį rengimą, ir tėvai tai leido.“ (1V)

„Kadangi po 8 klasiųėjome į kitą mokyklą, tai jautėmės labai suaugę, o kai į bendrabutį išėjau gyventi, tai dar labiau.“ (3V)

Iš informantų atsakymų matyti, kad tėvai natūraliai perleido sprendimų priėmimo funkciją savo vaikams, didėjant jų sugebėjimams ir kompetencijai tuos sprendimus priimti („Vyresnėse klasėse, kai pajutau, kad tėvai nebegali priimti sprendimo, nežino situacijos dėl didelių pokyčių mokykloje. Supratau, kad aš galiu daugiau padaryti, ir tada visiškai įvyko atsiskyrimas“ (8M)).

Be to, tai darė netgi tuo atveju, kada patys laikėsi kiek kitos nuomonės („Mes labai savarankiški, užsidarę, ir tas užsispyrimas eina visur – ir į mokslą, ir į veiklą. Tu pats nori būti geriausias. Mano noras, veržimasis būti geriausiam mamą kai kada net baugindavo, nes ji užaugo kitoje aplinkoje. Ji tuo metu dar neįtūtė to, kad sistema pasikeitė ir kad dabar tik tie, kurie veršis, kažko pasieks, o ne tie, kurie prisitaikys prie sistemos“ (4V)). Tikėtina, kad tai skatino ir vaikus ateityje labiau pasitikėti savo galimybėmis priimti net ir labai svarbius sprendimus savarankiškai, pasitikint savo jėgomis, žiniomis, kompetencijomis.

Maža to, ir šiuo atveju tėvai atliko savo ugdomąją funkciją, t. y. mokė tuos sprendimus daryti pagrįstus, apgalvotus, prisiimant atsakomybę už juos ir pan. („Aš turėjau savų argumentų (pvz., metant būrelį), ir tėvai mane suprato ir palaikė“ (7M)); „būdavo, kad mama tuos sprendimus perkalbėdavo, bet argumentuojant, duodant laiko ir erdvės pačiam pasirinkti“ (5M)). Kitaip sakant, „tėvai netrukdė daryti klaidas“ (6M) ir mokytis rinktis. Šie gebėjimai vėliau, manytume, labai praverė tiek dalyvaujant bendrovių valdybų veikloje, tiek atliekant savo tiesiogines darbinės funkcijas, vadovaujant atitinkamiems padaliniais ir žmonių grupėms.

Pagarba, subordinacija autoritetams buvo skiepijama, bet pagarba ne dėl tų autoritetų statuso, o dėl jų kompetencijų,

gebėjimų ar asmeninių savybių. Kita vertus, kaip teigia praktiškai visi informantai, tėvai niekada nereikalavo tų autoritetų paisyti akiai (3V, 4M ir kt.). Pasak vienos informantės, „*labiau buvo skatinamas kritinis požiūris*“ (8M). Tai taip pat įgalino informantus išmokti atsirinkti.

Taip pat akivaizdu, kad tėvai savo vaikais labai pasitikėjo, tikėjo jų galimybėmis ir pan. Tai labai gerai įrodo vienos informantės žodžiai: „*tėvo auklėjimo metodas buvo šimtaprocentinis pasitikėjimas vaikais. Jis visose situacijose tikėjo, kad aš būsiu geriausia, kad aš laimėsiu, kad būsiu pirma. Jis to nereikalavo niekada, bet jis nenustebdavo niekada, kai aš ja tapdavau. Jis visada žinodavo, kad jo vaikai yra geriausi. Ir tas toks savaimė jam suprantamas dalykas be galo įpareigodavo*“ (5M). Toks tėvų pasitikėjimas ir tikėjimas, savo ruožtu, skatino pačius informantus visomis išgalėmis stengtis pateisinti tą tėvų lūkestį ir pasitikėjimą.

Pasak pačių informantų, suvokti takoskyrą tarp gerų ir šiltų ar partneriškų santykių tėvų šeimoje ir ne tokių draugiškų santykių už jos ribų padėjo įvairūs įvykiai tiek jų pačių šeimoje, tiek ir aplinkiniame pasaulyje. Dažniausiai tas suvokimas įvykdavo netekus artimų žmonių („*Kai mirė tėtis (16 metų)*“ (3M)), pradėjus studijuoti kitame mieste ir patekus į kitokią vertybinę aplinką („*Kai įstojau į universitetą (Vilniaus universitete baigiau teisę) – konkurencija didžiulė. Žmonės vienas kitam yra vilkai. <...> ir staiga tu įpuoli į tokį liūną, kur vieni kitiems dėl geresnio pažymio gali pakišti blogą atsakymą ar ten neduoti kažkokių konspektų ar dar ko nors*“ (4M); „*<...> kai imi studijuoti, kiekvieną pusmetį savo „brendą“ turi susikurti iš naujo, nes kai atvyksti, ir dėstytojams, ir kitiems studentams tu esi niekas*“ (5M); „*technikume, kai imi mokytis*“ (1V)) arba pradėjus dirbti

(„*Tu ateini ir esi niekas. Ir tu turi įrodyti, kad tu ne šiaip sau mergaitė kokio kvaila <...>*“ (4M)).

Yra nustatyta, kad sėkmingos karjeros moterų gyvenime vienas iš tėvų, kaip įprasta, turėjo daugiau įtakos nei kitas. Ir dažniausiai tai buvo tėvas (White et al., 1992), kuris įtraukdavo dukteris į tradicines berniukiškas veiklas ar kaip nors kitaip ugdė labiau vyrams priskiriamus būdo bruožus. Tuo atveju, jei daugiau įtakos turėjęs asmuo buvo mama, dažniausiai ji būdavo apibūdinama kaip stipraus charakterio, energinga, aktyvi moteris. Mūsų tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino šias prielaidas (žr. 3 lentelę).

Nors, kaip minėjome, yra manoma, kad sėkmės lydimoms moterims didelę įtaką turi tėvas, mūsų visuomenėje gana ryškus yra mamos vaidmuo. Tai, kad, ypač vaikystėje, įtakos daugiau turėjo mama nei tėtis, pripažįsta didesnė dauguma abiejų lyčių informantų. Tai galbūt iš dalies galima būtų paaiškinti vaidmenų pasiskirstymo tradicija Lietuvoje, kai tėvo funkcija daugiau siejama su materialiniu šeimos gyvenimo aprūpinimu (tai dažnai reiškia ir fizinį buvimą už šeimos ribų), o vaikų auklėjimas, priežiūra, kartu ir daugiau su vaikais praleisto laiko bei tiesioginė įtaka daugiau priskiriama mamai. Kita vertus, informantų atsakymų turinio analizė leidžia teigti, kad šiose šeimose tėvas nebuvo visiškai eliminuotas iš vaikų auklėjimo. Tėvo vaidmuo, įtaka vaikams buvo gal ne tokia tiesioginė, bet ne mažiau svarbi, ypač dukterims. Informantai vyrai dažniau nei moterys tiesiogiai įvardijo didesnę tėvo įtaką jų auklėjimosi ir asmenybės tapsmo procesams, tačiau ir moterys informantės to neneigė, o kai kurios, ypač vienturtės ar turinčios tik seserų, net ir tiesiogiai pripažino tėvą turėjus joms nemažą įtaką.



3 lentelė. Informantų nuomonė apie tai, kuris iš tėvų jiems turėjo daugiau įtakos vaikystėje

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Mama	Ilgesnis bendravimo laikotarpis	„<...> mama <...>, nes ilgesnį laiką kartu <...>.“ (3M) „<...> mama, nes tėtis daugiau dirbo.“ (6M) „<...> mama, nes daugiau ir dėmesio galėjo skirti <...>.“ (7M) „<...> be abejo, mama. Ji daugiau domėjosi, didesnis dėmesys buvo <...>.“ (1V) „Mama. Ji daugiau domėjosi mano veikla, rūpinosi.“ (2V) „<...> vaikystėje gal daugiau mama.“ (8M)
	Charakterio panašumas	„<...> bet su amžiumi imu panašėti į mamą <...> ir emociškai prasme esu į ją labiau panaši. <...>.“ (5M) „<...> mama buvo maksimalistė, matė juoda arba balta.“ (6M)
	Griežtesni reikalavimai, apribojimai	„<...> mama, bet ji ir dabar sako, kad reikia gal paisyti autoritetų <...>.“ (4M) „Mama. Labiau spaudė.“ (2V)
Tėvas	Charakterio panašumas	„Aš buvau tėčio vaikas. Charakteris ir tas mano darboholizmas – į jo panašus. <...> Tėtis man buvo autoritetas.“ (4M) „Tėvas buvo kaip asmenybė sudėtingas žmogus, kuriam reikėjo aiškinti man savaime suprantamus dalykus, bet mes abu aplinką priimame ne kaip grėsmę, bet kaip galimybę.“ (6M)
	Bendravimas kaip su sūnumi	„<...> tėtis gal sūnaus norėjo, ir aš lyg net jausdavau tą poreikį kažkaip kompensuoti tėčiui tą <...>. Aš turiu to tokio sūnaus savybių, kad galiu kompensuoti jam tai. Aš ir vairuoti mokiausi, nes jam buvo labai svarbu. Ir man nesisekė pradžioje. <...>“ (4M) „<...> Tėtis mane net vadindavo berniukiškais vardais, vyriškąją gimine <...>.“ (5M)
	Tėvo turimi charakterio bruožai, statusas	„Neabejotinai didesnę įtaką turėjo tėvas. Dažnai šeimos dukterys, matyt, tėvus idealizuoja <...>.“ (5M) „<...> gal tėvas, nes mama buvo namų šeimininkė, bet vienas atliko savo funkcijas, kitas savo.“ (3V) „Tėtis.“ (4V) „<...> o tėtis kaip tik labiau skatino pasitikėti savimi, savo gebėjimais ir žiniomis.“ (4M)

Buvo ir tokių, kurie negalėjo tiesmukai atsakyti į klausimą, kurio iš tėvų įtaka buvo didesnė, teigdami, kad „tėvai davė man skirtingas patirtis, vertybes: mama – pri-glaust, paguost – šilumą duodanti, o dėl dalykiškesnio patarimo labiau kreipi dėmesį į tai, ką tėtis pasakys“ (4M).

Veiklos informantų tėvų šeimose taip pat nebuvo skirstomos į vyriškas ir moteriškas. Kaip teigė vienas informantų, „tėvai turėjo įsivaizdavimą, kas yra vyriški ir kas yra moteriški darbai, bet Lietuvos kontekste tai buvo gana liberalus požiūris. Kažkiek to skirstymo buvo, bet griežtos segmen-

*tacijos – ne“ (2V). Pačios informantės moterys teigė labiau linkusios daryti tai, ką nori, visiškai nekreipiant dėmesio į vyriškumo / moteriškumo dimensijas: „<...> man visada atrodė daug įdomiau vyriška kompanija (taip pat ir renkantis profesiją“ (3M); „Aš niekada nesiuvinėjau, nesiuvau, ir manęs nevertė, nekritikavo, kad aš labiau mėgstu kamuolį paspardyti. Aš nelabai ir tikiu, kad yra mergaitiškų ir berniukiškų dalykų“ (4M); „Ne. Aš ir veiklas rinkausi tokias, pvz., fechtavimas“ (7M); „Ne, mano pagrindiniai žaislai buvo konstruktoriai, kuriuos tėvas dovanojo, ne lėlės. Lėlių daug neturėjau. Tėvai dirbo policijoje, tai manė, kad ir mergaitės turi mokėti apsiginti“ (8M).*

Teigiama, kad aukštas ekonominis šeimos statusas, buvęs vaikystėje, kaip ir nuosavas kapitalas, nuosavybė ar pan. dalykai, labiau būdinga sėkmės lydimoms moterims (White et al., 1992) nei viso to stygius. Kadangi daugumos mūsų informantų vaikystė prabėgo dar esant sovietinei santvarkai ar Lietuvai atgavus nepriklausomybę, kalbėti apie nuosavą tėvų verslą ar privatų kapitalą yra beprasmiška, tačiau, įvertinus bendrą kontekstą, galima rasti tam tikrų sąsajų tarp sėkmės karjeroje ir ekonominio šeimos statuso ar vaiko disponuojamų pinigų turėjimo. Mūsų informantai teigė, kad daugumos jų tėvų šeimų ekonominis statusas buvo vidutinis arba aukštesnis nei vidutinis. Ypatingos nuosavybės jie neturėjo – kai kurie turėjo nuosavą namą, gerą butą didmiestyje, automobilį ar sodą, o kai kurie ir to neturėjo, tačiau stygiaus nejautė, nes šių dalykų nesureikšmindavo. Jei ir buvo pinigų, labai neišlaidavo, nors vaikystėje, jų pačių teigimu, visada turėjo asmeninių pinigų kasdieniams poreikiams tenkinti, kuriais galėjo disponuoti savarankiškai („*Tai buvo simbolinės sumos, bet jas*

*jau aš kontroliavau pats“ (2V)). Bet tai, kad pinigų nebuvo per daug, leido, pasak informantų, „išmokti juos vertinti“ (4M).*

Kartais tai jau buvo ne tėvų, o pačių informantų pajamos: „*savo stipendija nuo 8 klasės disponavau kaip norėjau“ (1V); „Savų pinigų visada turėdavau. Aš labai daug dirbdavau, aš daug labai darbų darydavau tam, kad turėčiau savų pinigų. Tėvai nesilaikė tokios nuostatos duoti pinigų. Aš dirbdavau tokius darbus, kurių niekas nenorėdavo daryti. Niekada nebuvo tokios situacijos, kad aš neturėčiau savų pinigų, bet aš taupiau“ (4V). Kai kuriais atvejais tėvai pinigų vaikams neduodavo, bet, kaip teigė pati informantė, „savų pinigų beveik neturėdavau, bet ko norėjau, tėvai ar seneliai lengvai nupirkdavo“ (8M).*

Tačiau bet kuriuo atveju tėvai skirdavo pinigų vaikų išsilavinimui („<...> *bet tėvai visada rado pinigų mano lavinimui“ (4M)).*

Tyrimai rodo, kad yra tarpusavio priklausomybė tarp sėkmingos moterų karjeros ir tėvų, ypač motinų, vadovaujamų pareigų (žr. 4 lentelę).

Kaip matome, daugumos informantų tėvas ar mama, kai kuriais atvejais ir abu tėvai ėjo (tuo metu, kai informantai buvo vaikai, anksčiau ar vėliau) vadovaujamas pareigas. Net ir tuo atveju, kai jie tokių pareigų neturėjo, dėl jų kompetencijų ir, matyt, asmenybės savybių jie buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėse (pvz., „*Mama buvo medikė (gimdymo namuose), tėtis – tinkuotojas, bet jie abu buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėse“ (5M)) arba turėjo tam tikrą aukštesnį statusą nei kiti bendruomenės nariai (pvz., „Tėvas buvo traktorininkas – tuo metu kaime tai buvo šiokia tokia profesija“ (3V)).*

Nemažos dalies informančių mamos ėjo vadovaujamas pareigas, bet net ir priešingu atveju mamos daugumos informančių api-

4 lentelė. *Tėvų, einančių vadovo pareigas, įtaka*

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Mama	„<...> direktoriaus pavaduotoja.“ (3M) „<...> mama vadovaujamas pareigas, tėvas – kolūkio specialistas.“ (1V)
Tėvas	„<...> tėvas – agronomas (kolūkio pirmininkas), mama – mokytoja <...>.“ (4V) „<...> mama – ne, tėvas – taip.“ (6M)
Abu tėvai	„<...> tėvas užėmė vadovaujamas pareigas, mama ne, bet ėjo tokias pareigas anksčiau.“ (2V) „<...> abu ėjo vadovaujamas pareigas.“ (8M) „<...> tėtis – kolūkio pirmininkas, <...> deputatas. Jis buvo labai užimtas žmogus, bet buvo kuo didžiuliotis, mama – mokyklos direktoriaus pavaduotoja, irgi gana užimtas žmogus, bet ji rasdavo mums laiko.“ (4V) „<...> prekybos centro vedėja, o tėtis daugiausia ėjo vadovaujamas pareigas <...>, bet jis šeimoje buvo toks vadovas, kad ir po darbo“. (4M)
Nė vienas iš tėvų	„<...> mama buvo medikė (gimdymo namuose), tėtis – tinkuotojas, bet jie abu buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėse.“ (5M) „<...> tėvas – darbininkas, mama – tarnautoja.“ (7M) „<...> tėvas buvo traktorininkas (tuo metu kaime tai buvo šiočia tokia profesija), mama nedirbo.“ (3V)

būdinamos kaip stiprios, veiklios, iniciatyvios, nuolat užimtos asmenybės: „Mama buvo stipri asmenybė, su labai tvirtom vertybėm“ (6M); „Mama visada labai užsiėmusi“ (3M); „Veikli, viską linkusi numatyti, suplanuoti, puiki organizatorė. Kitaip sakant, toks šeimos variklis. Ir didžiulis stūmoklis apskritai šeimos gyvenimo, nors tėtis buvo tikroji šeimos galva, bet jis buvo didžiulė emociinė atsvara mamai“ (5M). Tuo atveju, kai mama nebuvo labai užimta darbe, ji daug dėmesio skyrė namams ir vaikams („Mama nedirbo, buvo namų šeimininkė, bet net dar ir megdavo, net turėjo nusipirkusi mezgimo mašiną (šeimoje augo keturi vaikai ir buvo ūkis“ (3V)). Kaip teigia viena informantė, „kai kuriais atvejais mama buvo net labiau užimtas žmogus nei tėvas“ (8M).

Dauguma informančių ir dabartinius santykius su tėvais, mama apibūdino kaip glaudžius, nors jie gyvena toliau nuo vaikų („<...> yra nuolatiniai pokalbiai telefonu.

Tėvai gyvena dėl vaikų“ (8M)), labiau partneriškus nei globėjiškus („Mamai pasikambinu kartą per savaitę, neturiu poreikio tai daryti kasdien“ (3M)). Kai kurioms informantėms šie ryšiai yra išlikę glaudesni, bet globėjo funkcijas dabar labiau jau atlieka informantė nei jos mama (pvz., „<...> jei su mama nepasišneku 2–3 kartus per dieną, aš blogai jaučiuos“ (4M)), bet taip atsitiko po tėvo mirties, nes mamai „tiesiog reikėjo mano globos“ (4M). Tačiau beveik visais atvejais mama apibūdinama kaip stipri asmenybė („Mama man visada buvo asmenybė, man ji niekada nebuvo draugė, bet visada buvo kaip pavyzdys, kaip asmenybė“ (6M)).

Informantų pasisakymų turinio analizė leidžia teigti, kad, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietovės, jie ne tik gerai mokėsi, bet ir turėjo daug ir įvairios popamokinės veiklos. Kaip teigia patys informantai: „kur aš tik nedalyvavau“ (4M) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. *Vaikystės popamokinės veiklos įtaka*

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Meninė veikla	<p>„&lt;...&gt; <i>Dailės mokykla</i>“ (3M), (6M)                      „&lt;...&gt; <i>Muzikos mokykla</i>“ (4M), (5M), (6M)                      „&lt;...&gt; <i>Šokiai</i>“ (5M), (3V), (8M)                      „&lt;...&gt; <i>Pramoginiai &lt;...&gt;</i>“ (3M)                      „&lt;...&gt; <i>tautiniai šokiai &lt;...&gt;</i>“ (4M)                      „&lt;...&gt; <i>baletas &lt;...&gt;</i>“ (4M), (6M)                      „&lt;...&gt; <i>dainavau &lt;...&gt;</i>“ (7M)                      „&lt;...&gt; <i>net drama &lt;...&gt;</i>“ (1V)</p>
Sportas	<p>„&lt;...&gt; <i>Orientavimosi sportas &lt;...&gt;</i>“ (3M), (7M), (2V)                      „&lt;...&gt; <i>baseinas &lt;...&gt;</i>“ (4M); „&lt;...&gt; <i>plaukimas &lt;...&gt;</i>“ (8M)                      „&lt;...&gt; <i>fechtavimas &lt;...&gt;</i>“ (7M)                      „&lt;...&gt; <i>Sportas &lt;...&gt;</i>“ (1V)                      „&lt;...&gt; <i>futbolas &lt;...&gt;</i>“ (2V)                      „&lt;...&gt; <i>bėgimas &lt;...&gt;</i>“ (3V)                      „&lt;...&gt; <i>krepšinis &lt;...&gt;</i>“ (3V), (2V), (4M)                      „&lt;...&gt; <i>šaškės &lt;...&gt;</i>“ (4V)</p>
Kalbų mokymasis	<p>„&lt;...&gt; <i>kalbų mokiausi &lt;...&gt;</i>“ (4M)</p>

Beveik visi informantai vaikystėje užsiėmė tiek menine, tiek sportine veikla, nors, kaip patys teigė, skirtingai nei moksle, čia jie nesiekė aukštų rezultatų. Popamokinė veikla jiems daugiau buvo galimybė ieškoti, pasitikrinti savo gebėjimus, stiprybes ir pan. Nors kaip teigia kai kurie informantai, jų savęs pažinimas vyksta iki dabar („*Ką*

*ir ko noriu, išsiaiškinau ne vaikystėje, o vėliau – jau pradėjus dirbti*“ (7M); „<...> *aiškinuosiu iki dabar*“ (2V)).

Nemažai informantų, tiek vyrų, tiek moterų, dar mokydamiesi mokykloje turėjo visuomeninių įsipareigojimų, aktyviai dalyvavo klasės ir mokyklos savivaldoje. Ir tik keletas to nedarė, nes, pasak jų pačių,

6 lentelė. *Užimtumas mokykloje ir visuomeninė veikla*

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Klasės savivalda (seniūnas)	<p>„<i>Visada &lt;...&gt; aš norėjau, man patiko realiai organizuoti įvairius dalykus.</i>“ (4M)                      „&lt;...&gt; <i>turėjau tokių visokių pareigų, turėjau ir norą būti matoma.</i>“ (6M)                      „<i>Buvau klasės seniūnu. Maniau, kad tai įdomi patirtis, naudinga išbandyti.</i>“ (2V)                      „<i>Taip, taip, natūraliai, kadangi mokslai sekėsi, tai visą laiką ir buvau seniūnu. Visą laiką turėjau kažkokias pareigas.</i>“ (3V)                      „<i>Nelabai aktyviai, bet jei reikėjo, taip, nors pats nesisiūlydavau.</i>“ (1V)</p>
Mokyklos savivaldoje	<p>„<i>Taip, daug metų, buvau ir pavaduotoja, ir pirmininkė. Ir man tai patiko. Aš to siekdavau visą laiką.</i>“ (5M)</p>
Neturėjo visuomeninių įsipareigojimų	<p>„<i>Neturėjau poreikio būti lydere.</i>“ (3M)                      „<i>Ne, bet visi buvome visuomeniški, dalyvaudavome mielai.</i>“ (7M)                      „<i>Aš to nenorėjau, nes traktavau tai kaip papildomą našta, ir kažkodėl tėvai užėmė tokią poziciją. Tėvai neskatinu to lyderavimo.</i>“ (8M)</p>

neturėjo poreikio lyderiauti arba traktavo tai kaip papildomą našą (žr. 6 lentelę).

Įdomu pastebėti, kad nors ir nėra tiesioginės priklausomybės, be to, pačios imties dydis neleidžia daryti toli siekiančių išvadų, vis dėlto galima įžvelgti tam tikras tendencijas, rodančias, kad moterys (mūsų tyrimo dalyvės) labiau rinkosi socialinių mokslų srities profesijas, o vyrai – tiksliuosius mokslus, technologijas. Šiuo požiūriu galima daryti prielaidą, kad egzistuoja tam

tikras stereotipiškumas tiek renkantis profesijas, tiek skiriant atitinkamų departamentų, padalinių vadovus (jau minėjome, kad valdybų nariai kartu būtinai yra ir atitinkamų įmonės departamentų, padalinių vadovai).

Vertinant profesijos pasirinkimą savarankiško apsisprendimo aspektu, akivaizdu, kad tėvai čia vaidino patarėjo, netiesiogiai nukreipiančio, padedančio rasti argumentus, profesijų pasiūlos formuotojo ir pan. vaidmenis (žr. 8 lentelę).

7 lentelė. *Informantų pasirinktos profesijos ir jų pasirinkimo motyvai*

Kategorijos	Tipiniai teiginiai
Ekonomika	„Pasirinkau ekonomiką.“ (1M) „VU studijavau ekonomiką. Rinkausi platesnio profilio specialybę.“ (5M)
Verslo administravimas	„Žiūrėjau, kad būtų platesnis kontekstas. Rinkausi tarp matematikos ir verslo administravimo. Universaliau buvo verslo administravimas. Rinkausi platesnį, nes įdomu, pritaikomumas platesnis.“ (3M)
Finansai	„Finansai“ (7M)
Teisė	„Teisė Vilniaus universitete“ (8M)
Komunikacija, vadyba	„Komunikacija, vadyba, Anglijoje – vadyba ir atsinaujinančių išteklių energetika“ (2V)
Technologijos	„Technologijos mokslų daktaras. Nuo statybos, statybos inžinerijos į aplinkosaugą. Rinkausi perspektyvią kryptį.“ (1V)
Matematika	„Matematika VU“ (3V)
Žemės ūkio mokslai	„Žemės ūkio mokslai“ (4V)

8 lentelė. *Tėvų vaidmuo informantams renkantis profesiją*

Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kreipė netiesiogiai	Tėvai patarė, bet leido apsispręsti	„<...> labiau patarė mama iš praktinės pusės. <...>.“ (7M) „<...> buvo diskusija su tėvais, kažkiek tai turėjo įtakos.“ (1V) „Tėvai dalyvavo, siūlė, turėjome diskusijų, kas yra perspektyvios profesijos. Bakalauro studijų pasirinkimui tėvai turėjo daugiau įtakos, o magistro – jau buvo mano pasirinkimas. Rinkausi tai, kas įdomu.“ (2V)
	Tėvai išryškino vaiko polinkius, asmenybės savybes	„Širdis labai linko prie istorijos ir geografijos, bet tėvai sakė, kad manęs neišlaikys iki gyvenimo galo <...>. Manau, kad ir nesuklydau, paklausiusi tėtės rekomendacijos: „tu gi teisininkė nuo mažens, tavo tokia mąstysena, tau gi rūpi teisinga – neteisinga, tavo toks charakteris yra“.“ (4M) „Pasirinkau ekonomiką. Tai artima tėvų pakraipai. Man tikrai tėvas sakė, žinodamas mano charakterį, kad jau man į buhalteriją tai tikrai negalima, nes ten, sakė, tu neištversi.“ (1M)



Kategorijos	Subkategorijos	Tipiniai teiginiai
Kreipė netiesiogiai	Parodė profesijos perspektyvumą	„Teisės pasirinkimą lėmė tai, kad socialinių mokslų srityje teisė buvo aukščiausiai kotiruojama, ir mokiniai, kurie geriausiai mokėsi, <...> atrodė, kad tai saugiausias, plačiausias galimybes suteikiantis pasirinkimas.“ (8M) „Patarė pasirinkti tokią realistiškesnę profesiją.“ (7M)
	Savo pavyzdžiu	„Rinkausi savo tėvo specialybę.“ (4V)
Tiesiogiai nukreipė	Abu tėvai	„Tėvai dalyvavo labai stipriai. Jie patys turi teisinį išsilavinimą, tėvas – visų pakopų. Man nuo šeštos klasės buvo sakoma, kad aš pagal savo savybes linkusi būti prokurore, kaltintoja. Ir tai kažkaip formavo. Be to, ir visuomenėje tai buvo vienas populiariausių sprendimų. Tėvai stipriai dalyvavo ir dėl paties universiteto pasirinkimo – aš norėjau į kitą.“ (8M)
	Labiau mama	„Tiesiogiai turėjo mama, nes ji mane kiek pakreipė. Patarė, nes aš buvau pasimetusi, nežinojau, ką mokyti.“ (7M)
Tėvai leido pasirinkti sava-rankiškai, tik palaikė	Leido rinktis visiškai laisvai	„Tai nebuvo tėvų sprendimas. Tai buvo mano pačios toksai sumanymas. Tėvai palaikė visaip kaip ir suprato, kad aš pati turiu susirasti.“ (5M) „Tėvai leido pačiam rinktis.“ (3V) „Mama norėjo, kad rinkčiausi menus, tėvas – apskritai, kad kur nors ištočiau. Aš norėjau stoti į okeanologiją. Įstojau į hidrogeologiją VU. Buvo įdomu mokyti – filosofijos ir inžinerijos derinys, vėliau jau dirbant stažuotė apie planavimą ir valdymą užsienyje.“ (6M)
	Išsakė nuomonę dėl kvalifikacinio lygmens	„Tėvai neturėjo daug įtakos pasirenkant profesiją, bet viena-reikšmiškai buvo pasakyta, kad būtinas aukštasis išsilavinimas.“ (3M)

Informantų atsakymai liudija, kad daugeliu atvejų tėvai patarė, bet galutinį sprendimą leido pasirinkti patiems vaikams. Kita vertus, jie nebuvo ir visiškai nusišalinę nuo profesijos pasirinkimo procesų, siūlydami galimas profesijas, orientuodami į tam tikras sritis, išskeldami tam tikrus galimus profesijos pasirinkimo motyvus ar prioritetus. Kartais tėvai patys buvo pavyzdys vaikams. Ir tik retais atvejais jie tiesiogiai nukreipė į vieną ar kitą pusę.

## Išvados ir apibendrinimas

Nors Lietuvos moterys ne tik turi reikiamą išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją,

bet nori ir gali eiti pareigas priimant aukščiausio lygio ekonominius sprendimus, vis dėlto moterų ir vyrų asimetrija Lietuvos biržinių bendrovių valdybose labai ryški. Visose Lietuvoje registruotų biržinių bendrovių valdybose moterų skaičius nesiekia numatytų kiekybinių rodiklių – 40 proc. Rodikliui natūraliai pasiekti prireiktų dar 30 metų. Tik 2016 m. biržinės bendrovės generaline direktore išrinkta pirmoji moteris. Pasak R. Čiočio (2013), per beveik tris rinkos ekonomikos dešimtmečius nesusiformavo valdybų narių rinkimų kultūra, nėra pakankamai bendrovių valdymo patirties ir korporatyvaus valdymo tradicijų. Bendro-

vių valdybos silpnos, didžiausią įtaką jose turi akcininkas, sukūręs verslą, arba kontroliuojanti bendrovė užsienio valstybėje.

Vaikystė – reikšmingas būsimų biržinių įmonių valdybos narių gyvenimo etapas. Dauguma tyrime dalyvavusių informantų – dabartinių biržinių bendrovių valdybų narių – augo kelių vaikų šeimose, tačiau dažniausiai jie yra pirmagimiai arba vienturčiai, arba metų skirtumas tarp vaikų yra gana didelis, todėl jie laikytini vienturčiais. Taigi, ankstyvajame savo raidos etape jiems nereikėjo su kitais broliais ar seserimis dalytis tėvų dėmesiu ir meile. Daugumos informantų santykiai su tėvais buvo geri, partneriški, bet ne globėjiški. Nors griežtos kontrolės nebuvo, visada egzistavo taisyklės, kurias informantai traktavo kaip savaime suprantamas, priimtinas ir jų labai neribojančias. Antra, tėvai patys rodė tinkamą pavyzdį vaikams. Šeimos bendrabūvio taisyklės reglamentavo būtinus dalykus, bet dėl kai kurių kitų normų buvo galima derėtis įrodinėjant. Šios situacijos jau vaikystėje būsimus valdybų narius mokė analizuoti situaciją, teikti siūlymus ir argumentus, siekti tikslų. Deja, ir nesėkmės buvo išbandytos. Dauguma informantų mokykloje mokėsi gerai ir labai gerai. Be to, jų tėvai turėjo gana didelių ambicijų dėl savo vaikų, ypač dėl jų akademinį pasiekimų. Patys vaikai mokymąsi laikė prioritetu, stengėsi pasiekti aukštų mokymosi rezultatų. Tėvai, nepriklausomai nuo vaiko lyties, džiaugėsi ir didžiavosi aukštais savo vaikų mokymosi pasiekimais, jų elgesiu, o kartais net rodydavo pavyzdžiu kitiems. Savo ruožtu vaikai stengėsi nenuvilti tėvų pasitikėjimo ir jų lūkesčių. Informantai vaikystėje buvo nuolat užsiėmę. Jie ne tik gerai mokėsi, bet turėjo pareigų namuose ir mokykloje. Labai aktyviai dalyvavo popamokinėje veikloje (tik meninėje, tiek ir

sportinėje), aktyviai ir dažnai savanoriškai dalyvavo klasės ir mokyklos savivaldoje. Nors dauguma informantų buvo pažangūs mokiniai, tai nereiškė, kad mokykloje jie buvo paklusnūs, prie visko prisitaikantys, bet kokių reikalavimų besilaikantys vaikai. Priešingai, dauguma jų, nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ar gyvenamosios vietovės, nebijodavo pasakyti savo nuomonės, paprieštarauti nusistovėjusiai tvarkai. Be to, tėvai niekada nereikalavo akiai paisyti autoritetų tik dėl jų užimamos padėties ar statuso. Tėvai jau vaikystėje sudarydavo savo vaikams daug įvairių galimybių ne tik lavinti savo gebėjimus įvairioje popamokinėje veikloje, kurią leido rinktis patiems, bet ir ugdyti kitiems, vėlesnei jų karjerai būtiniems charakterio bruožams: gebėjimui pasakyti savo nuomonę, norui pirmauti, būti matomam, norui daryti įtaką kitiems, dalytis idėjomis, pozityviam požiūriui į pasaulį ir problemas, atvirumui viskam, atsakomybei už savo veiksmus, didelėms ambicijoms dėl ateities, pasitikėjimui savo jėgomis, gebėjimui priimti savarankiškus, pagrįstus ir apgalvotus sprendimus, prisiimant atsakomybę už juos, ir pan. Namų aplinkoje, supusioje informantus vaikystėje, egzistavo vertybės, žinios, informacijos šaltiniai ir pan. Visa tai netiesiogiai ugdė atitinkamas jų vertybines nuostatas, sukūrė palankias ugdymui(si) sąlygas. Pati gyvenamoji vietovė vaikystėje reikšmingos įtakos neturėjo (informantai yra kilę iš įvairių Lietuvos vietovių). Kiek svarbesnė šiuo požiūriu, pačių informantų teigimu, yra gyvenimo ar studijų užsienyje patirtis, kuri įgalino kai kuriuos dalykus matyti kitaip, daug plačiau, atviriau priimti kitoniškumą ir pokyčius. Tai, kad informantams, ypač vaikystėje, įtakos daugiau turėjo mama (skirtingai nei kitose šalyse, kuriose sėkmingos karjeros moterims vaikystėje didesnę įtaką turėjo

tėvas), galima paaiškinti mūsų visuomenėje apskritai didesniu ir tradiciškai nulemtu mamų dalyvavimu auginant ir auklėjant vaikus. Kita vertus, tėvas šiose šeimose nebuvo visiškai eliminuotas iš vaikų auklėjimo. Jo vaidmuo ir įtaka vaikams buvo gal ne tokia tiesioginė, bet ne mažiau svarbi, ypač vienturtėms ar turinčioms tik seserų dukterims. Informantai vyrai dažniau nei moterys tiesiogiai įvardijo didesnę tėvo įtaką jų auklėjimosi ir asmenybės tapimo procesams. Veiklos informantų tėvų šeimose nebuvo skirstomos į vyriškas ir moteriškas, nebuvo reikalaujama ar kaip nors kitaip skatinama imtis stereotipiškai tam tikrai lyčiai priklausančių veiklų, pareigų ar kitų funkcijų.

Nors tyrimo dalyvių tėvų šeimų ekonominis statusas buvo vidutinis ar aukštesnis nei vidutinis, vaikystėje pinigų pertekliaus jie neįjautė (nors, akivaizdu, nebuvo ir jų stygiaus). Priešingai, vaikai buvo mokomi taupyti, nors asmeninių pinigų kasdieniams poreikiams tenkinti, kuriais galėjo disponuoti savarankiškai, visada turėjo. Daugumos informantų tėvas ar mama, o kartais ir abu tėvai ėjo (tuo metu, kai informantai buvo vaikai, anksčiau arba vėliau) vadovaujamas pareigas. Net ir tuo atveju, kai jie tokių pareigų neturėjo, dėl savo gebėjimų, asmenybės bruožų buvo neformalūs lyderiai savo bendruomenėse arba turėjo tam tikrą aukštesnį statusą nei kiti bendruomenės nariai. Bet kuriuo atveju mamos buvo apibūdinamos kaip stiprios, veiklios, iniciatyvios, nuolat užimtos asmenybės. Nors tyrimo dalyviai labai aktyviai vaikystėje dalyvavo visuomeninėje veikloje, dabartyje jų dalyvavimas politinėje ir partinėje veikloje labai nuosaikus. Galima daryti prielaidą, kad egzistuoja tam tikras stereotipiškumas tiek renkantis profesijas, tiek skiriant atitinkamų departamentų va-

dovus (valdybų nariai kartu būtinai yra ir atitinkamų įmonės departamentų vadovai). Įsivyrąja tendencija, kad moterys pagal savo pirmąjį profesinį pasirinkimą dažniau atstovauja socialinių, o vyrai – tikslųjų mokslų sričiai. Tokios profesijos pasirinkimas šiek tiek apriboja moterų dalyvavimo valdybose galimybes. Vertinant profesijos pasirinkimą savarankiško apsisprendimo aspektu, akivaizdu, kad tėvai čia vaidino patarėjo, netiesiogiai nukreipiančio, padedančio rasti argumentus, profesijų pasiūlos formuotojo ir pan. vaidmenis.

Vykstant komunikacijai, interpretuodami juos supančio pasaulio reikšmes, per reikšmingus šeimos narius, darželio ir mokyklos pedagogus ugdytiniai įgyja atitinkamą tapatybę. Jis ar ji atranda, išmoksta ir kuria socialinio pasaulio reikšmes, per kurias pasaulis tampa savas. Vaikas, tapatindamasis su reikšmingais kitais asmenimis, internalizuoja tam tikro kito reikšmingo asmens vaidmenį ir visą jo turinį paverčia savo paties savastimi (Leonavičius, 2004). Formuojami kiekvienai asmenybei „tinkami“ bruožai, reikalingi viešojoje ir privačiojoje sferose. Mokykloje berniukai dažniau nei mergaitės skatinami dalyvauti profesinėje veikloje ir siekti aukštesnių pareigų. Individai perima patriarchalinį šeimos modelį, socialinius vaidmenis, tinkamus kiekvienai lyčiai, ir galios santykį tarp moterų ir vyrų, paskirstytą remiantis biologine prigimtimi. Mergaitės dažniau priskiriamos socialinei grupei, kurią apibrėžia reprodukcinė veikla, o berniukai labiau ruošiami darbui už namų sienų. Mergaitės dažniausiai tampa rūpestingomis, nuolankiomis, pasyviomis žmonomis, motinomis ir darbuotojomis, todėl internalizuojama subordinuotųjų arba vykdytojų pozicija. Berniukai dažnai perima šeimos maitintojo vaidmenį ir užima dominuojančiųjų poziciją. Ne visos

mergaitės mokomos būti laimėtojomis. Tenka pažymėti, kad informantų (-čių) tėvai gyveno buvusioje Sovietų Sąjungoje, kurioje socialistinė darbotvarkė retoriškai skatino lyčių lygybę, bet tradiciniai lyčių stereotipai ir patriarchaliniai požiūriai moteris dažniausiai subordinavo ekonomiškai. Tiriamųjų tėvai neturėjo biržinių bendrovių, nevaldė jų kapitalo ir bendrovių valdymo patirties neperdavė savo vaikams kaip palikuonims. Socializmo laikotarpiu mokyklų dalykinės programos nemokė vaikų verslumo pagrindų, todėl tikėtina, kad dauguma informantų kartos moterų ir vyrų šeimose neįgijo asmeninių savybių, būtinų aukšto lygio pareigoms eiti: „*buvome auklėjami, kad turime klausyti vyresniųjų. Tas, kas turėjo jėgų prasimušti ir turėjo užsibrėžtą tikslą – tas kažko pasiekė. Bet dažnas galvodavo, kad neverta vargti, nes vis vien atsiras geresnių, tinkamesnių*“ (4M).

Remiantis atlikta teorine aukšto lygio vadovių sėkmingos karjeros modelio, papildyto karjeros kapitalo (*knowing-how*) koncepcija, analize bei atliktu empiriniu tyrimu konceptualizuotas egalitarinės socializacijos vaikystėje poveikis moterų asmenybinių bruožų (atkaklumo, sąžiningumo, užsispyrimo, lojalumo ir rūpestingumo pareigos, išipareigojimo, išminties, kūrybiškumo, gebėjimo bendrauti socialiniuose tinkluose, savo karjeros trajektorijos planavimo, pasiekimų siekio ir saviveiksmingumo), reikalingų norint eiti pareigas biržinių bendrovių valdybose, lavinimui. Egalitarinė šeimos aplinka,

skatinanti mergaites daryti tai, ką jos nori, neatsižvelgiant į jų lytį, neseksistinės socializacijos praktikos leidžia joms eksperimentuoti su įvairiais tiek socialiniais, tiek įtraukiančiais netradiciniais vaidmenimis, kurie sustiprina moterų saviveiksmingumą. Žinojimas, kaip veiksmingai ir rezultatyviai dirbti, kontroliuoti sėkmingos karjeros kryptį ir nepasitikėti išoriniais veiksniais, tokiais kaip tikėjimas sėkme ar likimu, padidina galimybę užimti vadovaujamą postą biržinių bendrovių valdybose. Tėvams, pedagogams, socialiniams darbuotojams žinotina, kad egalitarinė vaikų socializacija įgalintų vaikus socializuotis skirtingai, todėl tai nevaržytų jų sėkmingos karjeros perspektyvos. Mergaitės turėtų būti auklėjamos taip, kad patenkintų aukštus tėvų ir pedagogų lūkesčius, tikslingai orientuotųsi į pasiekimus, mokytųsi pasitikėti savimi, neakcentuojant istoriškai visuomenėje paplitusios nuostatos, kad vyrai turi pranašumą visuomenėje; nepabrėžiant, kad joms, kaip ir vyrams, teks įveikti daug kliūčių, siekiant aukšto lygio sėkmingos karjeros. K. Kay ir C. Shipman (2014) mūsų išvadas dar sustiprina pabrėždamos svarbiausius dalykus: imperatyviai nediegti nuostatos, kad moterys neturi teisės eiti aukštas pareigas; skiepyti nuostatą, kad berniukai natūraliai, „iš prigimties telegrafiskai“ nėra kompetentesni užimti aukštus vadovaujamus postus; nuo mažens mergaites mokyti būti ne tik geras, bet mokyti ir lavinti, kaip vadovauti, praktikuoti kurti savo reputaciją, autentiškumą ir moterišką savitumą.

## LITERATŪRA

ASTIN, Helen S. (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *Counseling Psychologist*, vol. 12, p. 117–126.

*A survey of birth order status of students studying for medical degree at the University of Sheffield* [in-

teraktyvus]. (2014). [žiūrėta 2018 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4207295/>>.

BANDURA, Albert (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

BEAR, Stephen; RAHMAN, Noushi; POST, Cor-

rine (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.

BELASEN, Alan T. (2017). *Women in management: a framework for sustainable work–life integration*. Taylor & Francis.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Vilnius: Pradai.

BERNARDI, Richard A.; BOSCO, Susan M.; COLUMB, Veronica L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the ‘Most ethical companies’ list? *Corporate Reputation Review*, vol. 12(3), p. 270–280.

BILIMORIA, Diana (2000). ‘Building the business case for women corporate directors’ in Burke. In R. J. Burke, M. C. Mattis (eds). *Women on corporate boards of directors: international challenges and opportunities*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, p. 25–40.

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

*Board leader succession planning toolkit*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kintera.org/atf/cf/%7BD1346449-D8DF-4837-AB13-EFE03ED4C250%7D/Board%20Succession%20Planning%20Toolkit.pdf>>.

*Boardroom best practice. Lessons learned from board assessments across Europe*. Ed. Spencer Stuart. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.spencerstuart.com/-/media/bbp2017/bbp2017\\_ipe.pdf?la=en&hash=3A2C10C1C8779BDB9AE090320AA6A6F48F7C37D2](https://www.spencerstuart.com/-/media/bbp2017/bbp2017_ipe.pdf?la=en&hash=3A2C10C1C8779BDB9AE090320AA6A6F48F7C37D2)>.

BOYATZIS, Richard E. (1998). *Transforming qualitative information*. Sage: Cleveland.

*Breaking the barriers: women in senior management in the UK* (2000). Opportunity Now and Catalyst. Business in the Community, London. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.catalyst.org/system/files/Breaking\\_the\\_Barriers\\_Women\\_in\\_Senior\\_Management\\_in\\_the\\_U.K..pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Breaking_the_Barriers_Women_in_Senior_Management_in_the_U.K..pdf)>.

BURKE, Ronald J.; VINNICOMBE, Susan (2008). Women on corporate boards of directors: international issues and opportunities. In S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, Bilimoria D., M. Huse (eds.). *Women on corporate boards of directors*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 1–14.

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.

Catalyst (2011). *The bottom line: corporate performance and women’s representation on boards (2004–2008)*.

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 (2012), Closing the Gender Gap: Act Now, OECD Publishing [žiūrėta 2018 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>>.

*Competence of the board*. PANDORAA/S. [žiūrėta 2018 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://investor.pandoragroup.com/competence.cfm>>.

CORE Norwegian Gender Balance Scorecard 200. February 2017.

Credit Suisse (2012). *Gender diversity and corporate performance*. Credit Suisse Research Institute, August, 6.

CRESPI, Isabella (2018). *Socialization and gender roles within the family: a study on adolescents and their parents in Great Britain*. Italy: Catholic University of Milan. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mariecurie.org/~mariecur/annals/volume3/crespi.pdf>>.

ČIOČYS, Robertas (2013). *Bendrovių valdymo reglamentavimo Lietuvoje problemos*. Daktaro disertacija. (2013). 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.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130521_163807-51778/DS.005.0.01.ETD)>.

DEFILLIPPI, Robert; ARTHUR, Michael B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 307–324.

*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>>.

*Dėl Valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programos įgyvendinimo veiksnių plano 2015–2017 metais patvirtinimo*. (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/dc012450b1ca11e48296d11f563abfb0>>.

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



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

Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies OECD.stat (2014). [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>>.

European Institute for Gender Equality, *Gender Statistics Database*. (2018). [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_bus\\_bus\\_wmid\\_comp\\_compbm](http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm)>.

EVANS, Judith L. (1997). Both halves of sky: gender scialization in the early years. *Coordinators' Notebook*, No. 20.

FLICK, Uwe (1998). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publications. 293 p. ISBN 0761955879.

GALBREATH, David J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, vol. 17(1), p. 17–38.

HOLLOWAY, Immes; TODRES, Les (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, vol. 3(3), p. 345–357.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company Insights and Publications. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.mckinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)>.

HUSE, Morten (2008). Women directors and the “black box” of board behavior. In S. Vinnicombe, 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 S. Gröschl, J. Takagi (eds.). *Diversity quotas, diverse perspectives: The case of gender*, p. 11–24.

INKSON, Kerr; ARTHUR, Michael (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, vol. 30(1), p. 48–60.

KAY, Katty; SHIPMAN, Claire (2014). *The confidence code: the science and art of self-assurance. What women should know*. New York: Harper Collins Publishers. 235 p. ISBN 978-0-06-223062-1.

KONRAD, Alison M.; KRAMER, Vicki W.; ERKUT, Sumru (2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, vol. 37(2), p. 145–164.

LE BOSSÉ, Yann; LAVALLÉE, Marguerite (1993). Émergence d’un cadre théorique pour la psy-

chologie communautaire: L’importance du concept d’empowerment. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, Nr. 18(2), p. 7–20.

LEONAVIČIUS, Vylius (2004). *Sociologija: vadovėlis*. Ats. red. ir sud. Vylius Leonavičius. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 287 p. ISBN 9955530847.

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.

MERTENS, Donna M. (2009). *Transformative research and evaluation*. New York: Guilford Press. 402 p. ISBN 9781593853020.

MILLNER, Antony; CALEL, Raphael (2012). Are first-borns more likely to attend Harvard? *Significance*, vol. 9(3), p. 37–39. ISSN 1740-9705. Prieiga per internetą: <<http://eprints.lse.ac.uk/44537/http://fortune.com/2017/11/20/women-on-boards-eu-gender-quota/>>.

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

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.

NHS Women on Boards 50:50 by 2020, by Ruth Sealy 2018 [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nhsemployers.org/-media/Employers/Publications/NHS-Women-on-Boards-report.pdfhttps://womenintheworkplace.com/https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>>.

NIELSEN, Sabina; HUSE, Morten (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18(2), p. 136–148.

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

NOVELSKAITĖ, Aurelija (2005). Akademine (mokslinė) veikla: lyties stereotipai. In *Lietuvos socialinė struktūra*. Vilnius: Socialinių tyrimų institutas, p. 73–79.

NOVELSKAITĖ, Aurelija (2013). *Fiziniai ir technologiniai mokslai Lietuvoje lyties aspektu. Nuo mokyklos suolo iki vadovaujančių pareigų*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.



NOVELSKAITĖ, Aurelija; PURVANECKIENĖ, Giedrė (2009). Moterų ir vyrų mokslinių karjerų tendencijos Lietuvoje ir Suomijoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, vol. 22, p. 127–140.

*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*. Taikomasis 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\\_dėl\\_biržinių\\_bendrovių.pdf](http://www.socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/6115_2013-tyrimas_dėl_biržinių_bendrovių.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.

PURVANECKIENĖ, Giedrė (2008). Mokslininkų karjera tiksluosiuose moksluose ir šeima: pasirinkimas ar dėmė? *Acta Paedagogica Vilnensia*, vol. 21, p. 192–207.

PURVANECKIENĖ, Giedrė; STONKUVIENĖ, Irena; ŽAKEVIČIŪTĖ, Rasa; ŽILIUKAITĖ, Rūta; VASILJEVIENĖ, Nijolė (2007). Lithuania. Country Report. *Women in sciences and high technology in the Baltic States. Problems and solutions*. FP6 Basnet Project Results. Vilnius: Vilnius University, p. 37–102.

REINGARDIENĖ, Jolanta (2003). *Šeimos ir moters karjeros dilemos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. liepos 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lsc.vu.lt/asets/leidiniai/indexe754.html?show\\_content\\_id=527](http://www.lsc.vu.lt/asets/leidiniai/indexe754.html?show_content_id=527)>.

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

*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>>.

ROSENBAUM, James Edward (1989). Organization career systems and employee misperceptions. In M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 437–453.

SEALY, Ruth; DOLDOR, Elena; VINNICOMBE, Susan (2016). *Women on boards: taking stock of where we are*. Cranfield.

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, 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.

SINGH, Val; VINNICOMBE, Susan (2004). Why so few women directors in Top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 15 October. Prieiga per internetą: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>>.

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

ŠIDLAUSKIENĖ, 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. [in Lithuanian].

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. doi: 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). Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=41228297&site=e host-live>>.

TYSON, Laura (2015). *Promoting gender parity in the global workplace*. McKinsey & Company Insights and Publications. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.mckinsey.com/insights/organization/promoting\\_gender\\_parity\\_in\\_the\\_global\\_workplace](http://www.mckinsey.com/insights/organization/promoting_gender_parity_in_the_global_workplace)>.

TORCHIA, Mariateresa; CALABRO, Andre; HUSE, Morten (2011). Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, vol. 102(2), p. 299–317.

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

VINNICOMBE, Susan; SEALY, Ruth; HUMBERT, Anne Laure (2017). *Women on boards: back on track?* The Female FTSE Board Report 2017. Cranfield University.

VOORDECKERS, Wim; VAN GILS, 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.

Women in the Workplace 2017 (2017). LeanIn.Org & McKinsey & CO [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>>.

ZEHNDER, Egon (2017). 2016 Global Board Diversity Analysis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.dropbox.com/s/v57yn3g8h9jyz46/2016\\_GBDA\\_DIGITAL\\_020117.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/v57yn3g8h9jyz46/2016_GBDA_DIGITAL_020117.pdf?dl=0)>.

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. ISBN 9955-580-02-X.

## (EGALITARIAN) CHILDHOOD SOCIALIZATION AS A PREDICTOR OF WOMEN'S SUCCESSFUL CAREERS IN LISTED COMPANY BOARDS

Virginija Šidlauskienė, Rasa Pocevičienė

S u m m a r y

Globally, gender equality in the boards continues on an upward trajectory with slow but positive progress – in 2016, nearly 19% of seats on the boards of the largest companies globally were held by women, up from about 14% in 2012, with 3 percent of this growth coming in just the last two years (Zehnder 2017). A leading country in this matter, Norway, has introduced its quota law in 2007 requiring boards of listed companies to have a gender balance of at least 40/60. The ten years result of this quota happens to be an increase in female board members from 6 percent in 2002 to 42 percent in 2016 (CORE 2017). The EU also tries to push for a quota for women on company boards so as to address the slow progress toward gender equality in the senior ranks of publicly listed businesses. Although 62.7% of new university graduates are women (graduating with Master's degrees – 66.5%, and 58.9% graduating with doctorates) in 2014, they are outnumbered by men in leadership positions in the corporate sector in the Lithuania. When looking at the top executive positions, there are no women CEOs (Chief Executive Officers) in the listed companies in Lithuania. From December 2013 to September 2014, the share of women on boards (executives) in Lithuania increased by 2.8% (Šidlauskienė, Pocevičienė 2015). Thus, the current moment offers a strategic

opportunity to proactively enhance gender equality and prevent any more widening of the gender and skills gaps. This research was aimed to analyze the theoretical aspects of gender balance on the executive boards of the listed companies and to explore childhood socialization predictors that impede (or facilitate) the increase of successful participation of women in decision-making bodies in the listed Lithuanian companies. The successful career women, or the high flyers theory, has been used to argue that childhood socialization, education, personality and motivation indicated personal traits needed for board level roles (White et al. 1992). Second, the individual career capital theory argues that taking up such a role consists of three ways of knowing: knowing-how, knowing-whom and knowing-why. Research results shows that egalitarian childhood socialization influences successful women's careers in the listed company boards. Certain individual characteristics, such as integrity and honesty, accountability, result-orientation, being a team player, a relationship builder, a good listener and communicator, and genuine commitment and energy, are in demand in such companies as PANDORA A/S, Spencer Stuart, Board Succession etc.

**Keywords:** woman, childhood socialization, successful career, listed company board.

*Įteikta 2018 m. gegužės 7 d.*