

Latvijas Universitāte
Ekonomikas un vadības fakultāte
Publiskās pārvaldes katedra

Agate Zaķe

Dzimums kā kavējošs faktors sieviešu
darbībai vadošajos amatos publiskajā
pārvaldē Latvijā

Promocijas darbs

Promocijas darbs izstrādāts vadībzinātnes doktora zinātniskā grāda
iegūšanai (Dr.man.) sabiedrības vadības apakšnozarē

Darba zinātniskie vadītāji: LU profesore *Dr.oec.* Biruta Sloka
LU profesors *Dr.habil.oec.* Edvīns Vanags

Rīga 2011

SATURA RĀDĪTĀJS

| | |
|---|-----|
| Pateicība | 3 |
| Ievads | 4 |
| 1. Ar sievietes lomu vadošajā amatā publiskajā pārvaldē saistīto zinātnisko teoriju analīze..... | 20 |
| 1.1. Sieviešu karjeras izaugsmes un attīstības teorijas..... | 25 |
| 1.2. Vadības loma organizācijas darbības sniegunā | 37 |
| 1.2.1. Lomu sadalījums komandā dzimumu griezumā..... | 43 |
| 1.2.2. Vadītāja funkcijas un līdera fenomens publiskajā pārvaldē dzimumu griezumā | 50 |
| 1.2.3. Lēmumu pieņemšanas teorijas dzimumu griezumā | 61 |
| 1.3. Dzimumlīdztiesības teoriju un feminisma ietekme uz vadības teorijām | 68 |
| 2. Sieviešu darbības veicināšana vadības līmenī publiskajā pārvaldē – ārvalstu un Latvijas pieredze | 87 |
| 3. Sieviešu darbības vadošajos amatos publiskajā pārvaldē kavējošo faktoru noteikšana, klasifikācija un analīze..... | 100 |
| 3.1. Dzimumlīdztiesības kavējošo faktoru analīze teorijās..... | 101 |
| 3.2. Sieviešu intelektuālā potenciāla izmantošana publiskajā pārvaldē Latvijā | 114 |
| 3.2.1. Aptauju par sieviešu darbību vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā (ar valsts ierēdņiem ministrijās un sievietēm vadītājām pašvaldībās un ministrijās) analīze un rezultātu salīdzinājums | 115 |
| 3.2.2. Kvalitatīvā pētījuma par sieviešu darbību vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā (ar sievietēm vadītājām pašvaldībās un ministrijās) analīze | 143 |
| Secinājumi un priekšlikumi..... | 160 |
| Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts..... | 166 |
| 1.pielikums „Kvalitatīvo pētījumu respondentu saraksts” | 188 |
| 2.pielikums „Aptaujas anketas paraugs” | 189 |
| 3.pielikums „Interviju paraugs” | 193 |
| 4. pielikums „Promocijas darbā izmantoto aptaujas rezultātu apstrādes apkopojums” . | 199 |

Pateicība

Paldies profesoram Edvīnam Vanagam par man doto iespēju, par iedvesmu un milzīgu atbalstu promocijas darba uzsākšanas un tapšanas procesā. Paldies profesorei Birutai Slokai, kas ar savu labo piemēru, neizsīkstošo enerģiju un motivēšanu ir palīdzējusi darbu novest līdz galam. Bez jūsu atbalsta es nebūtu promocijas darbu ne uzsākusi, ne arī nonākusi līdz aizstāvēšanai.

Paldies ikvienam, kas ir devis ieguldījumu promocijas darba tapšanā un uzlabošanā, paldies recenzentiem un visiem, kas izteica savu viedokli, lai es nonāktu pie pozitīva rezultāta.

Paldies draugiem, it īpaši Kristai, kas palīdzēja ar vismazākajiem sīkumiem, lai man šo promocijas darba tapšanas procesu atvieglotu.

Paldies manai ģimenei, vecākiem un māšai, kas ir manas izaugsmes veicinātāji, maniem vecvecākiem, kas ir bijuši un ir piemērs manā dzīvē, kā arī maniem pieciem krustbērniem, no kuriem es nebeidzu mācīties.

Paldies manam dzīvesbiedram par beznosacījuma atbalstu it visā, ko daru. Es tevi ļoti mīlu, Fabio!

Un paldies Dievam, kas mani vada visos manos ceļos.

Ievads

Latvijas likumdošanā nav noteikti ierobežojumi sievietēm realizēt un izmantot savas tiesības politiskajā, ekonomiskajā, sociālajā, kultūras vai jebkurā citā sfērā. Latvijas Satversme garantē dzimumu vienlīdzību, taču darba tirgū ir vērojams dzimumu līdzsvara trūkums – sievietes pārsvarā ieņem zemāka līmeņa amatus nekā vīrieši. Svarīgi tiesību akti, kas regulē dzimumu līdztiesības jautājumus nodarbinātības jomā, ir *Darba likums* un *Darba aizsardzības likums*. *Darba likumā* īpaša nozīme ir pievērsta dažādu Eiropas Savienības prasību, kā arī Starptautiskās darba organizācijas konvenciju iestrādei, īpašu uzmanību pievēršot dzimumu līdztiesības principu iekļaušanai, piemēram, par vienlīdzīgu darbu likums nosaka vienlīdzīgu darba samaksu sievietēm un vīriešiem.

Latvijā jau 1918. gadā tika atzīts, ka abiem dzimumiem ir vienādas tiesības vēlēties un tikt ievēlētiem publiskās pārvaldes institūcijās¹. Lai gan sievietes vadošajos amatos publiskā pārvaldē Latvijā procentuāli pārspēj vairākumu Eiropas Savienības valstu, tomēr vēl joprojām nedz lēmējvaras, nedz izpildvaras institūcijās sievietes salīdzinājumā ar vīriešiem nav pārstāvētas proporcionāli, un šī attiecība nav uzskatāma par pietiekamu, lai nodrošinātu atbilstošu sieviešu līdzdalību lēmumu pieņemšanā (sieviešu līdzdalība lēmumu pieņemšanā ir izšķirīgs dzimumu līdztiesības rādītājs valstī). Ne tikai privātajā sektorā, bet arī publiskajā pārvaldē² vadošos amatus Latvijā pārsvarā ieņem vīrieši, lai gan sieviešu īpatsvars iedzīvotāju vidū 2011. gadā bija 53,9 %³, kā arī sievietēm ir augstāks izglītības līmenis. Vairākums studentu un arī augstskolu absolventu Latvijā ir sievietes (ar retiem izņēmumiem, piemēram, Latvijas Nacionālā Aizsardzības akadēmija), kā arī novērots, ka sievietes studiju laikā ir centīgākas, saņem augstāku vērtējumu eksāmenos, līdz ar to biežāk iegūst valsts stipendijas un valsts atmaksātās budžeta vietas (ja vēlāk darba tirgū sieviešu

¹ Brant L. (1931) *Latviešu sieviete*. Rīga: A/S Valters un Rapa, 234. lpp.

² Autore promocijas darbā lieto terminu „publiskajā pārvalde”, lai gan latviešu valodā tiek lietoti vairāki termini: publiskā administrācija, valsts pārvalde, publiskā pārvalde, birokrātija un ierēdniecība, tā apzīmējot vienu un to pašu subjektu – izpildvaras daļu, kas realizē politiski pieņemtos likumus. Angļu valodas vārdu savienojumam *public administration* ir vairāki ekvivalenti latviešu valodā: publiskā administrācija, valsts pārvalde, publiskā pārvalde, sabiedrības vadība. „Publiskā pārvalde” tiek lietots kā kopējs virsjēdziens „valsts pārvaldei” un „pašvaldībām”, Satversmes 58. pantā tiek lietots jēdziens „valsts pārvalde”.

³ Statistika par Latvijas vīriešiem un sievietēm. Centrālās statistikas pārvaldes dati par sieviešu un vīriešu skaita attiecību Latvijā, skatīts 02.05.2011: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/statistika-par-latvijas-viriesiem-un-sievietem-26213.html>

intelektuālais potenciāls dzimumu diskriminācijas dēļ netiek pienācīgi izmantots, tas nozīmē, ka valsts līdzekļi ir izmantoti neefektīvi).

Ekonomiskā un sociālā krīze jo īpaši smagi skar sievietes un to politikas virzienu attīstību, kuri paredz panākt līdztiesību starp sievietēm un vīriešiem, tādējādi radot vēl lielāku nevienlīdzību un diskrimināciju. Sieviešu un vīriešu vienlīdzīga dalība lēmumu pieņemšanas procesos ir demokrātiska un ekonomiska nepieciešamība. Pašreizējā ekonomiskajā situācijā ir sevišķi svarīgi mobilizēt visus talantus, netērēt prasmes un potenciālu novecojušu uzskatu par sieviešu un vīriešu lomām un vadības spējām dēļ. Pētījumu rezultāti⁴ norāda uz pozitīvu saistību starp sievietēm vadošajos amatos un finansiālo un organizatorisko veikumu. Ieguldījums dzimumu līdzsvara veicināšanā uzņēmējdarbībā un vadībā var uzlabot korporatīvo pārvaldību un rentabilitāti.

Nodarbināto ierēdņu un darbinieku dzimumu īpatsvars publiskās pārvaldes iestādēs sadalījumā pa amatu grupām ir ļoti atšķirīgs. Izteikts sieviešu pārsvars ir vērojams, sākot no speciālistu līdz valsts iestāžu vadītāju vietnieku amatiem. Pašos augstākajos amatos - valsts iestāžu vadītāju pozīcijā dominē vīrieši (61 % no kopskaita), bet to vietnieku amatos – sievietes. Visaugstākais sieviešu īpatsvars ir zemākajās amatu grupās – speciālistu un struktūrvienību vadītāju amatos. Valsts tiešās pārvaldes iestādēs tikai 20% sieviešu ieņem vadītāja amatus, 80% strādā speciālistu amatos.⁵ Kopumā publiskajā pārvaldē Latvijā vecāko speciālistu un speciālistu vidū 69,9 % ir sievietes, bet likumdevēju un valsts augstāko amatpersonu un vadītāju vidū sievietes ir mazākumā – 36,7 %⁶ (situācija bieži mainās, īpaši valsts pārvaldes reformas gaitā, tomēr tendence saglabājas), tātad, lai gan valsts ierēdņu un darbinieku vidū lielākā daļa ir sieviešu, vadošos amatus pārsvarā ieņem vīrieši.

Līdzīga situācija ir arī pašvaldību vadītāju vidū – sievietes, kas vada novada domi, veido 18 % (pirms teritoriāli administratīvās reformas – 36 % pašvaldību

⁴ Piemēram, McKinsey *Women Matter Report* (2007); Vinnicombe S., Singh V.(2003); Catalyst (2004)

⁵ Labklājības ministrijas Izvērtējuma ziņojums par Pekinas Rīcības Platformas jomu īstenošanu Latvijā (2010): http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/dz_lidzt_1003_1.pdf, skatīts 01.09.2011

⁶ Centrālās statistikas pārvaldes dati „Statistika par Latvijas vīriešiem un sievietēm”, skatīts 02.05.2011: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/statistika-par-latvijas-viriesiem-un-sievietem-26213.html>

vadītājas bija sievietes⁷, kas bija augstākais rādītājs starp Eiropas Savienības valstīm), bet pastāv tendence, ka sievietes vada teritoriāli un pēc iedzīvotāju skaita mazākas pilsētas un mazākus novadus, tālāk no lielajām pilsētām, arī Rīgas. No lielāko pašvaldību vadītājiem tikai 7 ir sievietes un 26 vīrieši, bet no visiem ievēlētajiem pašvaldību deputātiem 33% ir sievietes, 67% - vīrieši. Jo lielāka pašvaldība, jo vairāk tajā gan deputātu vīriešu (Rīga – 79%, Jelgava – 87%, Ventspils – 77%), gan pašvaldību vadītāju vīriešu.⁸ 2011. gadā vienīgā sieviete Latvijas Republikas pilsētas domes priekšsēdētāja ir Žanna Kulakova Daugavpilī (līdz šim sievietes ir vadījušas pilsētas domi Daugavpilī – Rita Strode un Jūrmalā – Inese Aizstrauta).

Līdzīgi kā citās jomās, piemēram, arī tiesu sistēmā Latvijā ir tendence, kas tiek dēvēta par vertikālo dzimumu segregāciju, proti, - jo augstāks amats vai institūcija (līdz ar to arī darba samaksa), jo lielāks vīriešu īpatsvars tajā.

Vairāk nekā puse (55 %) *Eurobarometer* pārskatā⁹ aptaujāto Eiropas iedzīvotāju uzskatīja, ka būtu īpaši jāpievēršas sieviešu un vīriešu procentuālajam sastāvam parlamentos. Latvijā 11. Saeimā sievietes tika pārstāvētas mazākumā – 23 deputātes¹⁰ (kas ir līdz šim lielākais sieviešu īpatsvars no 100 deputātiem), savukārt Eiropas parlamentā pēc 2009.g. jūnija vēlēšanām no Latvijas tika ievēlētas 38% sieviešu un 62% vīriešu, kas ir augsts rādītājs salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm. 2011.gada novembrī Ministru kabineta sastāvā no 13 ministriem 4 ir sievietes.¹¹ Tai pat laikā, atbilstoši statistikas datiem, gandrīz puse sieviešu ir Zviedrijas parlamentā (47%), Somijā (42%), Nīderlandē (39%) un Dānijā (37%), vismazāk Maltā - 9%. Ministru vidū Somijā 60% ir sievietes, Zviedrijā 45%, Spānijā 41% sievietes. Savukārt neviena ministre sieviete nav Rumānijā un Ungārijā, bet Grieķijā un Slovākijā to īpatsvars ir tikai 6% (situācija ikvienā valstī strauji mainās

⁷Autores aprēķini, izmantojot Latvijas Pašvaldību savienības 2010. gada datus par pašvaldību vadītājiem, skatīts 03.05.2011.: <http://www.lps.lv/Pasvaldibas/>

⁸ Labklājības ministrijas Izvērtējuma ziņojums par Pekinas Rīcības Platformas jomu īstenošanu Latvijā (2010).: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/dz_lidzt_1003_1.pdf, skatīst 01.09.2011

⁹ Eiropas Komisijas ziņojums "Vairāk sieviešu vadošos amatos – atslēga uz ekonomikas stabilitāti un izaugsmi", skatīts 30.04.2011.:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/362&format=HTML&aged=0&language=LV&guiLanguage=en>

¹⁰ Latvijas Republikas Saeimas statistikas dati „Deputātu skaita sadalījums pēc dzimuma”, mājas lapa: www.saeima.lv, skatīts: 01.11.2011.

¹¹ Informācija no Ministru kabineta mājas lapas: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/sastavs/>, skatīts 01.11.2011:

atbilstoši ekonomiskajai un politiskajai situācijai).¹² Situācija saistībā ar sieviešu pārstāvniecību vadošos amatos Latvijā salīdzinājumā ar vairumu ES valstu ir vērtējama kā stabilāka un labāka (arī bez kvotām Latvijā ir jau sasniegts augsts rezultāts), tomēr salīdzinot ar Ziemeļeiropas valstu piemēru dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā, situāciju Latvijā varētu uzlabot, jāsecina, ka situāciju Latvijā vēl nepieciešams uzlabot.

Sieviešu pārstāvniecību publiskajā pārvaldē ir ietekmējušas arī Latvijā paralēli veiktās reformas: *administratīvi teritoriālā reforma*, kuras ietvaros noritējusi novadu veidošana, apvienojoties vairākiem pagastiem (no 548 pašvaldībām izveidotas 119 pašvaldības - 110 novadi un deviņas republikas pilsētas¹³ (skaits pēc 2009.gada 1.jūlija pašvaldību vēlēšanām)), un *valsts pārvaldes reforma* (tās laikā reorganizētas un likvidētas ministrijas (Latvijas Republikas Bērnu un ģimenes lietu ministrija, Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija), ģimenes lietu ministru sekretariāti (Ģimenes lietu ministru sekretariāts, Ģimenes lietu ministru sekretariāts, Ģimenes lietu ministru sekretariāts), kā arī veiktas citas nozīmīgas izmaiņas valsts pārvaldes struktūrās).¹⁴ Reorganizāciju gaitā valsts pārvaldē tika nozīmīgi samazinātas štata vietas, apvienojoties vairākiem pagastiem, darbu zaudēja arī šo pagastu vadītāji un darbinieki. Minētie procesi ietekmējuši dzimumu attiecību vadošajos amatos publiskajā pārvaldē. Tāpat Latvijā joprojām gan sievietēm, gan vīriešiem nav atrisināts jautājums par darba, ģimenes un privātās dzīves saskaņošanu.

Sieviešu skaits vadošajos amatos Eiropas Savienībā pēdējos gados bijis stabils, vidēji 30%, taču lielākajā daļā dalībvalstu minētais rādītājs ir zemāks.¹⁵ Piemēram, nevienas Eiropas Savienības valsts centrālās bankas pārvaldnieka amatā nav sievietes, bet šo institūciju augstākajās lēmējstruktūrās ir tikai 16 % sieviešu, lai gan sievietes, kuras studē uzņēmējdarbību, vadību un tiesību zinības, skaitliski pārspēj vīriešus (arī Latvijā).

¹² ES Eurostat news release, STAT/08/32, Issued by: Eurostat Press Office, Tim ALLEN, Louise CORSELLI-NORDBLAD, skatīts: 12.05.2009.; Pieejams: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/08/32&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

¹³ Informācija no Pašvaldību savienības mājas lapas: <http://www.lps.lv/LPS/>, skatīts: 01.10.2011.

¹⁴ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas informācija, skatīts 30.08.2011: http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/pasv/info/?doc=13180

¹⁵ Eiropas Komisijas ziņojums "Vīriešu un sieviešu līdztiesība — 2009", skatīts 03.03.2011.: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:LV:PDF>

Situācija privātajā sektorā ir vēl kritiskāka: Eiropas Savienībā no augsti kotētu uzņēmumu valdes direktoriem tikai 3 % ir sievietes, bet no uzņēmuma katriem desmit valdes locekļiem tikai viena ir sieviete. Līdzīga situācija privātajā sektorā ir arī Latvijā – sievietes vadošajos amatos biznesā ir sastopamas retāk nekā publiskajā pārvaldē. Pētījumi un statistiskie dati parāda, ka Latvijā daudzās dzīves jomās ir vērojama nevienlīdzība vīriešu un sieviešu starpā, piemēram, nodarbinātībā, kas izpaužas kā nevienlīdzīgas iespējas darba tirgū, atšķirības darba samaksas jomā, arī darba devēju vidū sieviešu ir 2,5 reizes¹⁶ mazāk nekā vīriešu.

Politiskie, sociālie un ekonomiskie procesi norisinās paralēli procesiem publiskajā pārvaldē, un bieži vien daudzo procesu savstarpējās mijiedarbības rezultātā notiek ideju un darbības metožu plūsma gan starp publisko un privāto sektoru, gan starp valstīm. Pasaules ekonomiskās krīzes apstākļos sieviešu loma arī uzņēmumos kļūst arvien svarīgāka. Lai uzņēmumi izdzīvotu un spētu darboties īpaši krīzes apstākļos, tos nepieciešams pārvaldīt, cik iespējams rezultatīvi, un piesaistīt tiem labākos darbiniekus, neatkarīgi no dzimuma.

Iedzīvotāji no publiskās pārvaldes sagaida, lai tā būtu caurskatāma, efektīvi risinātu problēmas, būtu uzticama u. tml., tādējādi nepieciešams izmantot visus sabiedrībā esošos resursus, arī cilvēkresursus, lai efektīvāk strādātu un gūtu rezultātus. Efektivitāte kā termins tiek lietots gan analizējot publisko pārvaldi pēc noteiktiem kritērijiem, gan arī vērtējot to morālās kategorijās. Runājot par publiskās pārvaldes efektivitātes uzlabošanas procesu, termins „efektivitāte” ir jāsaprot plašāk nekā tikai ekonomiskā efektivitāte un ir jāskata kontekstā ar publiskās pārvaldes veicamajām funkcijām, kā arī par efektivitāti veicinošu faktoru tiek uzskatīta visu profesionāļu (nediskriminējot pēc dzimuma, tautības u. tml.) potenciāla izmantošana (*Gender as management capital*¹⁷).

Vīriešu un sieviešu līdztiesība ir pamattiesība un vienots Eiropas Savienības princips, tomēr abu dzimumu līdztiesības nodrošināšana ir būtiska ne tikai cilvēktiesību aspektā, bet pretējā gadījumā valstij rodas gan ekonomiskie, gan arī sociālie zaudējumi saistībā ar cilvēkresursu neefektīvu izmantošanu. Citu valstu

¹⁶ Zīverte L., Šūmane S., Tisenkopfs T. Eiropas Kopienas programmas attiecībā uz Kopienas dzimumu līdztiesības ietvara pamatstratēģijas starptautiskā projekta „Sievietes biznesā un lauksaimniecībā” īstenošanas gala atskaite, skatīts 16.08.2011.:

http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/gala_zinojums_lm_latv.pdf

¹⁷ Raadschelders J.C.N. (2010) Identity Without Boundaries: Public Administration's Canon(s) of Integration, *Administration & Society*, vol. 42, 2, pp. 131–159.

pieredze un prakse rāda, ka dzimumu līdztiesības jautājumi nav risināmi atsevišķi, jo lielā mērā saistīti ar citām dzīves sfērām (darba tirgu, valsts sociālo politiku, reģionālo attīstību utt.). Dzimumu līdztiesības ieviešana nav iedomājama arī bez efektīvu atbilstošu institūciju darbības, kas procesu popularizē, atbalsta un uzrauga, arī ar aktīvu nevalstiskā sektora dalību.

Pilnībā neizmantotais sieviešu intelektuālais potenciāls publiskajā pārvaldē vadošajos amatos, īpaši krīzes apstākļos, ietekmē arī valsts ekonomiskos rādītājus, piemēram, dzimumu līdzsvara trūkuma novēršana nodarbinātības jomā Eiropas Savienības dalībvalstīs varētu potenciāli radīt IKP pieaugumu¹⁸, kā arī lielāks sieviešu īpatsvars valdībā veicinātu arī „godīgas valdības” veidošanu¹⁹. Ir novērota nozīmīga saikne starp lielāku sieviešu skaitu parlamentā un zemāku korupcijas līmeni²⁰, kā arī saikne starp abu dzimumu pilnīgu talantu un prasmju izmantošanu un publiskās pārvaldes efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanos. Ilgtermiņā dzimumu nevienlīdzība kavēs nodarbinātības pieaugumu, ekonomikas izaugsmi, nodokļu ieņēmumu pieaugumu, pasliktinās dzimstības pieauguma rādītājus u. tml.

Publiskās pārvaldes problemātika Latvijā, īpaši dzimumu līdztiesības kontekstā, ir salīdzinoši maz pētīta, – līdz šim visplašāk to ir pētījis Edvīns Vanags, Ilmārs Vanags, Inga Vilka, Inesa Vorončuka, Māris Pūķis, Iveta Reinholde, Dace Jansone, Daunis Auers u.c. Tomēr kopumā Latvijas publiskās pārvaldes problemātikai dzimumu griezumā veltīto akadēmisko izdevumu skaits gan latviešu, gan angļu valodā salīdzinājumā ar citām disciplīnām ir ierobežots, it īpaši, nav veikti nozīmīgi zinātniski pētījumi dzimumu vienlīdzības vadošajos amatos ietvarā (autores publikāciju sarakstu skat. 16.lpp.).

Autore pētījusi publisko pārvaldi, akcentējot visu resursu, īpaši cilvēkresursu, pilnīgu izmantošanu. Lai publiskās pārvaldes organizācijas spētu efektīvi darboties īpaši krīzes apstākļos, nepieciešams tās pārvaldīt cik iespējams rezultatīvi un piesaistīt tām iespējami labākos darbiniekus, nedalot viņus pēc dzimuma piederības.

¹⁸ Varētu potenciāli radīt IKP pieaugumu robežās no 15 % līdz 45 %, piemēram, ja nepilnas slodzes nodarbinātības un ražīguma rādītāji sievietēm ir līdzīgi šiem rādītājiem attiecībā uz vīriešiem, IKP palielinās par 30 %, saskaņā ar pētījumu, kas tika veikts Zviedrijas ES prezidentūras laikā 2009. gadā, (Study by the Swedish Ministry of Integration and Gender Equality: "Gender equality, economic growth and employment") ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3988&langId=en

¹⁹ Pasaules Bankas pētījumi (2001) World Bank „Engendering Development: through gender equality in rights, resources and voice”, World Bank Publications, pp.364.

²⁰ *Sievietei un vīrietim draudzīga pašvaldība* (2004) ANO Attīstības programmas birojs Latvijā, 39.lpp.

Promocijas darbā publiskās pārvaldes teorija tiek skatīta mijiedarbībā ar feminisma un dzimumu līdztiesības teorijām (piemēram, saskaņā ar klasisko publiskās pārvaldes teoriju, autore analizējusi Noelas Mortones (*Morton Noel O'R*) un Stefānijas Lindkvistas (*Lindquist S. A.*)²¹ pētījumus par klasiskās publiskās pārvaldes teorijas pārstāves Mērijas Pārkeres Folletas (*Mary Parker Follett*) idejām (Folleta var tikt uzskatīta par publiskās pārvaldes feminisma teoriju priekšteci). Lielākajā daļā pētījumos, kas saistīti ar publiskās pārvaldes un feminisma teoriju pārklāšanos, dominē jēdziens „stikla griesti” (nespēja pārvarēt „neredzamu” pretestību augstāku amatu ieņemšanai), piemēram, šo aspektu ir daudz pētījusi Kamilla Staiversa (*Camilla Stivers*)²², paralēli pievēršoties arī sieviešu amatu sadalījumam valsts dienestā vēsturiskā un mūsdienu aspektā. Deīvids Garsons (*G. David Garson*) kā savu pētījumu rezultātus ir uzskaitījis hipotēzes attiecībā uz feminisma teorijām publiskās pārvaldes līmenī²³:

- sieviešu pārstāvība augstākajos valsts pārvaldes amatos un līdz ar to arī organizatoriskās struktūras lēmumu pieņemšanas procesos ir zema;
- jo augstāks sieviešu īpatsvars lēmumu pieņemšanas procesos, jo lielāka prioritāte tiek piešķirta dzimuma līdztiesībai organizācijā; metodēm un procesiem, ņemot vērā dzimuma atšķirības; vienlīdzībai kā vērtībai darba izpildē; organizatoriskajām reformām; sociālajām saistībām kā vienai no organizācijas vērtībām; jo stingrākas organizatoriskās normas attiecībā uz pieklājību un sabiedriskumu.

Promocijas darbā autore pētījusi arī, kādi faktori indivīdu ietekmē karjeras izvēlē un kādi faktori to kavē. Karjeras attīstības literatūrā²⁴ atklājas piecas galvenās tēmas, kas kavē sievietes ieņemt vadošos amatus: dzimuma lomu orientācija, dzimumu stereotipizācija, „stikla griesti”, līderība un sāncensība vadītāju – sieviešu vidū un citas karjeras attīstības nianšes, kas saistītas ar sievietēm vadībā²⁵. Promocijas darbā konfliktu teorijas ietekme uz dzimumlīdztiesības nodrošināšanas

²¹ Morton, N. O'R. & Lindquist, S. A. (1997) Revealing the feminist in Mary Parker Follett *Administration & Society*, vol.29 No.3, pp. 348-371.

²² Stivers C. (2002) *Gender images in public administration*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Second edition.

²³ Garson G. D. *Feminist Theory in Public Administration*: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/feminist.htm>, skatīts 07.01.2011.

²⁴ Chugh S., Sahgal P. (2007) Kādēļ tik maz sieviešu sasniedz vadošus amatus? (Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?) 8, 351 *Global Business Review*. Šī raksta interneta versija ir atrodamā adresē: <http://gbr.sagepub.com/content/8/2/351>

²⁵ D'Agostino, M.J. & Levine, H. (2010) The Career progression of women in state government agencies. *Gender in Management: An International Journal*, 25, 2, pp. 22–36.

procesiem publiskajā pārvaldē ir uzskatāma par īpaši nozīmīgu. Autore darbā uzsver sieviešu karjeras saistību ar sievietes profesionālo izaugsmi (ne primāri ar pašrealizācijas iespējām).

Pētījuma objekts: publiskās pārvaldes iestādes.

Pētījuma priekšmets: dzimuma ietekme uz vadoša amata sasniegšanu un ieņemšanu publiskajā pārvaldē.

Hipotēze: dzimums ir kavējošais faktors sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā.

Saskaņā ar izvirzīto hipotēzi **promocijas darba mērķis** ir noteikt un analizēt kavējošos faktorus sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā, un noskaidrot, vai dzimums ir viens no tiem.

Promocijas darba mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi **uzdevumi**:

- izpētīt zinātniskās koncepcijas par sieviešu karjeras attīstību, dzimumu lomu sadalījumā komandā, lēmumu pieņemšanu un dzimumu līdztiesību;
- starptautisko zinātnisko publikāciju un pētījumu analīze par dzimumu ietekmi uz vadības stiliem un iespējām ieņemt vadošu amatu publiskajā pārvaldē (kavējoši/motivējoši faktori);
- izpētīt un salīdzinoši analizēt vienlīdzīgas iespējas abiem dzimumiem publiskajā pārvaldē Latvijā, balstoties uz teoriju analīzi;
- konstatēt faktisko situāciju dzimumlīdztiesības aspektā Latvijā, analizējot un izvērtējot statistikas datus un līdzšinējos zinātniskos pētījumus;
- noskaidrot teorijā aprakstītos un praksē pastāvošos kavējošos faktorus, kas ierobežo sieviešu pilntiesīgu dalību politikā un vadošo amatu pildīšanu, noskaidrot vai dzimums ir viens no tiem;
- izpētīt Latvijas pašvaldību vadītāju un ministriju ierēdņu attieksmi un vērtējumu par dzimumlīdztiesības ievērošanu publiskajā pārvaldē Latvijā un sieviešu pilnīga potenciāla izmantošanu;
- pārbaudīt izvirzītās tēzes.

Novitāte: promocijas darbs ietver vairākas tematiskas un konceptuālas novitātes. Autores pētījumu rezultātā pirmo reizi:

- 1) Latvijā analizēts viens no galvenajiem sieviešu neizmantotā inteliģences potenciāla piemēriem valsts pārvaldē – vadošie amati, kurus proporcionāli vairāk

ieņem vīrieši, neskatoties uz sieviešu pārsvaru gan iedzīvotāju, gan universitāšu beigušo, gan publiskās pārvaldes darbinieku (utt.) vidū;

- 2) noteikti kavējošie faktori sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā (arī dzimums kā viens no tiem), balstoties uz autores veikto starpdisciplināro pētījumu (empīriskie pētījumi valsts institūcijās veikti no 2004. līdz 2011. gadam, piedaloties sievietēm augstākajos valsts amatos, ierēdņiem ministrijās, pašvaldību vadītājiem un ekspertiem), skat. autores veikto empīrisko pētījumu sarakstu 14. lpp.;
- 3) radīts priekšstats par līdzīgiem šķēršļiem un faktoriem, kas kavē sievietēm ieņemt dažāda līmeņa vadošus amatus gan pašvaldībās, gan ministrijās un izstrādāti ieteikumi situācijas uzlabošanai Latvijā;
- 4) balstoties uz starpdisciplināro pētījumu, sagatavotas publikācijas par sievietēm vadošajos amatos Latvijā, tādējādi paplašinot informācijas klāstu gan Latvijā, gan ārvalstīs, skat. publikāciju sarakstu. 16. lpp. (līdz šim Latvijas publiskās pārvaldes problemātikai dzimumu griezumā veltīto akadēmisko izdevumu skaits gan latviešu, gan angļu valodā ir bijis ierobežots);
- 5) ziņots par autores pētījumu rezultātiem un sieviešu situāciju vadošajos amatos Latvijas publiskajā pārvaldē starptautiskās konferencēs ārpus Latvijas (skat. konferenču sarakstu 14. lpp.), ņemot vērā, ka līdz šim Latvijā nav veikti nozīmīgi zinātniski pētījumi dzimumu vienlīdzības vadošajos amatos publiskajā pārvaldē ietvarā, kas prezentēti starptautiski.

Autores pētījumi saistībā ar publiskās pārvaldes problemātiku dzimumu līdztiesības kontekstā Latvijā ir veikti pirmo reizi. Pētījuma rezultāti ir nozīmīgi un ir izmantojami augstskolās un zinātniskās institūcijās, izstrādājot bakalaura, maģistra un promocijas darbus, kā arī politikas plānošanas dokumentus.

Izvirzītās tēzes:

- Latvijā likumdošanas normatīvie akti reglamentē vienlīdzīgas iespējas sievietēm un vīriešiem publiskajā pārvaldē ieņemt vadošus amatus, bet praksē pastāv šo normu ieviešanu kavējoši faktori (stereotipi, aizspriedumi, lomu konflikti, „stikla griesti” u. tml., arī dzimums kā viens no tiem), kas biežāk parādās slēptā veidā;
- sievietēm publiskajā pārvaldē Latvijā tiek izvirzīti vairāk kritēriju (piemēram, studiju un stažēšanās pieredze ārpus Latvijas, lielāks darba stāžs vadošajā amatā, starptautiska darba pieredze, valodu zināšanas u.tml.) un pastāv stingrāki

ierobežojumi (piemēram, vecums, ģimenes stāvoklis u.tml.), jo pastāv tendence, ka ar vienlīdzīgu izglītību un darba pieredzi konkursā uz vadošu amatu vīrietim tiek dotas priekšrocības (publiskajā pārvaldē Latvijā kopumā strādā vairāk sieviešu nekā vīriešu, bet tieši vadošos amatus vairākumā gadījumu ieņem vīrieši);

- lai arī tiek uzskatīts, ka sievietes ir mazāk ambiciozas un mazāk motivētas tiekties uz vadošajiem amatiem publiskajā pārvaldē nekā vīrieši (kas ir saistīts ar socializācijas aģentu (ģimeni, presi, izglītības materiāliem u. tml.) ietekmi), tomēr biežāk izrādās, ka sievietes vairāk saskaras ar kavējošiem šķēršļiem un dzimumu diskrimināciju, kas noris slēptā veidā;
- sieviešu vadītāju vidū publiskajā pārvaldē nepastāv tik liela solidaritāte, kāda tā ir starp vīriešiem vadītājiem (*old boys network*), īpaši pašvaldību vadītāju vidū;
- pilnībā neizmantotais sieviešu intelektuālais potenciāls publiskajā pārvaldē vadošajos amatos ietekmē sieviešu dzīves kvalitāti, piemēram, pieeju finanšu resursiem (sieviešu atalgojuma atšķirības salīdzinājumā ar vīriešu atalgojumu);
- lai publiskās pārvaldes organizācijas spētu efektīvi darboties īpaši krīzes apstākļos, nepieciešams tās pārvaldīt cik iespējams rezultatīvi un piesaistīt tām iespējami labākos darbiniekus, nedalot viņus pēc dzimuma piederības, tādējādi vērojama saikne starp abu dzimumu pilnīgu talantu un prasmju izmantošanu un publiskās pārvaldes efektivitātes un kvalitātes paaugstināšanos;
- publiskās pārvaldes teorijas skatot mijiedarbībā ar feminisma teorijām, atklājas sieviešu karjeras kavējošie faktori, kas sakrīt ar autores pētījuma gaitā atklātajiem faktoriem.

Teorētiskais un metodoloģiskais pamats:

- zinātniskās publikācijas un pētījumu rezultāti par līderismu, pašvaldībām, valsts institūcijām, publisko pārvaldi u. tml. saistībā ar sieviešu potenciāla izmantošanu;
- ārzemju un Latvijas zinātnieku pētījumi par dzimumlīdztiesības problēmām;
- Centrālās statistikas pārvaldes un citu organizāciju publicētie statistikas dati;
- valsts pārvaldes institūciju un pašvaldību publiski pieejamā informācija;
- autores patstāvīgi veikto aptauju un interviju rezultāti;
- zinātnisko konferenču un semināru materiāli; interneta resursi;
- Eiropas Savienības un Eiropas Padomes institūciju un Latvijas Republikas normatīvie dokumenti.

Promocijas darba pētījumos izmantotās metodes:

- publiskās pārvaldes teoriju aspektu, kas pārklājas ar feminisma un dzimumu līdztiesības teorijās noteikto, kā arī sabiedrības vadības, līderisma, varas, karjeras attīstības, lēmumu pieņemšanas u.c. teoriju literatūras teorētiskā analīze;
- kvalitatīvās pētījumu metodes, kas ietver informācijas vākšanu un analīzi un strukturēto interviju veikšanu un apstrādi;
- kvantitatīvās pētījumu metodes (anketēšana), empīrisko datu salīdzinošā analīze, izmantojot grupēšanu (*Crosstabs*); aprakstošo statistiku (centrālās tendences jeb lokācijas rādītājus: pakāpju un struktūras vidējos, variācijas rādītājus utt.); daudzdimensiju statistiskās analīzes metodes.

Autores veiktie empīriskie pētījumi:

- *ierēdņu aptauja ministrijās* – aptauja veikta 2010. gadā, anketa izsūtīta elektroniski visām ministrijām – atbildējuši 214 respondenti;
- *strukturētās intervijas ar trīspadsmit augstākajām valsts apmatpersonām un piecas ekspertintervijas* gan Latvijā, gan ārvalstīs - 2007., 2009. un 2010. gadā (pētījuma dalībnieču sarakstu skat. 1. pielikumā).
- *sieviešu vadītāju publiskajā pārvaldē Latvijā aptaujas* (pirmā aptauja veikta 2006. gadā – anketa izsūtīta visām pašvaldību vadītājām sievietēm – 192 (atbildējušas 85 jeb 44 %); otra aptauja veikta 2008. gadā – anketa izsūtīta visām sievietēm, kas ir vadošajos amatos četrās ministrijās – valsts sekretārēm, departamentu vai nodaļu vadītājām, vietniecēm utt., kopā 176 sievietēm (atbildējušas 112 jeb 64 %);
- *30 strukturētās intervijas ar sievietēm pašvaldību vadītājām* (10 intervijas 2004. gadā, 10 intervijas 2005. gadā un 10 strukturētās intervijas 2006. gadā);
- *aptauja vīriešiem pašvaldību vadītājiem* ar e-pasta palīdzību 2006. gadā (saņemti 16 komentāri).

Autores pētījumu rezultāti aprobēti starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:

1. Starptautiskā zinātniskā konference "Current Issues in Economic and Management sciences" Rīgā, Latvijā, 2011. gada 10.–12. novembrī; prezentācija un publikācija "Women as Leaders of Local governments – Situation Before and After Administrative Territorial Reform in Latvia";

2. Starptautiskā zinātniskā konference "European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives" Rīgā, Latvijā, 2011. gada 26.–27. septembrī; prezentācija un publikācija "The salary gap between men and women in the Baltic States";
3. Starptautiskā zinātniskā konference (EACES) "Market Failures and the Role of Institutions" Miločer, Melnkalnē, 2011. gada 22.–24. septembrī; prezentācija un publikācija "Local governments led by women – approach to situation in Latvia";
4. Starptautiskā zinātniskā konference "Current Issues in Management of Business and Society Development – 2011", Rīgā, Latvijā, 2011. gada 5.–7.maijā; prezentācija un publikācija "The developments of gender equality policy in Latvia";
5. Starptautiskā zinātniskā konference "Economical-Managerial Aspects of Sustainable Development in regions and organizations" Klaipēdā, Lietuvā, 2011. gada 8.–9. aprīlī; prezentācija un publikācija "Gender Issues in Public Administration in Latvia";
6. Starptautiskā zinātniskā konference "Survival and Growth-Oriented Organisational Capabilities: Do We Need a Switch Depending on Economic Cycle?" (sadarbībā ar profesori Birutu Sloku) Tartū, Igaunijā, 2011. gada 1.–2. aprīlī; prezentācija un publikācija "Evaluation of gender equality issues of leading positions senior state officials in public administration of Latvia";
7. Latvijas Universitātes 69. zinātniskā konference Rīgā, Latvijā, 2011. gada 1. februārī; referāta tēma „Valsts pārvaldē strādājošo viedokļu par sievieti publiskajā pārvaldē kvantitatīvā analīze”;
8. Starptautiskā zinātniskā konference "New Socio-economic Challenges of Development in Europe – 2010" Rīgā, Latvijā, 2010. gada 7.–9. oktobrī; dalība ar stenda referātu "Comparison of opinions of women in leadership at the local governments and in the higher state positions (public administration) regarding gender equality";
9. Starptautiskā zinātniskā konference (EACES) "Comparing Responses to Global Instability" Tartū, Igaunijā, 2010. gada 27. augustā; prezentācija un publikācija "The experience of women in leadership regarding gender equality in public administration";

10. Latvijas Universitātes 68. zinātniskā konference Rīgā, Latvijā, 2010. gada 4. februārī; referāta tēma „Valsts vecāko amatpersonu sieviešu viedokļu analīze par dzimumlīdztiesības problēmām publiskajā pārvaldē un politikā Latvijā”;
11. Latvijas Universitātes 67. zinātniskā konference Rīgā, Latvijā, 2009. gada 3. februārī; referāta tēma „Sieviešu – publiskās pārvaldes līderu – interviju rezultātu analīze”;
12. Starptautiskā zinātniskā konference „Tautsaimniecības attīstības problēmas un risinājumi” Rēzeknē, Latvijā, 2008. gada 17. aprīlī; prezentācija un publikācija „Sieviešu pašvaldību vadītāju viedoklis par dzimumlīdztiesību Latvijā reģionu skatījumā”;
13. Latvijas Universitātes 66. zinātniskā konference Rīgā, Latvijā, 2008.gada 8.februārī; referāta tēma „Sievietes politikā un pārvaldē: centrālajā līmenī un pašvaldībās”;
14. Starptautiskā zinātniskā konference: „Jaunas dimensijas sabiedrības attīstībā”, Jelgavā, Latvijā, 2007. gada 14.-15. jūnijā; prezentācija un publikācija „Dzimumlīdztiesības vērtējums pašvaldību vadītāju sieviešu skatījumā”.

Publikācijas:

1. Zaķe A. (2011) Women as Leaders of Local Governments – Situation Before and After Administrative Territorial Reform in Latvia: International Conference ”Current Issues in Economic and Management sciences” Proceedings, University of Latvia, uz 9 lpp. (pieņemts publicēšanai);
2. Zaķe A. (2011) The Salary Gap Between Men and Women in the Baltic States: International Conference „European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives” Proceedings, University of Latvia, uz 9 lpp. (pieņemts publicēšanai);
3. Zaķe A. (2011) Local Governments Led by Women – Approach to Situation in Latvia: International Conference (EACES) “Market Failures and the Role of Institutions”, Miločer, Melnkalne, uz 14 lpp. (publicēts elektroniski, ISBN: 978-86-403-1166-3);
4. Zaķe A. (2011) The Developments of Gender Equality Policy in Latvia: International Conference "Current Issues in Management of Business and Society Development - 2011” Proceedings, University of Latvia, pp. 859 – 879 (uz 12 lpp.);

5. Zaķe A. (2011) Gender Issues in Public Administration in Latvia: International Conference "Economical-Managerial Aspects of Sustainable Development in regions and organizations" Proceedings, Klaipeda University, pp.271.-279. (uz 7 lpp.);
6. Zaķe A., Sloka B. (2011) Analysis by Senior State Officials (Men and Women), on Leading Positions Regarding Gender Equality Issues in Public Administration in Latvia: International Conference „Survival and Growth-Oriented Organisational Capabilities: Do We Need a Switch Depending on Economic Cycle?" Proceedings, University of Tartu, pp.461.-478. (uz 18 lpp.);
7. Zaķe A. (2011) Ierēdņu viedokļi par dzimumu stereotipiem attiecībā uz vadītājiem valsts pārvaldē un šo viedokļu apkopojums, Latvijas Universitātes raksti, 766.sējums, sērija „Ekonomika. Vadības zinātne”, 261.-270.lpp. (uz 10 lpp.);
8. Zaķe A. (2010) Comparison of Opinions of Women in Leadership at the Local Governments and in the Higher State Positions (Public Administration) Regarding Gender Equality: Conference „New Socio-economic Challenges of Development in Europe – 2010” Proceedings, University of Latvia, pp.340.-347., (uz 8 lpp.);
9. Zaķe A. (2010) Sieviešu - valsts augstāko amatpersonu - viedokļu analīze par dzimumlīdztiesības problēmām publiskajā pārvaldē un politikā Latvijā, Latvijas Universitātes raksti, 758.sējums, sērija „Ekonomika. Vadības zinātne”, 519.-526.lpp. (uz 8 lpp.)
10. Zaķe A. (2010) The Experience of Women in Leadership Regarding Gender Equality in Public Administration: International Conference (EACES) „Comparing Responses to Global Instability" Proceedings, University of Tartu, (uz 10 lpp.), (publicēts elektroniski, ISBN: 978-9985-4-0613-7);
11. Zaķe A. (2009) Sievietes vadītājas teorijā un praksē dzimumu līdztiesības kontekstā, Latvijas Universitātes raksti, 744.sējums, sērija „Ekonomika. Vadības zinātne”, 280.–291.lpp. (uz 11 lpp.);
12. Zaķe A. un citi (2009) nodaļas „Sieviešu – līderu loma publiskajā pārvaldē” izstrāde, Latvijas dažādība skaitļos un vīzijās, Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 97. –104. lpp., (uz 8 lpp.);

13. Zaķe A. (2008) Sieviešu vadītāju dzimumlīdztiesības pieredze pašvaldībās un ministrijās, Latvijas Universitātes raksti, 721.sējums, sērija „Ekonomika. Vadības zinātne”, 175.–185.lpp. (uz 11 lpp.);
14. Zaķe A. (2008) Sievietes – vadītājas valsts pārvaldē, Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti 2008, Zinātniskie raksti, Rīga, 282.–289. lpp. (uz 8 lpp.);
15. Zaķe A. (2008) Sieviešu pašvaldību vadītāju viedoklis par dzimumlīdztiesību Latvijā reģionu skatījumā, starptautiskās zinātniskās konferences „Tautsaimniecības attīstības problēmas un risinājumi” materiāli, Rēzekne, 478.-485.lpp. (uz 8 lpp.);
16. Zaķe A. un citi (2008) 4.nodaļas „Sievietes – pašvaldību vadītājas par dzimumlīdztiesību” izstrāde, Mainoties saglabājies dažādā Latvija, Rīga, 246.-307.lpp. (uz 62 lpp.)
17. Zaķe A. un citi (2008) Latvijas statistikas specifiskās problēmas ES statistikas ietvaros, LZP Ekonomikas un juridiskās zinātnes galvenie pētījumu virzieni 2007. gadā, Nr. 13, Rīga, 157. –163. lpp. (uz 7 lpp.);
18. Zaķe A. (2007) Dzimumlīdztiesības vērtējums pašvaldību vadītāju – sieviešu skatījumā, Statistikas un pārvaldes problēmas 2007, Zinātniskie raksti, Rīga: LSI, 249.–262. lpp. (uz 14 lpp.);
19. Zaķe A. (2007) Sieviešu pašrealizācijas iespējas pašvaldībās un politikā, Statistikas un pārvaldes problēmas 2007, Zinātniskie raksti, Rīga: LSI, 263.–270. lpp. (uz 9 lpp.);
20. Zaķe A. (2007) Evaluation of Gender Equality in Local Governments of Latvia, Viešoji politika ir administravimas (Public Policy and Administration), Nr.21, Lietuva, Kaunas, p.38.-48. (uz 11 lpp.).
21. Zaķe A. (2007) Dzimumlīdztiesības vērtējums pašvaldību vadītāju sieviešu skatījumā, starptautiskās zinātniskās konferences „New Dimensions in the Development of Society” publikācijas, Jelgava, 32.-39.lpp. (uz 8 lpp.);
22. Zaķe A. un citi (2006) Latvijas statistikas specifiskās problēmas ES statistikas ietvaros, LZP Ekonomikas un juridiskās zinātnes galvenie pētījumu virzieni 2006. gadā, Nr.12, Rīga, 150. –159. lpp. (uz 9 lpp.);

Promocijas darba struktūra

Darba apjoms ir 187 lpp. Tas sastāv no ievada, trīs nodaļām, literatūras saraksta ar 442 avotiem un četriem pielikumiem. Darbā publicēti 30 attēli un 11

tabulas. Promocijas darbā izpētīta sieviešu intelektuālā potenciāla izmantošana publiskajā pārvaldē Latvijā un noskaidroti kavējošie faktori sieviešu dalībai vadošos amatos un dzimums kā viens no tiem.

Pirmajā nodaļā autore analizējusi zinātniskās teorijas, kas saistītas ar sievietes lomu publiskajā pārvaldē, tajā skaitā: dzimumu līdztiesības, feminisma un publiskās pārvaldes teoriju attiecības un mijiedarbību. Dzimumu griezumā analizēts vadītāja un līdera fenomens, sieviešu karjeras attīstība, lēmumu pieņemšanas mehānismi un teorijas par lomām komandā.

Otrajā nodaļā izvērtēta Latvijas un citu valstu prakse dzimumlīdztiesības jautājumu risināšanā.

Trešajā nodaļā autore noteikusi kavējošos faktoros sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā, balstot izpēti gan uz teorētiskiem materiāliem, gan arī citu zinātnisku pētījumu rezultātiem. Nodaļā analizēts sociālo lomu konflikts, veikta dzimumu stereotipu un aizspriedumu teorētiskā analīze un salīdzinātas diskriminācijas teorijas. Minētajā nodaļā analizēti autores kvantitatīvie un kvalitatīvie pētījumi no 2004. līdz 2011. gadam, lai salīdzinātu teorijā pamatoto ar praktisko situāciju publiskajā pārvaldē Latvijā.

Secinājumu un priekšlikumu daļā veikts darba kopsavilkums, kā arī autore izvērsusi galvenos ieteikumus, balstoties uz zinātniskā pētījuma rezultātiem.

1. Ar sievietes lomu vadošajā amatā publiskajā pārvaldē saistīto zinātnisko teoriju analīze

Pēdējos gados zinātniskajā literatūrā²⁶ ir aprakstīti arvien vairāk piemēru par sievietēm, kuras spējušas ietekmēt svarīgus lēmumus un ieņemt vadošus amatus publiskās pārvaldes organizācijās²⁷. Pētījumos par vadību dzimumu kontekstā²⁸ pierādīts, ka gan vadītāji, gan arī darbinieki uzskata, ka organizācijas attīstībā lielāka ietekme ir no dzimuma neatkarīgām vadītāja īpašībām, taču vienlaikus organizācijas biedru stereotipi par vēlamo vadītāja tēlu ir cieši saistīti ar „vīrišķīgām” īpašībām.

Par dzimuma un vadības tēmu publiskajā pārvaldē arvien biežāk parādās pētījumi, kuros norādīts, ka teorētiski pareiza vadība ir izrādījusies ne tik ideāla un ka cilvēciskais faktors ir tikpat nozīmīgs organizācijas panākumos kā organizācijas procesu tehniski veiksmīga vadība. Stiversa (*Stivers C.*) savos pētījumos atklājusi, ka sievietēm ir „atšķirīgas personīgās īpašības un dzīves pieredze nekā vīriešiem, un tādējādi viņām ir citādāka pieeja organizācijas vadībai (piemēram, vadības aktivitātēm)”²⁹. Zinātniskajos pētījumos secināts, ka minētās atšķirības sniedz labumu publiskās pārvaldes organizācijām, palīdzot sasniegt lielāku elastīgumu, kas nepieciešams šajā krīzes un pārmaiņu laikā. Sievietes vadītājas tiek raksturotas kā mazāk hierarhiskas un vairāk orientētas uz piedalīšanos un mijiedarbību, spējīgas pielāgoties, draudzīgākas un daudzpusīgākas. Tam pretrunā ir Landsmana (*Landsman N.*) pētījums, kas norāda, ka sievietei tipisks lomu konflikts veidojas starp stereotipizēto sievas un mātes tēlu, kuram atbilst tādas īpašības kā maigums, pakļāvība, un īpašībām, kuras no sievietes prasa profesionālais darbs un konkurence. Sievietei tiek piedēvētas bailes no panākumiem profesionālajā jomā, pastāv uzskats, ka sievietes, kuras ir guvušas profesionālus panākumus, jūtas tos nepelnīti saņēmušas³⁰. Minētās īpašības ir pretstatā vispārpieņemtajam vīriešu vadītāju

²⁶ Meier K. J., O'Toole Laurence J., Jr., Goerdel Holly T. (2006) Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 1, pp. 24–36.

²⁷ Guy M. E., Newman M. A. (2004) Women's and Men's Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor. *Public Administration Review* 64 (3); 289–98.

²⁸ Stivers C. (2002) Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.76.

²⁹ Stivers C. (2003) Administration Versus Management: A Reading from Beyond the Boundaries. *Administration & Society* 35 (2), 210–30.

³⁰ Landsman N. red., (1999) Sieviete vakar, šodien un rīt, LLU zinātniskā konference (18.06.99. – 19.06.99.), Jelgava, 109. lpp.

raksturojumam: komandēšana un kontrole, orientācija uz darījumiem, uz uzdevumiem un stingrība³¹. Šie pētījuma rezultāti uzsver, ka sievietes vadībā var tikt uztvertas kā atšķirīga kapitāla vērtīga forma, kas var uzlabot publiskā sektora programmu izpildi un veicināt kapacitāti.

Tomēr pētnieki, kas dzimuma atšķirības organizācijā attiecina vairāk uz varas un organizācijas uzbūvi nekā dzimumu, šo atziņu noraida. Piemēram, Pauels (*Powell*)³² nav atradis pierādījumus tam, ka vīriešiem un sievietēm ir atšķirīgs vadības stils.

Zinātniskie pētījumi liecina, ka sieviešu organizētās intereses ir mazāk pārstāvētas publiskajā pārvaldē salīdzinājumā ar vīriešiem³³, lai gan ir vērojamas atšķirības katrā atsevišķā gadījumā, tomēr pastāv tendence, ka vīriešu intereses ir vairāk atbalstītas. Tomēr situācija mainās, piemēram, laika posmā no 1945. gada līdz 2010. gada sākumam pasaulē par valstu un valdību vadītājiem kļuvušas vairāk nekā 80 sievietes, 90 % no viņām ievēlētas pēc 1979. gada (kad pie varas nāca Lielbritānijas premjerministre Margarita Tečere), lielākā daļa – pēc 1990. gada (neskaitot ministres).³⁴ Pēdējo 30 gadu laikā ir noticis nopietns sieviešu skaita pieauguma vadošos amatos pavērsiens, arvien biežāk sieviešu uzņēmība un centieni ieņemt vadošus amatus tiek vērtēti pozitīvi. Tomēr joprojām pastāv kavējoši iemesli sieviešu pašrealizācijai, to pierāda arī autores pētījuma rezultāti. Bieži autores veiktajos pētījumos respondentes pauda uzskatu, ka sievietei sevi ir jāpierāda un jāapliecina smagākā darbā salīdzinājumā ar vīriešiem.

Lai gan visiem pilsoņiem ir vienādas tiesības piedalīties politiskajā dzīvē un veidot karjeru neatkarīgi no viņu politiskās un reliģiskās pārliecības un dzimuma piederības³⁵, ir radusies situācija, ka sievietēm, kuras ir veiksmīgas karjerā un ieņem arvien augstākus amatus, bieži ir jāiekļaujas vidē, kurā lielākā daļa ir vīrieši ar saviem noteikumiem³⁶. Dažādi zinātniskie pētījumi (*Billing Y.D.*³⁷, *Berg E.*, *Barry J.*,

³¹ Duerst-Lahti G. and Johnson C. M. (1992). Management Styles, Stereotypes, and Advantages. In: *Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*, edited by Mary E. Guy, 125–56. New York: M.E. Sharpe.

³² Powell G. N. (1993) *Women and Men in Management*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.

³³ Bergqvist C. (2004) Gender (In) Equality, European Integration and the Transition of Swedish Corporatism, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, No. 1, pp. 125–146.

³⁴ Mēzenhelers M. (2010) *Vara un sievietes*. Rīga, 112 lpp.

³⁵ Landsman N. red., (1999) *Sieviete vakar, šodien un rīt*. LLU Zinātniskā konference (18.06.99. – 19.06.99), Jelgava, 109 lpp. (67. lpp.).

³⁶ Giddens A. (1997) *Sociology 3rd edition, Cambridge England: Polity Press.*, 819 p. (177. lpp.).

Chandler J.³⁸), arī autores veiktie pētījumi, pierāda sabiedrībā bieži pastāvošo uzskatu, ka sievietes ir mazāk piemērotas vadošajiem amatiem, kā arī sievietes salīdzinājumā ar vīriešiem sociālo lomu konfliktus savā dzīvē identificē biežāk, jo sociālās lomas tām ir spilgtāk uzsvērtas.

Nav vienota viedokļa, vai vīriešiem un sievietēm, esot vadītāja amatā, ir atšķirīga ietekme uz publiskās pārvaldes organizāciju darbības sniegumiem un efektivitāti. Tāpat zinātniekiem nav vienotas atbildes jautājumā, vai arī sieviešu vadības aktivitātes un stili rada papildu ieguvumu vai kaitējumu attiecībā uz publiskās pārvaldes programmu izpildi un rezultātiem. Ja būtu iespējams pierādīt, ka sievietes, atrodoties vadošā amatā, spēj nodrošināt efektīvāku uzdevumu izpildi un rezultātus, feministu ierosinātā *vadības-kapitāla* teorija iegūtu spēcīgu atbalstu. Zinātnieki vēl joprojām meklē kopsakarības, vai dzimuma un vadības jautājumu mijiedarbība ietekmē organizācijas darbības sniegumu un, ja -jā, tad kādā mērā, vai dzimuma un vadības jautājumu mijiedarbība ietekmē organizācijas efektivitāti?

Lai publiskās pārvaldes organizācijas būtu gatavas pielāgoties straujajām pārmaiņām un nākotnes izaicinājumiem, kā svarīgākais jāizvirza ne tikai uzdevums darīt „pareizi” (produktīvi (*efficient*) – darbības stratēģijas panākumu rādītājs, kas balstās uz ātruma, izmaksu, daudzuma u. c. kritērijiem), bet gan darīt īstās (pareizās) lietas (efektīvi (*effective*) – darbības stratēģijas panākumu rādītājs, kas balstās uz plānoto rezultātu sasniegšanas kritērijiem). Termins „efektivitāte” ietver ne tikai publisko interešu realizāciju, bet arī racionalitāti, leģitimitāti, likumiem atbilstošu taisnīgumu un birokrātijas racionāli – tiesisko varu. Sarnovičs³⁹ akcentējis, ka no teorētiskā skatupunkta pastāv trīs pieejas tam, kā ierēdnis var darboties un kā var tikt uztverts. Pirmkārt, tas var būt darbinieks, kurš veic tikai administratīvās funkcijas. Otrkārt, darbinieks var sniegt padomus, tādējādi ne tikai izpildot pienākumus, bet arī veicinot divvirzienu komunikāciju. Treškārt, darbinieki var būt stratēģiski partneri gan saviem vadītājiem, gan darbavietā kopumā. Viena no akūtām problēmām, ko Sarnovičs ir novērojis valsts pārvaldē Latvijā, ir ideju un politiskās virzības pēctecības

³⁷ Billing Y.D. (2011) Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?, *Gender, Work & Organization, Special Issue: Engendering Leadership*, vol. 18, Issue 3, pp. 298–317.

³⁸ Berg E., Barry J., Chandler J. (2011) Changing Leadership and Gender in Public Sector Organizations, *British Journal of Management*, AUG (Online Version of Record published before inclusion in an issue)

³⁹ Sarnovičs A. (2009) Līdzsvarotas attīstības modelis un tā pielietojums Latvijas publiskajā pārvaldē. *Vadībzinātne. Ekonomika*. Rakstu krājums, Rīga: Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 53.–64. lpp.

trūkums, kas negatīvi ietekmē līdz šim paveikto un rada satraukumu un nedrošību par nākotni darbinieku vidū, tādējādi norādot, ka Latvijas valsts pārvaldē strādājošie vairāk atbilst pirmajām divām pieejām. A. Sarnovičs⁴⁰ uzsvēris, ka tie valsts pārvaldes darbinieki, kuriem ir maģistra grāds, kuri turpina izglītoties, kuriem ir 6 līdz 10 gadu darba pieredze un kuri ieņem vadītāja amatu, ir daudz informētāki par darba būtību un ir daudz spējīgāki izvērtēt situāciju, lēmumus un turpmākās darbības. Savukārt tie darbinieki, kuriem ir zemāka izglītība un kuri neturpina izglītoties papildus darba pienākumiem, ir vidēji informēti par iestādes mērķiem un vēlamu attīstību, kā arī šāda veida darbiniekiem ir novērota zema personisko mērķu saistība ar organizācijas mērķiem. Šī nostādne attiecināma arī uz dzimumu prizmu valsts pārvaldē. Ir novērota cieša korelācija starp izglītību un vadošu amatu dzimumu griezumā.

Daži pētnieki, piemēram, H. Saimons (*Herbert Simon*) un H. Fajols (*Henri Fayol*), efektivitāti saista ar publiskās pārvaldes racionalitāti un iesaka efektivitāti saprast kā sinonīmu vārdiem *laba un pareiza publiskā pārvalde*. V. Vilsons (*Thomas Woodrow Wilson*) publiskās pārvaldes efektivitāti skatīja caur amatpersonu atbildību un pienākumu prizmu. P. Sels (*Peter Self*) birokrātijas efektivitāti saistīja ar zināšanām un prasmēm. Lai arī M. Vēbers (*Max Weber*) nelietoja terminu *efektivitāte*, viņa skatījumā birokrātija ir ekonomiskākā, tehniski modernākā un spējīgākā pārvaldes forma un efektivitāte izpaužas kā darbības pētniecība, precizitāte, darbības racionalitāte, zināšanas un disciplīna.⁴¹ Jēdziens *efektivitāte publiskajā pārvaldē* ir jāsaprot plašāk nekā tikai resursu atdeve vai mērķa sasniegšanas pakāpe. Termins *efektivitāte publiskajā sektorā* ietver leģitimitāti, tiesiskumu un racionalitāti, kas tradicionālās birokrātijas modelī izriet no birokrātijas racionāli tiesiskās varas. *Efektivitāti publiskajā sektorā* nedrīkst analizēt atrauti no specifiskajām sociālajām funkcijām, kuras ievieš birokrātija.

Jaunās publiskās vadības teorijas izpratnē sabiedrības vērtējums ir tiešs publiskās pārvaldes efektivitātes indikators, savukārt M. Vēbera (*Max Weber*) birokrātijas modeļa izpratnē sabiedrības vērtējums liecina par publiskās pārvaldes

⁴⁰ Sarnovičs A. (2009) Līdzsvarotas attīstības modelis un tā pielietojums Latvijas publiskajā pārvaldē. *Vadībzinātne. Ekonomika*. Rakstu krājums, Rīga: Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 53.–64. lpp.

⁴¹ Reinholde I. (2005) *Latvijas publiskās pārvaldes administratīvās transformācijas efektivitāte*. Promocijas darbs. Rīga, 168. lpp.

leģitimitāti. Uzticamība, godīgums, atsaucība, laipnība, kompetence un sapratne⁴² – tās ir pazīmes, kuras iedzīvotāji vēlas saskatīt publiskās pārvaldes darbībā, un tās īpašības, kuras varētu tikt attiecinātas uz labu publisko pārvaldi M. Vēbera un H. Fajola izpratnē.

Pakalpojumu sniegšanas procesā rodas konflikts starp birokrāta, klienta un politiķa viedokli⁴³, jo publiskā pārvalde ir tendēta uz karjeru un profesionālismu, klients vēlas saņemt pakalpojumu pēc iespējas vienkāršākā formā, bet politiķi apsola klientiem pakalpojumus, kurus birokrāti nav spējīgi sniegt.

Publiskās pārvaldes teorija dalās jaunajā, klasiskajā un postmodernajā publiskās pārvaldes teorijās, publikās pārvaldes zinātnē kā nozīmīgākie zinātnieki minami M.Vēbers, F.Teilors (*Frederick Taylor*), L.Guliks (*Luther Gulick*), M.P.Foleta, K.Bernards (*Chester Bernard*), H.Simons (*Herbert Simon*), D.Valdo (*Dwight Waldo*) u.c. Publiskās pārvaldes definēšana, kas aizsākta jau 1900. gadā, ir īpašs studiju virziens politikas zinātnē. Termins ietver birokrātisko organizāciju struktūru definēšanu, tajā skaitā budžeta un personāla kontroli uzņēmumā u. tml. Dažas valsts pārvaldes programmas ietver pētījumus par īpašām pārvaldības prasmēm, kas izmantojamas valsts (atšķirībā no privātā sektora) organizācijās⁴⁴ (*Bozeman B., Ponomariov B.*⁴⁵). Tomēr skaidri un precīzi definēt publisko pārvaldi zinātniekiem vēl nav izdevies, vienota definīcijas izstrāde ir procesā. Valsts ierēdņi un akadēmisko aprindu pārstāvji V.Vilsons (*Woodrow Wilson*)⁴⁶ un simts gadu vēlāk D.Ketls (*Donald F. Kettl*)⁴⁷ uzsvēruši, ka publiskā pārvalde ir politikas zinātnes subjekts. Daži no mēģinājumiem definēt terminu *publiskā administrācija* jeb *publiskā pārvalde*⁴⁸:

⁴² Loffler E. (2001) Defining Quality in Public Administration. The paper presented at NISPAcee 9th Conference „Government, markets and the Civil Sector: The Search for productive partnership”. Riga, 10–12 May, pp. 9–10.

⁴³ Self P. (1972) *Administrative Theories and Politics*. London.

⁴⁴ Dixon T., Dr. Tate (2010) *Public Administration, PUA 320: Foundations of Public Administration*, Union Institute University, January 10.

⁴⁵ Bozeman B., Ponomariov B. (2009) Sector Switching from a Business to a Government Job: Fast-Track Career or Fast Track to Nowhere?, *Public Administration Review*, January | February, Volume 69, Issue 1, pp. 77–91.

⁴⁶ Wilson W. (1887) *The Study of Administration*, *Political Science Quarterly* 2 (2), pp. 197-222.

⁴⁷ Kettl D.F. (1998) *The Future of Public Administration*, in the “Report of the APSA-NASPAA Committee on The Advancement of Public Administration, skatīts 30.08.2011:

<http://www.h-net.org/~pubadmin/tfreport/kettl.pdf>

⁴⁸ Bariss V. (2009) *Publiskā administrācija*, Jelgava, LLU, 111. lpp.

- publiskā pārvalde ir vadībzinību, politikas un tiesību teoriju izmantošana, lai īstenotu valdības likumdošanas un tās izpildes mandātus, kas nodrošina sabiedrībai vai tās daļai regulatīvu un pakalpojumu sniegšanas funkcijas (Rosenbloom, Kravchuk, Clerkin, 2008)⁴⁹;
- publiskā pārvalde ir tas viss, kas nāk pēc priekšvēlēšanu solījumiem un uzvaras eiforijas priekšvēlēšanu naktī (Starling 2007)⁵⁰;
- publiskā pārvalde ir procesi, organizācijas un indivīdi (darbojas kā amatpersonas), kas īsteno to normatīvo aktu prasības, kurus izdod un uzrauga likumdevēji un tiesību sistēma (Gordon, Milakovich, 2007)⁵¹.

Pirms izpētīt līdera un vadītāja lomu organizācijā un analizēt attiecīgās teorijas dzimumu griezumā, autore analizē sieviešu karjeras izaugsmes un attīstības teorētisko bāzi.

1.1. Sieviešu karjeras izaugsmes un attīstības teorijas

Pieaugušo izglītības pētnieki ir konstatējuši, ka karjeras maiņa bieži notiek saistībā ar cilvēka vecumu, tomēr vēl viens faktors, kas regulē karjeras maiņu, ir dzimuma atšķirības (taču šajā jomā ir nepieciešami turpmāki pētījumi par to, kā dzimuma atšķirības ietekmē karjeras maiņas procesu). Piemēram, tiek uzskatīts, ka vīrieši agri piedzīvo radikālas karjeras izmaiņas, kamēr sievietēm karjeras maiņas mobilitātes tendences ir atšķirīgas visas darba dzīves laikā⁵². Citi pētījumi uzsver, ka bieži sievietēm nepieciešams sagatavoties karjerai vairāk nekā vīriešiem, gan finansiāli, gan laika resursu ziņā vairāk ieguldīt izglītībā, nepieciešams iegūt starptautisku pieredzi u. tml. (*role investment*⁵³), tomēr lielākā daļa pētījumu noklusē dzimuma ietekmi uz karjeras attīstību, jo aizspriedumi un stereotipi var izpausties slēpti un ir grūti atpazīt, kur karjeras izvēlē (vadošo amatu iegūšanā) ir dzimumu nevienādās iespējas, kur – katra cilvēka brīva griba un izvēle.

⁴⁹ Rosenbloom D. H., Kravchuk R. S., Clerkin R. M. (2008) *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, MacGraw Nill International Edition.

⁵⁰ Starling G. (2007) *Managing the Public Sector*, Wadsworth Publishing.

⁵¹ Gordon G. J., Milakovich M. E. (2007) *Public administration in America* (9th ed). Belmont, CA: Thomas Wadsworth, p.53.

⁵² Vorončuka I. (2009) *Personāla vadība (teorija un prakse)*, Rīga, Latvijas Universitāte, 399. lpp.

⁵³ Orser B., Leck J. (2010) Gender influences on career success outcomes, *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25 Iss: 5, pp. 386–407.

Ir novērota cieša pozitīva saikne starp strauju sieviešu karjeras attīstību un uz sevi vērstu attīstību (*self-direction*) un negatīva saikne starp kavētu sieviešu karjeras attīstību un vadīšanos pēc savām vērtībām. Tomēr autori novērojuši saistību starp organizācijas iekšējo mobilitāti un vīriešu personisko karjeras izaugsmi.⁵⁴ Šie rezultāti noved pie personisko vērtību maiņas dzimumu kontekstā, kas nedrīkstētu būt viens no faktoriem karjeras attīstībā. Organizācijas un to darbinieku vērtībām jābūt vienā virzienā vērstām, ne pretrunā. Sieviešu karjeras attīstībā pēdējos gadu desmitos notiek ne tikai sabiedrības, bet arī lēna pašu sieviešu vērtību maiņa. Pastāv sieviešu karjeras attīstības trīs fāžu modelis: ideālistiskā sasniegumu fāze, pragmatiskā izturības fāze un ieguldījuma posms⁵⁵. Minētie modeļi tiek tieši saistīti ar vecuma fāzēm.

Ir novērots arī, ka ne tikai bioloģiskās atšķirības un socializācijas aģenti jau kopš bērnības ietekmē sieviešu karjeras izvēli, bet ļoti nozīmīgs ir arī sievietes iztēlotais „sapņu amats”⁵⁶, ko viņa vēlas sasniegt savā profesionālajā karjerā.

Pētot, kā dzimums ietekmē vadītāja karjeras izvēli, pamatojoties uz teorijām, kas fokusējas uz dzimumu (*evolutionary theory, social role theory and social construction theory*), novērots, ka lielāka nozīme karjeras izvēlē ir kultūras, ne dzimumu atšķirībām.⁵⁷ Savukārt, salīdzinot vīriešu un sieviešu karjeras attīstību savam dzimumam netipiskos amatos, novērots, ka vīrieši, kas ieņem sev netipiskus netipiskus - „sievšķīgus” amatus, tiek uzslavēti, kamēr sievietes par „vīrišķīgu” amatu tiek vairāk kritizētas.⁵⁸

Sieviešu karjeras attīstību kā īpašu, bet ļoti līdzīgu vīriešu karjeras teorijai minējis Dž. Holands (*John Holland*)⁵⁹. Arī D. Supers (*Donald E. Super*)⁶⁰ mēģinājis aprakstīt sieviešu karjeras modeļus un izvirzījis sieviešu karjeras jautājumus. Savukārt S.Osipovs (*S. Osipow*) atzīmējis karjeras teoriju nespēju skaidrot atsevišķu grupu, to

⁵⁴ Enache M., Sallan J. M., Simo P., Fernandez V. (2011) Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences, *Gender in Management: An International Journal*, vol. 26 Iss: 3, pp. 234–250.

⁵⁵ O'Neil D.A., Bilimoria D. (2005) "Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention", *Career Development International*, vol. 10 Iss: 3, pp.168–189.

⁵⁶ Amos-Wilson P. (1996) Accomplishing career development tasks: Are there gender-related differences?, *International Journal of Career Management*, vol. 5 Iss: 5, Publisher: MCB UP Ltd.

⁵⁷ Malach-Pines A., Kaspri-Baruch O. (2008) The role of culture and gender in the choice of a career in management, *Career Development International*, vol. 13 Iss: 4, pp. 306–319.

⁵⁸ Hareli S., Klang M., Hess H. (2008) The role of career history in gender based biases in job selection decisions, *Career Development International*, vol. 13 Iss: 3, pp. 252–269.

⁵⁹ Jones, L. K. Holland's Theory of Career Choice and You., Skatīts: 01.06.2011. Pieejama: http://www.careerkey.org/asp/your_personality/hollands_theory_of_career_choice.asp

⁶⁰ Super D.E. (1957) *The Psychology of Careers*. New York: Harper and Row.

skaitā sieviešu karjeras, jautājumus. Arī vēlāk sievietes minētas kā “īpaša grupa”, norādot, ka sievietes paliek ārpus esošajām karjeras teorijām. Raisās diskusija par to, vai nepieciešama atsevišķa sieviešu karjeras teorija vai visaptveroša teorija visām sabiedrības grupām. Šo diskusiju rezultātā ir izveidojušās piecas pieejas⁶¹:

- *Pirmā pieeja*: sieviešu karjeras atsevišķu teoriju veidošana. Tās izveidi pamato atšķirīgās vajadzības, perspektīvas, izvēles, prioritātes un veidi. Tādi faktori kā laulības, gandarījums, ģimenes finanses, sociālā piederība, vecāku izglītība un nodarbošanās, vērtības, sociālā mobilitāte un draugu izvēle sievietēm izpaužas atšķirīgi nekā vīriešiem. Dažās jomās ir sieviešu vairākums – skolotājas, medmāsas, sekretāres, ko skaidro ar sieviešu centieniem izdevīgi apprecēties un tādējādi saglabāt sociālo statusu⁶². D. Zitovskis (*Zytowsky*)⁶³ uzsvēris laulību, mātes lomas un mājas veidošanas nozīmi sieviešu karjerā un nodalījis trīs sieviešu nodarbinātības faktoros: darba uzsākšanas vecums; darbā pavadītais laiks; darbā iesaistīšanās pakāpe.

- *Otrā pieeja*: esošo teoriju adaptācija. D. Supers (*Donald E. Super*) minējis septiņus sieviešu karjeras veidus⁶⁴: stabilas mājsaimnieces (raksturo agras laulības un nodošanās mājsaimniecībai); parastais karjeras veids (sievietes strādā līdz precībām, tad pilnībā darbojas mājsaimniecībā); stabila nodarbinātība (sievietes strādā algotu darbu visu dzīvi); paralēlais karjeras veids (sieviete apvieno algotu darbu ar darbu mājsaimniecībā); pārtrauktais karjeras veids (sieviete atgriežas algotā darbā pēc bērnu audzināšanas); nestabilais nodarbinātības veids (šo karjeras veidu raksturo neregulāra iesaistīšanās darbā); jauktais karjeras veids (tas uzrāda darba dzīves mainību). Dž. Holands (*John Holland*), aprakstot sešus cilvēku tipus un tiem atbilstošu nodarbinātību, minējis, ka tas nav attiecināms uz labi izglītotām baltās rases vidusšķiras sievietēm. L. Fitzeralde un L. Veicmane (*Fitzerald, Weitzman*)⁶⁵ atzīmējušas, ka sieviešu karjeras izvēle atkarīga ne tikai no interesēm, bet arī no lomas ģimenē un finansēm.

⁶¹ Strods G. (2008) Karjeras atbalsta un teoriju attīstība Rietumu valstīs, *Karjeras attīstības atbalsts* (vairāku autoru darbs). Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321. lpp.

⁶² Psathas G. (1968) Toward a theory of occupational choice for women. *Sociology and Social Research*, 52, 253–268.

⁶³ Zytowski D. G. (1969) Toward a theory of career development for women. *Personnel and Guidance Journal*, 47, 660–664.

⁶⁴ Super D. E. (1957) *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. New York: Harper.

⁶⁵ Fitzgerald L. F., Weitzman L. M. (1992) Women's career development: Theory and practice from a feminist perspective. In: H. D. Lea & Z. B. Leibowitz (Eds.) *Adult career development: Concepts, issues and practices*, pp. 124–160. Alexandria, VA: The National Career Development Association.

- *Trešā pieeja*: visaptverošu sieviešu un vīriešu karjeras teoriju veidošana. L. L. Gotfredsone (*L. Gottfredson*)⁶⁶ 1981. gadā un H. Astina (*H. Astin*)⁶⁷ 1984. gadā izveidoja teorijas abu dzimumu karjerai. L. Gotfredsone paudusi atziņu, ka personības struktūras veidošanos ietekmē dzimums, sociālā grupa, inteliģence, intereses, vērtības un to mijiedarbība ar priekšstatiem par nodarbinātību. Viņa minējusi, ka abu dzimumu bērni jau 6–8 gadu vecumā spēj izdarīt izvēles. Vispārinot šo atziņu, var secināt, ka cilvēks savu interešu, profesijas prestiža, dzimuma lomu izpratnes ietekmē sašaurina profesijas izvēles alternatīvas un samēro tās starp vēlamo un reālo. Sašaurinot izvēli, cilvēki vispirms vadās pēc realitātes un ziedo intereses, tad vērtē prestižu un dzimuma lomas atbilstību. H. Astina uzsvērusi, ka abu dzimumu darba motivācija ir vienāda, bet atšķiras viņu agrīnās socializācijas pieredze un iespēju struktūra karjeras lēmumu pieņemšanai. H. Astina apvienojusi motivāciju, darba ekspektācijas, dzimuma lomas socializāciju un iespēju struktūras.

- *Ceturta pieeja*: saistās ar specifisku, individuāli atšķirīgu sieviešu karjeras izvēles izpēti. H. Farmere (*H. Farmer*)⁶⁸ izvirzījusi teoriju, kas saista izcelšanās faktorus (dzimums, rase, sociālais slānis, skolas atrašanās vieta, vecums) ar personas psiholoģiskajiem (pašvērtējums, vērtības, attieksme pret mājām, sasniegumu uztvere) un vides faktoriem (sabiedrības attieksme pret sieviešu darbu, skolotāju un vecāku atbalsts). Piemēram, sieviešu pievēršanās karjerai 20. gs. 80.–90. gados palielinājās, jo bija vērojams vides atbalsts.

- *Piektā pieeja*: sieviešu karjerai piemērojamu sociāli kognitīvo modeļu veidošana. Tās autori Dž. Hekets un N. Becs (*Hackett, Betz*)⁶⁹ mēģina izskaidrot socializācijas ietekmi uz karjeras veidošanu, izmantojot A. Banduras (*A. Bandura*)⁷⁰ definētos personas pašpārliecības rādītājus: sasniegumu uzrādīšana, citu pieredzes izmantošana, saņemts verbāls iedrošinājums, emocionāls pacēlums (augstākajā pakāpē kā cenšanās, zemākā kā pašpārliecība). Pētot vīriešu un sieviešu profesionālo pašpārliecību, tika novērotas atšķirības: vīrieši jutās pārliecināti gan tradicionālās

⁶⁶ Gottfredson L. S. (1981) Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28 (6), 545–579.

⁶⁷ Astin H. S. (1984) The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12 (4), 117–126.

⁶⁸ Farmer H. S. and Associates (1997) Diversity and Women's Career Development: *From Adolescence to Adulthood*. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications, pp. 344.

⁶⁹ Hackett G., Betz N. E. (1981) A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326–339.

⁷⁰ Bandura A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.

vīriešu, gan tradicionālās sieviešu profesijās, bet sievietes pārliecinātākas jutās tradicionāli sieviešu profesijās un mazāk pārliecinātas – tradicionāli vīriešu profesijās.

D. Levinsona (*D. Levinson*)⁷¹ un G. Kraigas (*G. Craig*) pētījumi liecina, ka sievietēm 30 gadu krīzes laikā parasti mainās prioritātes salīdzinājumā ar tām, kas bija noteiktas jaunībā. Agrāk sievietes bija orientētas uz ģimenes dzīves izveidi, bet tagad lielā mērā uzmanība veltīta profesionālajiem mērķiem. Un otrādi, – tās, kuras bija vairāk uzmanības veltījušas karjerai, darbam, tagad vairāk uzmanības pievērš laulībai un ģimenei. 30 gadu vecumā lielākajai daļai cilvēku gaidas kļūst daudz reālistiskākas, bet pirmajā plānā izvirzās ārējie darba motivācijas faktori – alga un materiālā stimulēšana. Daudzi cerībā iegūt augstāku darba samaksu, ieņemt labāku amatu vai strādāt komfortablākos apstākļos maina darbavietu, paliekot uzticīgi savai profesijai. Sievietei turklāt svarīgas vēl ir savstarpējās attiecības kolektīvā un darba apstākļi.

Kā būtiski profesijas izvēles faktori minami (pēc I. Malkinas-Pihas (*И. Г. Малкина-Пых*), A. Maslova, A. Roe u.c.): vecāku uzstādījums, nepieciešamība realizēt savas spējas, interese par profesiju, sabiedrības prestižs, orientācija uz sabiedrībā izveidojušos sociālo vērtību sistēmu, vajadzība pēc drošības un aizsardzības un dzimumlomas faktors⁷² (*Hancock A. N.*⁷³, *Jonnergard K., Stafstudd A., Elg U.*⁷⁴). Piemēram, sievietes retāk izvēlas vadošos amatus, šauboties par savām spējām. Viņas dod priekšroku tādām profesijām, kas vairāk laika ļauj veltīt ģimenei (nepilna darbdiena, mazāka piepūle un laika patēriņš, bet tādējādi ir ierobežotas karjeras izaugsmes iespējās un tiek saņemts zemāks atalgojums), vai tradicionāli “sievišķīgām” profesijām pedagoģijas vai aprūpes jomā.

Pastāv četri karjeras izvēli ietekmējošie faktori (pēc Dž. Krumbolca (*J. Krumboltz*)⁷⁵: *ģenētiskie faktori* (var ierobežot izglītības un/vai prasmju un profesionālās prioritātes: rase, dzimums, fiziskie dotumi, noslieces – intelekta veids,

⁷¹ Levinson, D. (1986) A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, pp. 3–13.

⁷² Miķelsone I. (2008) Karjeras attīstība cilvēku dzīves ciklos, *Karjeras attīstības atbalsts* (vairāku autoru darbs). Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321. lpp.

⁷³ Hancock A. N. (2011) ‘It’s a macho thing, innit?’ Exploring the effects of masculinity on career choice and development, *Gender, Work & Organization*, JAN, Online Version of Record published before inclusion in an issue.

⁷⁴ Jonnergard K., Stafstudd A., Elg U. (2010) Performance Evaluations as Gender Barriers in Professional Organizations: A Study of Auditing Firms, *Gender, Work & Organization*, Volume 17, Issue 6, pp. 721.–747.

⁷⁵ Krumboltz J. D. (1994) Improving Career Development Theory from a Social Learning Perspective. In: Savickas M. L. & Lent R. L. (Eds) *Convergence in Career Development Theories*, Palo Alto, CA: CPP Books, pp. 9–31.

spējas, talanti); *vides apstākļi* (var ietekmēt vai neietekmēt iepriekšminētos, ietekme var būt plānota vai neplānota, ārpus indivīda ietekmes: sociālie, politiskie un kultūras, ekonomiskie, iespēju spektrs, darba likumi, tehnikas attīstība, tuvākā apkārtnē, dabas spēki un resursi); *mācību pieredze* (instrumentālā un asociatīvā, notiek nepārtraukti, profesiju stereotipu veidošanās: uzvedības modelēšana, vērojot citus (lomu modeļi), uzvedības nostiprināšana, gūstot atgriezenisko saikni (pozitīvu un negatīvu); *uzdevumu risināšanas prasmes* (veidojas ar atbalstu laika gaitā: problēmu risināšana, darbs saskaņā ar personiski noteiktiem sasniegumu standartiem, atbilstība noteikumiem, darba paradumi, emocionālās izpausmes).

Kā nozīmīgs pētījumu loks jāmin arī atšķirības pretējo dzimumu saskarsmē. Ikvienai kultūrai ir savi dzimumu lomu stereotipi, mūsu pieņēmumi par sievišķību un vīrišķību ietekmē saskarsmi gan ģimenē, gan darbavietā un apkārtējā sabiedrībā ⁷⁶. Jau 20. gs. 80. gados K. Giligana (*C. Gilligan*) pētīja sievietes psiholoģisko attīstību, balstoties uz pazīstamo psihologu E. Eriksona un L. Kolberga personības un morāles attīstības teorijām, secinot, ka sieviete savā būtībā ir vairāk tendēta uz attiecībām, bet vīrietis – uz neatkarību, līdz ar to kļūdaini ir uzskats par pieķeršanos (attachment) kā aizkavēšanos attīstībā (*Gilligan, 1982*). Pēc E. Lībertas (*E. Liebert*) domām, dzimumu nelīdztiesība aizsākas jau agrā bērnībā, kad, augot ģimenē, bērns apgūst dažādas lomas un vērtības. Bērns sevi identificē ar vecākiem, imitējot viņu uzvedību un attiecību modeļus.

Dzimumu komunikāciju teorijā uzsvērts, ka tieši komunikāciju atšķirības ir tās, kas noved pie nesapratnes un pārpratumiem (*D. Tannena (D. Tannen)*⁷⁷). Vīriešu un sieviešu sarunu stili (*Genderlect Styles*)⁷⁸ nav tikai divi atšķirīgi saskarsmes veidi (pakļautais un pārākais), bet gan divi atšķirīgi kultūru dialekti. Komunikāciju atšķirības parādās jau spēļu laukumā: puisiem svarīgāki spēles noteikumi, sacensība, hierarhija un skaidri mērķi, taču meitenēm – kooperēšanās un saruna. Meitenēm spēles noteikumu mainīšana nesagādā problēmas. Sievietes izmanto sarunu, lai izrādītu interesi par citiem cilvēkiem un viņu vajadzībām, lai sadarbotos, bet vīrieši – lai nostiprinātu savu identitāti, parādītu zināšanas, sacenstos, pierādītu sevi, pievērstu

⁷⁶ Latsone L. (2008) Komunikāciju teorijas, *Karjeras attīstības atbalsts* (vairāku autoru darbs). Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321. lpp.

⁷⁷ Tannen D. (1990) *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow.

⁷⁸ Tannen D. (1992) *That's not what I meant!* London: Virago Press Limited.

uzmanību. Vīrietim raksturīga citu pārtraukšana, tēmas mainīšana, lai paturētu centrā savas idejas, savukārt sievietes izmanto sarunu kā instrumentu, lai raisītu idejas, risinātu problēmas, veidotu attiecības. Vīrietim svarīgi nonākt pie risinājuma, sievietei - svarīgs pats sarunas process. Vīrieša pasaules redzējums balstās likumos, taisnīgumā un tiesībās, bet sievietes – rūpēs un atbildībā. Sieviešu–vīriešu komunikāciju raksturo atšķirīgas saskarsmes normas un atšķirīgi valodas lietošanas principi, un minētās atšķirības var traucēt sapratnei. Katrā valodā ir vārdi, ko biežāk attiecina uz sievietes darbības jomām (šūšana, mājsaimniecība, ēdiena gatavošana, bērnu audzināšana). Sarunā sievietēm raksturīgas priecīgākas balss intonācijas, apstiprinājumu meklējoši jautājumi (vai ne? ja?), pastiprinātāji (tāds, daudz), īpaši pieklājīgas teikuma konstrukcijas (vai jūs, lūdzu, neaizvērtu durvis). Atšķirības ir arī klausīšanās prasmēs (vīrieši grib dominēt sarunā un klausīšanos nereti uzskata par pakļaušanos), paravalodas lietošanā un atgriezeniskās saites sniegšanā. Vīriešiem raksturīga bieža tematu maiņa, savukārt sievietes spēj ilgstoši palikt vienas tēmas robežās⁷⁹.

Klusējošo grupu (*Muted Group*) teorijas autore K. Kramare (*C. Kramarae*⁸⁰) skaidroja, kā sievietes uztver pasauli un kā pasaule uztver sievietes, un kāpēc dažas grupas sabiedrībā ir klusas vai netiek sadzirdētas. Sievietes un vīrieši uztver pasauli atšķirīgi, jo ir atšķirīgas pieredzes, kas veidojas, pildot sabiedrībā atšķirīgus uzdevumus. Vīrieša uztvere sabiedrībā ir dominējošā, savukārt sievietes uztvere tiek uzskatīta par mazāk kompetentu un mazāk efektīvu. Uz vīriešu dzimumu orientētā valoda ir viens no iemesliem, kāpēc sievietes bieži netiek sadzirdētas. Lai tiktu sadzirdētas, sievietēm būtu jāpārveido savas idejas un pieredzes vīriešu valodā.

Interaktīvā universālisma teorijas (*Interactive Universalism*) ietvaros S. Benhabiba (*S. Benhabib*)⁸¹ piedāvājusi jaunu komunikatīvu ētiku, balstītu visu cilvēku universālās mijiedarbības konceptā. S. Benhabibas mērķis nav bijis kontekstualizēt normas, pielāgojot tās konkrētas grupas vajadzībām, bet paplašināt normas, lai tās derētu visiem. Komunikatīvā ētika nozīmē, ka visi esam atbildīgi par balsīm, kas netiek sadzirdētas, saprast klusējošās balsis. No feministiskās perspektīvas

⁷⁹ Tannen D. (1990) *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow.

⁸⁰ Kramarae C. (1996) *Classified information: Race, class, and (always) gender*. In J. Wood (Ed.), *Gendered relationships*, Mountain View, CA: Mayfield, pp. 20.-38.

⁸¹ Benhabib S. (1992) *Situating the Self: Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics*, New York: Routledge.

S.Benhabiba uzsvērusi, ka sievietes “es” nevar tikt dalīts publiskajā un privātajā “es”. Sieviete bieži nevar atļauties būt autonoma mātišķās atkarības dēļ.

N. Sli (N. Slee)⁸² akcentējis sabiedrības androcentrisma ietekmi uz profesijas izvēli, sakot, ka tieši ģimenes pienākumu dēļ bieži tiek noliegti sievietes talanti un apdāvinātība. Sievietes pašapziņa bieži ir sasaistīta ar ķermeņa izmēriem, tievumu/resnumu, seksuālo pievilcību, matu un ādas krāsu, jaunību (Stevenson-Moessner)⁸³. Savukārt S. Kasla (C. Kasl)⁸⁴ akcentējusi faktu, ka plašsaziņas līdzekļos ir maz rakstu, reklāmu, šovu, kas iedrošinātu sievietes būt spēcīgas, attīstīt savas prasmes un inteliģenci, lai viņas varētu pašas par sevi pastāvēt.

D. Supers (Super)⁸⁵ aprakstījis septiņus sieviešu karjeras veidus⁸⁶, kas tomēr neaptver visus mūsdienās praksē iespējamus un pastāvošos:

- stabila mājsaimnieces karjera (sievietēm, kuras apprecas uzreiz pēc skolas beigšanas un neiegūst nozīmīgu darba pieredzi);
- tradicionāla karjera (sievietēm, kuras izvēlas tradicionālus sieviešu darbus uzreiz pēc skolas beigšanas, parasti skolotājas, medmāsas, sekretāres; tad apprecas un kļūst par mājsaimniecēm);
- stabila karjera (līdzīga kā stabila karjera vīriešiem; neatstāj darbu, lai veidotu mājsaimniecību, un arī neveido to paralēli darbam);
- paralēlā karjera (uzsāk darbu pēc skolas, tad apprecas, bet turpina darbu; izmanto bērna kopšanas atvaļinājumu);
- pārtraukta karjera (parastā secība: darbs, mājsaimniecība, darbs; sieviete vai nu atgriežas, vai neatgriežas sākotnējā darbavietā; visbiežāk atgriežas, ja ir atbilstoša izglītība (izņēmums ir sekretāres);
- nestabila karjera (līdzīga vīriešu nestabilajai karjerai, tikai iekļaujot mājsaimnieces darbu);
- vairāku izmēģinājumu karjera (bieža darba maiņa, apgrūtinot savas karjeras veidošanu).

⁸² Slee N. (2003) Faith and Feminism: An Introduction to Christian Feminist Theology. London: Darton, Longman and Todd.

⁸³ Stevenson-Moessner J. (2000) Interactional Theology. Restructuring Developmental Theory. In: In Her Own Time: Women and Developmental Issues in Pastoral Care, ed. J. Stevenson-Moessner. Minneapolis: Fortress Press, pp. 7–19.

⁸⁴ Kasl C. D. (1989) Women, sex, and addiction. NY: Harper and Row Publishers.

⁸⁵ Super D. E. (1957) The psychology of careers. New York: Harper.

⁸⁶ Strods G. (2008) Karjeras atbalsta un teoriju attīstība Rietumu valstīs, *Karjeras attīstības atbalsts* (vairāku autoru darbs). Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321. lpp.

Kopš D. Supera piedāvātā iedalījuma karjeras veidi ir piedzīvojuši pārmaiņas. Mūsdienās visizplatītākā ir paralēlā karjera.

K. Robertss⁸⁷ noteicis nodarbinātību noteicošos faktoros. Pētot jaunu cilvēku darba meklēšanas procesu, viņš uzsver šādus vietējā darba tirgus faktoros: attālums līdz darbavietai, kvalifikācija, neformāli kontakti, etniskā piederība, *dzimums* (kamēr meiteņu un sieviešu centieni darbā tiek atzīti kā nepietiekami un īslaicīgi, tas darbojas kā sevišķi kavējošs faktors), cikliskie un strukturālie.

Strukturālo teoriju pārstāvji par nozīmīgiem faktoriem, kas ietekmē karjeras attīstību, karjeras izvēli un nodarbinātības iespējas, min dzimumu, etnisko un sociālekonomisko statusu.

Cilvēku kapitāla teorijā (*human capital*), ko pārstāv G. Bekers (*Gary S. Becker*)⁸⁸, L. Hočkiss un H. Borovs (*L. Hotchkiss & H. Borow*)⁸⁹, skaidrota karjeras izvēle kā racionāls lēmums, saskaņojot ieguldījumus savā izglītībā ar iespējam nopelnīt nākamajā profesijā. Tā kā vēsturiski sieviešu nodarbinātības ilgums ir īsāks nekā vīriešiem, tad arī ieguldījumi izglītībā ir mazāki, un tas savukārt izskaidro dzimumu atšķirības karjeras attīstībā. Tomēr tas neizskaidro, kāpēc pastāv atšķirības starp indivīdiem, kam ir vienāds ieguldījums – vienāds izglītības līmenis u. tml.

Karjeras attīstības teoriju, balstītu uz cilvēka dzīves cikliem, piedāvāja L. Gotfredsona (*Linda Gottfredson*)⁹⁰. Viņa aprakstīja cilvēka profesionālo virzību saistībā ar bērnībā apgūtajiem stereotipiem par sieviešu un vīriešu lomām. Viņas teorija sekmē izpratnes veidošanos par tā saucamajām sieviešu un vīriešu profesijām.

Savos pētījumos S. Čunga (*Sunita Chugh*) un P. Sagāla (*Punam Sahgal*) noteikušas faktoros, kas atvieglo sieviešu karjeras virzību vadošajos amatos⁹¹:

1) *Tiekšanās un motivācija:*

- Tiekšanos pēc karjeras attīstības motivē: sasniegumu motivācija; pārsvars; apņemšanās, kas ietekmē indivīda sasniegumus un neatlaidību karjeras attīstībā (pēc *Farmera*⁹²).

⁸⁷ Roberts K. (1977) The social conditions, consequences and limitations of career guidance. *British Journal of Guidance and Counselling*, 5, pp. 1–9.

⁸⁸ Becker G. S. (1975) *Human Capital*. 2nd ed. New York: Columbia University Press.

⁸⁹ Hotchkiss L., Borow, H. (1996) *Sociological perspective on work and career development*. San Francisco: Jossey-Bass.

⁹⁰ Gottfredson L. S. (1981) Circumscription and compromise: A development theory of occupational aspirations [Monograph]. *Journal of Counseling Psychology*, 28, pp. 545–579.

⁹¹ Chugh S., Sahgal P. (2007) Why do Few Women Advance in Leadership Positions? *Global Business Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 351–365.

- Sieviešu profesionālās tieksmes ir kļuvušas līdzīgas vīriešu profesionālajām tieksmēm (pēc *Powell* un *Butterfield*⁹³).
- Tie, kas strauji virzās pa karjeras kāpnēm, attīsta attieksmi un vērtības, kas veicina šo virzību. Piemēram, augstu darba morāli, lielas ambīcijas un orientāciju augšup (*Kanter*⁹⁴).
- Cenšoties sasniegt augstākos amatus, sievietes nesaskaras ar „stikla griestiem”, bet gan drīzāk saskaras ar „stikla sienām” barjeru veidā, kas lielā mērā balstās uz organizācijas kultūru un tradīcijām, un mazina to personu, kas tiecas ieņemt vadošo amatu, spējas un patiesās vēlmes (*Catalyst*⁹⁵).
- Sievietes arvien vairāk pamet organizācijas, lai nodibinātu savus uzņēmumus, par priekšrocību uzskatot savu unikālo stilu, tā vietā, lai pielāgotos videi, kas nevēlas šīs sievietes uzņemt (*Burke*⁹⁶).

2) Karjera kā mērķis:

- Ja mērķis ir karjeras virzība vadošajos amatos, tad, kuram ir lielākas izredzes uzvarēt: vīrietim, kas uztver pasauli kā savu, vai sievietei, kas cīnās par to, lai pasaule būtu tāda, kādai tai jābūt, meklējot labākos iespējamus paņēmienus? (*Rosener*⁹⁷)
- Sievietes korporatīvā vidē piekrīt principam „Ja biznesa būtība ir radīt pievienoto vērtību, tad kur gan labāk to meklēt, ja ne sevī pašā?” (*Burke*⁹⁸).

3) Pakļaušanās karjeras attīstībai:

- Vecākie vidējā līmeņa vadītāji un cilvēkresursu vadības profesionāļi apgalvo, ka karjeras virzības neatņemams faktors ir dažādas pieredzes esamība svarīgākajās biznesa jomās (*Mattis*⁹⁹).

4) Sieviešu īpatsvars vadībā:

⁹² Farmer H.S. (1997) Women's Motivation Related to Mastery, Career Salience, and Career Aspiration: A Multivariate Model Focusing on the Effects of Sex Role Socialization, *Journal of Career Assessment*, 5; pp. 355–81.

⁹³ Powell G. N. and Butterfield D.A. (2003). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management, *Women in Management Review*, 18(3/4), pp. 88–96.

⁹⁴ Kanter R. M. (1977) Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.

⁹⁵ Catalyst (a nonprofit research and advisory organization) (1994) On the Line: Women's Career Advancement, Catalyst. New York.

⁹⁶ Burke R. J. (1996) Women's and Men's Interest in Alternative Career Options: A Slow Advancement Way to the Top?, *Career Development International*, 1(7): 52–57.

⁹⁷ Rosener J. B. (1995) America's Competitive Secret: Women Managers. New York: Oxford University Press.

⁹⁸ Burke R. J. (1996) Women's and Men's Interest in Alternative Career Options: A Slow Advancement Way to the Top?, *Career Development International*, 1(7), pp. 52–57.

⁹⁹ Mattis M. C. (1995) Corporate Initiatives for Advancing Women, *Women in Management Review*, 10(7), pp. 5–15.

- Vadošajiem amatiem kvalificētu sieviešu piedāvājums ir turpinājies pieaugt, jo arvien vairāk sieviešu iegūst darba pieredzi un iziet pilnīgas vadības un profesionālās izglītības programmas. Lai gan sievietēm izdevies sasniegt ievērojamu progresu vadošo amatu ieņemšanā, to pieeja augstākā līmeņa vadošajiem amatiem turpina būt visai ierobežota (*Catalyst*¹⁰⁰).

5) Panākumi karjerā:

- ASV ir nepieciešams ievērojami mazāk laika, lai sasniegtu augstākā līmeņa vadības amatus vai partnera statusu profesionālo pakalpojumu uzņēmumā nekā citās liela apjoma privātā sektora organizācijās (*Schwartz*¹⁰¹).

- ASV juridiskās organizācijas ir noteikušas šķēršļus, ar kuriem sievietes saskārās, un centušās tos novērst (*Burke un McKeen*¹⁰²), izveidojot „Māmiņu takas” (*Mommy Tracks*).

- Faktori, kas veicina sieviešu-vadītāju panākumus organizāciju ietvaros: izglītības diploms, cītīgs darbs, skolotāji, starppersoniskās/sabiedriskās prasmes, kompetences demonstrācija darbā un gatavība uzņemties risku (*Bierema*¹⁰³, *Wentling*¹⁰⁴, *Yeagley, Subich, Tokar*¹⁰⁵).

- Īpašības, kas raksturīgas veiksmīgām karjeras sievietēm: 1) konsekventi pārspēj to sniegumu, ko no viņām sagaida; 2) attīsta stilu, kas ir pieņemams attiecīgajā organizācijā (elastība); 3) tiecas pēc sarežģītākiem un izaicinošākiem uzdevumiem (*Catalyst*)¹⁰⁶.

- Veiksmīgām karjeras sievietēm ir kopīgas šādas īpašības: 1) skaidrs nākotnes karjeras mērķis; 2) cītīgs darbs; 3) apņēmība; 4) neatlaidība; 5) apņemšanās virzīt karjeru; 6) pozīcijas un statusa sasniegšana par spīti daudziem šķēršļiem (*Hennig un Jardim*)¹⁰⁷.

¹⁰⁰ Catalyst (a nonprofit research and advisory organization) (1994) On the Line: Women's Career Advancement, Catalyst. New York.

¹⁰¹ Schwartz F.N. (1992) Breaking with Tradition. New York: Warner Books.

¹⁰² Burke R. J. and McKeen C.A. (1993) Career Priority Patterns among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341–52.

¹⁰³ Bierema L.L. (1998) A Synthesis of Women's Career Development Issues, *New Directions for Adult and Continuing Education*, Volume 1998, Issue 80, pp. 95–103.

¹⁰⁴ Wentling R. M. (2003) The Career Development of Women in Management, *Women in Management Review*, 18(6), pp. 311–24.

¹⁰⁵ Yeagley E.E., Subich L.M., Tokar D.M. (2010) Modeling college women's perceptions of elite leadership positions with Social Cognitive Career Theory, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 77, Issue 1, pp. 30–38.

¹⁰⁶ Catalyst (a nonprofit research and advisory organization) (1994) On the Line: Women's Career Advancement, Catalyst. New York.

¹⁰⁷ Hennig M. and Jardim A. (1977) The Managerial Woman. New York, Garden City: Anchor Press.

- Daudzi pētnieki ir novērojuši principu „būt sievietei” kā traucēkli karjeras virzībai (*Deloitte un Touche*)¹⁰⁸.

- Galvenie iemesli progresā trūkumam karjeras virzībā: būt sievietei; atbalsta trūkums no priekšnieka puses; iespēju trūkums; ģimenes pienākumi; uzņēmuma reorganizācija/samazināšana un vecums (*Wentling*¹⁰⁹, *Johansson, Huang, Lindfors*¹¹⁰).

- Sieviešu acīmredzamo nespēju virzīties augšup pa hierarhijas kāpnēm izraisa iemesli organizācijā, nevis sieviešu pašu trūkumi (*Stover*)¹¹¹.

6) Attīstība karjeras virzības nolūkos:

- Sievietes identificējušas šādas jomas, kurās tām būtu nepieciešama papildu apmācība: komunikācijas prasmes (rakstiskās, mutiskās, klausīšanās), līderības prasmes, pārrunu prasmes, stratēģiskā vadība un finanšu plānošana (*Almer, Lightbody, Single*¹¹²).

- Faktori, kas bieži kavē viņu karjeru attīstību: priekšnieki, kuri nevadīja vai neveicināja viņu karjeras attīstību, dzimumu diskriminācija, politiskās apķērības trūkums, karjeras stratēģijas trūkums, iespēju trūkums un ģimenes pienākumi (*Kirchmeyer*¹¹³).

- Sievietes vadītājas, kas piedalās vairākos izglītības un apmācības pasākumos, ir uzticīgākas organizācijai, apmierinātas ar savu darbu un iesaistītas tajā, un viņām ir labākas karjeras izredzes (*Burke un McKeen*)¹¹⁴.

Virzīšanos pa karjeras kāpnēm teorijās skata dalīti „pa dzimumiem”, jo sievietēm šī virzība notiek atšķirīgi nekā vīriešiem. Vadīšanas metode ir vadītāja

¹⁰⁸ Deloitte and Touche LLP (1996) Women at Work—A Special Report on the Status and Satisfaction of Working Women and Initiative for Their Advancement, *Fortune*, 3, V, O. conducted in partnership with Yankelovich Partners and Fortune ® Marketing Research.

¹⁰⁹ Wentling R. M. (2003) The Career Development of Women in Management, *Women in Management Review*, 18(6), pp. 311–24.

¹¹⁰ Johansson G., Huang O., Lindfors P. (2007) A life-span perspective on women's careers, health, and well-being, *Social Science & Medicine*, Volume 65, Issue 4, pp. 685-697.

¹¹¹ Stover D. L. (1994) The Horizontal Distribution of Female Managers Within Organizations, *Work and Occupations*, 21(4), pp. 385–402.

¹¹² Almer E.D., Lightbody M.G., Single L.E. (2011) Successful promotion or segregation from partnership? An examination of the “post-senior manager” position in public accounting and the implications for women's careers, *Accounting Forum*, In Press, Corrected Proof, Available online 22 July 2011

¹¹³ Kirchmeyer C. (2006) The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 68, Issue 2, pp. 323-346.

¹¹⁴ Burke R. J. and McKeen C.A. (1993) Career Priority Patterns among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341–52.

darbības un paņēmieni kopums vadīšanas funkciju īstenošanai.¹¹⁵ Lai sasniegtu vadīšanas mērķus un uzdevumus, izmanto dažādas vadīšanas metodes: ekonomiskās (materiālā stimulēšana, kredītu piešķiršana, ekonomiskās sankcijas, alga, prēmijas u.c.); administratīvās (likumi, statūti, nolikumi, instrukcijas, rīkojumi u.c. administratīvie akti); psiholoģiskās (psiholoģiskā klimata veidošana, individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošana, kopīgi pasākumi, pārrunas u.c.).

Tradicionālās izglītības un karjeras izvēles, balstītas uz piederību vienam vai otram dzimumam ir viens no būtiskākajiem faktoriem darba tirgus segregācijai pēc dzimuma un līdz ar to arī atšķirībām vīriešu un sieviešu darba samaksas lielumā, neelastīgam darba spēkam u.c. Jāuzsver, ka dzimumu līdztiesības politikas mērķis nav panākt, lai visās profesijās vai nozarēs būtu vienāds vīriešu un sieviešu skaits, bet gan mazināt redzamos un neredzamos šķēršļus, kas sievietēm un vīriešiem kavē izvēlēties savam dzimumam netradicionālu izglītību un profesiju.

1.2. Vadības loma organizācijas darbības sniegumā

Ir milzīgs literatūras apjoms, kurā iezīmētas un izskaidrotas dažādas publiskās pārvaldes funkcijas un darbības¹¹⁶, ko vadītāji veic to izpildei. Publiskās pārvaldes klasiķi ir atklājuši publiskā sektora organizāciju POSDCORB (plānošana, organizēšana, darbs ar darbiniekiem, vadīšana, koordinēšana, ziņošana un budžeta plānošana)¹¹⁷ saistītās vajadzības (*Gulick un Urwick*)¹¹⁸. Centieni administratīvajām lomām piešķirt zinātniskāku pamatojumu ir noveduši pie plaša iespēju un pienākumu apkopojuma (*Simon*)¹¹⁹. Arvien biežāk publiskās pārvaldes vadības funkcijas tiek veiktas, sastrādājoties ar citām organizācijām un dažādām ārējām pusēm, lai sadarbotos un kopīgi radītu rezultātus (*Agrano un McGuire*)¹²⁰. Šī tēma ir īpaši aktuāla mūsdienu publiskās pārvaldes organizācijās, jo lielākā daļa vadības funkciju

¹¹⁵ Broadbridge A., Simpson R. (2011) 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research, *British Journal of Management*, Volume 22, Issue 3, pp. 470–483.

¹¹⁶ Meier K.J., O'Toole L.J., Jr., Goerdel H.T. (2006) Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 1, pp. 24–36.

¹¹⁷ Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting

¹¹⁸ Gulick, Luther, and Lyndall Urwick, eds. (1937) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

¹¹⁹ Simon H. A. (1997) *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: Free Press.

¹²⁰ Agranoff R. and McGuire M. (2003) *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC : Georgetown University Press .

tiek īstenotas tīkla vidē (*Hall un O'Toole*)¹²¹. Birokrātiskās politikas pētnieki ir uzsvēruši, ka vadītāji bieži ir spiesti atrast kompromisu ar poliskajiem spēkiem, bieži varas dalīšana nozīmē nebeidzamu cīņu par atbalstu idejām (*Allison*)¹²². Publiskās pārvaldes vadībai ir dažādas formas, bet ir neiespējami apgalvot, ka kāda no tām viennozīmīgi veicina programmu izpildi (*O'Toole un Meier*)¹²³. Visaptverošie centieni izmērīt publiskās pārvaldes vadības kapacitāti dažādu valdību mērogā ir snieguši vērtīgus datus par vadības procesu, taču pagaidām ir maz zināms par vadības ietekmi uz izpildes rezultātu (*Ingraham, Joyce, un Donahue*)¹²⁴. Identificēt un novērtēt konkrētas vadības funkcijas vai aktivitātes ieguldījumu rezultāta sasniegšanā ir iespējams, taču tas reti ir bijis pētījuma objekts.

Maz ticams, ka ir iespējams veiksmīgi veikt jebkādu visaptverošu empīrisku novērtējumu par konkrētiem funkcionāliem vadības ieguldījumiem programmas izpildes rezultātos. Pirmkārt, vadītāji dara daudzas lietas un paši ir pakļauti dažādām ietekmēm, un var būt ļoti problemātiski empīriski nodalīt dažādās funkcijas. Otrkārt, daļa no vadītāju ietekmes procesu nodrošināšanā neatstāj tiešus uzvedības pierādījumus (*Barnard*)¹²⁵. Treškārt, iespējams, ka daļa no vadītāju ietekmes izpaudīsies ilgtermiņā, nevis uzreiz, tādējādi apgrūtinot pētījumu.

Mūrs (*Moore*) savā darbā „Publiskās vērtības radīšana” (*Creating Public Value*)¹²⁶, balstoties uz publiskās pārvaldes vadības un vadītāju raksturojumu, piedāvājis jaunas idejas publiskās vērtības radīšanai (rosinājis publiskās pārvaldes vadītājus uztvert savus vadības pienākumus no tādas perspektīvas, kuru ietver vadības uzdevums un kas varētu pozitīvi ietekmēt „publiskās vērtības radīšanu”). Mūrs norādījis, ka publiskās pārvaldes vadītājiem un zinātniekiem, kas pēta viņu lomas, būtu jāuztver vadības uzdevumi trīspusēji – augšup, lejup un uz āru vērsta vadība (*managing upward, downward, outward*). Balstoties uz Mūra pieeju publiskās

¹²¹ Hall T. E. and O' Toole L. J., Jr. (2004) Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. *Administration & Society* 36(2), pp. 1–22.

¹²² Graham T. A. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.

¹²³ O'Toole L. J., Jr., Meier K. J. (1999) Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (4), pp. 505–26.

¹²⁴ Ingraham P. W., Philip Joyce, and Donahue A. K. (2003) *Government Management Activity and Program Performance* 35 *Performance: Why Management Matters*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

¹²⁵ Barnard C. I. (1938) *Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Belknap Press.

¹²⁶ Moore M. H. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

pārvaldes sektora vadībai, ir veikts pētījums¹²⁷ par šo vadības aktivitātes trīs komponentu ietekmi uz galējo publiskās vērtības radīšanu un vadītāja dzimuma ietekmi uz katru no tiem.

Augšup, lejup un uz āru vērsta vadība ir kopsavilkuma apzīmējums plašākam un sarežģītākam vadības funkciju un darbību kopumam, kas norāda, ka vadītājiem ir jāstrādā vairākos virzienos un pie vairākiem uzdevumiem, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Mūra noteiktās atšķirības norāda arī uz uzvedības īpašībām. Vadība augšup vai saskarsme ar augstāk stāvošiem politiskajiem līderiem vismaz daļēji tiek īstenota vadītāju mijiedarbības rezultātā ar saviem politiskajiem vadītājiem (to raksturo mijiedarbība). Vadība lejup, kas ir centrālā publiskās pārvaldes vadības komponente, uzvedības ziņā ir sarežģītāka. Birokrātiskajā hierarhijā padotie slāņi gaida vadības norādījumus, un tādējādi ir iespējams, ka vadītāji tos regulāri ietekmē, neatstājot mijiedarbības pierādījumus. Nebūtu gan korekti apgalvot, ka publiskās pārvaldes vadītāji savu vadību īsteno tikai lejup, mijiedarbojoties ar pakļautajiem. Tomēr saskarsme ar zemākajiem līmeņiem aģentūrā tiešām ataino vienu no šāda veida vadības veidiem.

Novērtēt ietekmi uz publiskās pārvaldes sektora uzdevumu izpildi vadības centieniem šajos trīs virzienos ir viena no pieejām, lai noteiktu, vai vadības darbības sasniedz rezultātus un, ja tā, tad kuras aktivitātes ir vissvarīgākās. Bet vai un kā šīs aktivitātes ietekmē dzimums?

Literatūra par dzimuma un vadības jautājumiem ir ļoti dažāda: daži autori uztver dzimumu kā galveno cēloni nevienlīdzīgajām iespējām (*causal factor*) (Stivers)¹²⁸, kamēr citi uzskata struktūru par noteicošo (Ferguson)¹²⁹, un vēl citi balstās uz empīrisko pieeju (Guy)¹³⁰, daži autori apskatījuši arī dzimumu ietekmi saistībā ar šķiru ietekmi uz vienlīdzīgām iespējām (Huang, Sverke¹³¹, Lapour, Heppner¹³²).

¹²⁷ Meier K. J., O'Toole L. J., Jr., Goerdel H. T. (2006) Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 1, pp. 24–36.

¹²⁸ Stivers C. (2002) *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

¹²⁹ Ferguson K. E. (1984) *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

¹³⁰ Guy M. E., ed. (1992) *Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*. New York: M. E. Sharpe.

¹³¹ Huang O., Sverke M. (2007) Women's occupational career patterns over 27 years: Relations to family of origin, life careers, and wellness, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 70, Issue 2, pp. 369-397.

Stiversa apgalvojusi, ka sievietes attiecas pret organizācijas vadību atšķirīgi, balstoties uz atšķirīgajām personības īpašībām un dzīves pieredzi. Kvalitatīvie pētījumi liecina, ka sievietes vadītājas publiskās pārvaldes organizācijās ir mazāk hierarhiski orientētas un vairāk vērstas uz līdzdalību, mijiedarbību, ir pielāgoties spējīgākas un sabiedriskākas. Pretstatā komandu, kontroles un uz darījumiem un uzdevumiem orientētajam stilam, kas tiek saistīts ar vīriešiem (*Duerst-Lahti*)¹³³, sieviešu vadības stils ir iespējami mazāk saistīts ar konfrontācijām. Šādas vadības aktivitātes, vērstas augšup, var izvairīties no konfliktiem ar priekšniecību, tādējādi pastāv lielāka iespējamība, ka tās novedīs pie organizācijas panākumiem. Turklāt politiskie spēki gan nodrošina, gan ierobežo augstākā līmeņa vadītājiem pieejamos resursus. Uz sadarbību vēsta vadītāja saskarsme ar politiskajiem priekšniekiem var radīt pozitīvas sekas. Vadītāja resursu palielināšana vai vismaz uzturēšana tādā pašā līmenī var uzlabot vadītāja leģitimitāti, nodrošinot lielāku rīcības brīvību lēmumu pieņemšanā un sniedzot autonomiju dažādu organizācijas mērķu sasniegšanā. Šādi uzlabojumi ir vadības darbību tips, kas tiek attiecināts uz sievietēm vadītājām (*Duerst-Lahti, Johnson, Guy, Stivers*), un varētu nākt par labu organizācijai. No tā izriet, ka sievietes, kas īsteno vadību virzienā augšup uz politiskajiem vadītājiem, radīs lielāku izpildes rezultātu nekā vīrieši.

Vadība lejup tiek interpretēta kā augstākā līmeņa vadītāja mijiedarbība ar padotajiem vadītājiem. Šeit mazāk izpaužas dzimuma un vadības pētnieku argumentu ietekme. Stiversa secina, ka līdera prototips ir cieši saistīts ar „balto vīrieti”, kas ieņem vadošo amatu. Ja vadošos amatus sasniedz ar citām specifiskām īpašībām apveltītas personas, piemēram, sievietes, tās saskaras ar neatīvu attieksmi. Sievietei būtu grūtāk, piemēram, panākt autoritāti un iegūt uzticību pārējo organizācijas vadītāju vidū, kas uztver vadītāja amatu organizācijā no vīrišķīga skatu punkta. Minētā gaidu (ekspektāciju) plaissa „vīrieši vadītāji pret sievietēm vadītājām” var būt izteiktāka tādās profesijās, kurās pretējā dzimuma pārstāvji ir retums (*Glass*)¹³⁴. Tādējādi, īstenojot vadību „lejup” attiecībā pret zemāka līmeņa vadītājiem, starp

¹³² Lapor A.S., Heppner M.J. (2009) Social Class Privilege and Adolescent Women's Perceived Career Options, *Journal of Counseling Psychology*, Volume 56, Issue 4, pp. 477-494

¹³³ Duerst-Lahti G. (1990) But Women Play the Game Too: Communication Control and Influence in Administrative Decision Making. *Administration & Society*, 22 (2), pp.182-205.

¹³⁴ Glass J. (1990) The Impact of Occupational Segregation on Working Conditions. *Social Forces* 68 (3), pp. 779-96.

sievietēm vadītājām nav novērojama pozitīvāka snieguma ietekme kā starp vīriešiem vadītājiem.

Vadību uz āru var definēt kā uzvedības tīkla izveidi vai mijiedarbību ar citiem svarīgajiem dalībniekiem organizācijas vides ietvaros. Tā kā daudzas publiskās pārvaldes sektora organizācijas darbojas vienotā tīklā kopā ar citām organizācijām, kas ietekmē to darbību, mērķus un reputāciju, tas, kādā mērā augstākā līmeņa vadītājs darbojas organizāciju tīklā, ir saistīts ar organizācijas sniegumiem (*Meier un O'Toole*)¹³⁵. Šo attiecības fāzi ietekmē dzimums. Feminisma teorijās tiek apgalvots, ka, lai arī gan sievietes, gan vīrieši iegūst un izplata informāciju ar tīklošanas (*networking*) palīdzību, vīriešu un sieviešu kontakti ir ievērojami atšķirīgi (*Powell*)¹³⁶. Paaudzēm ilgi ir pastāvējis uzskats, ka vīriešu neformālās saites ir spēcīgākas un viņi gūst lielāku labumu no tradicionāli izveidotiem „vecu, labo zēnu” (*good old boys*) kontaktiem, pie tam bieži šādi sakari ir ļoti nozīmīgi organizācijas efektīvāku rezultātu sasniegšanai (*Bacharach un Lawler*)¹³⁷. Sievietēm turpretī tradicionāli tiek piedēvētas spēcīgākas formālās saites savas organizācijas ietvaros, piemēram, dalība profesionālajās asociācijās, sociālajās grupās u. tml. (*Guy un Duke*)¹³⁸. Šīs atšķirības norāda, ka sievietēm augsta līmeņa vadītājām, iespējams, pietrūkst prasmes un pieredzes profesionālu un neformālu saikņu izveidošanā. Tādējādi sievietes vadītājas negūst augstāku rezultātu no vadības uz āru kā viņu vīriešu kārtas kolēģi¹³⁹. Taču sieviešu vadītāju sabiedriskās aktivitātes (kā arī, piemēram, būt elastīgām un uz mijiedarbību orientētām) var faktiski kompensēt trūkumus, ar kurām sievietes vadītājas saskaras, veidojot un uzturot tā saukto „*old boys network*”.

Lai arī tiek uzsvērts, ka *meiteņu tīkls* nepastāv, kas bieži vien noved pie tā, ka pie varas atrodas tik maz sieviešu, tomēr formālo un neformālo kontaktu nozīmi sievietes novērtē, un situācija lēnām mainās¹⁴⁰. Augstākā līmeņa amatos pieredzējušo

¹³⁵ Meier K. J., O'Toole L. J. Jr. (2003) Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*, 63 (6), pp. 675–85.

¹³⁶ Powell G. N. (1993) Women and Men in Management. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.

¹³⁷ Bacharach, S. B., Lawler E. J. (1980) Power and Politics in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 215 - 261.

¹³⁸ Guy M. E. and Duke L. L. (1992) Personal and Social Background as Determinants of Position. In: Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level, edited by Mary E. Guy. New York: M. E. Sharpe, pp. 43–60.

¹³⁹ Meier K.J., O'Toole L.J., Jr., Goerdel H.T. (2006) Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 1, pp. 24–36.

¹⁴⁰ Shortland S. (2011) Networking: a valuable career intervention for women expatriates?, *Career Development International*, Vol. 16 Iss: 3, pp.271 – 292.

sieviešu izvēle, kuras varētu pretendēt uz līderu pozīcijām, ir nepietiekama. Ja reiz sievietes ir kļuvušas par „daļu no iekšējām aprindām” vadības augšgalā, tas ir – augstākās vadības komandā, viņu sasniegumu orientācija uz augšupejošu progresu krasi samazinās (*Burgess un Fallon*)¹⁴¹. Viņas var tā arī palikt zemākajos amatos, nevis virzīties augstākajos vadošajos amatos. Lai gan neviens no pētījumiem neatklāj, ka sievietēm nebūtu karjeras vajadzību un ambīciju, sievietēm un vīriešiem ir dažādas motivācijas strādāt. Sievietes darbavietā vēlas darīt „dažādus” un „apmierinājumu sniedošus” darbus, bet tiem nav obligāti jābūt tādiem, kas viņām nodrošinātu vairāk „varas”. Ir svarīgi atzīmēt, ka literatūra par sieviešu lomas pētījumiem organizācijas vidē sieviešu gadījumā demonstrē karjeras plānošanas trūkumu. Iespējams, nepieciešamība sasniegt virsotnes, prestižs, cieņa un vara, ko sniedz karjera, ir svarīgāka vīriešiem nekā sievietēm. Arī autores pētījumos vairākkārt respondentes norādīja, ka labprātāk pilda vietnieka amatu, tādejādi turpinot strādāt kā profesionālis savā nozarē, nevis vadošajā amatā, kas ir „garlaicīgāk”, jo jāveic administratīvās funkcijas.

M. Lindorfa (*Margaret Lindorff*) savā pētījumā¹⁴² ir nonākusi pie secinājuma, ka apmierinātību un gandarījumu par darbu publiskās pārvaldes sektorā – zemākā līmeņa darbinieku amatos vairāk izjūt sievietes ne kā vīrieši, bet vadības līmenī lielāks gandarījums par savu amata prestižu un varas stāvokli ir vīriešiem. Šo viedokli apstiprina arī cits pētījums, kur Dž.Čendlers (*John Chandler*)¹⁴³ „vilšanos” norādījis kā galveno motivācijas avotu karjeras attīstībā.

Kā pozitīvs piemērs sieviešu solidaritātei un kontaktu uzturēšanai ir pasaules līderu sieviešu padome (*The Council of Women World Leaders*¹⁴⁴) – tīkls, kas aptver sievietes – prezidentes un premjerministres –, kuras sevi pierādījušas kā izcilas līderes pasaules mērogā. Šīs padomes misija ir mobilizēt augstākā līmeņa līderes pasaulē, lai risinātu globāla mēroga problēmas, kas saistītas arī ar dzimumu līdztiesības problemātiku. Pozitīvs sieviešu politisko līderu piemērs ne tikai ir atbalsts pašām

¹⁴¹ Burgess Z., Fallon B. (2003) A longitudinal study of women directors in Australia", *Women In Management Review*, vol. 18 Iss: 7, pp. 359–368.

¹⁴² Lindorff M. (2011) Job Satisfaction and Gender in the APS: Who'd Want to be a Male?, *Australian Journal of Public Administration*, Volume 70, Issue 1, pp. 58–74.

¹⁴³ Chandler J. (2010) Women and Men as Managers: The Importance of Disappointment, *Special Issue: Women and Men in Management: Issues for the 21st Century*, Volume 17, Issue 5, pp. 590–611.

¹⁴⁴ Council of Women World leaders: <http://www.cwwl.org/>, skatīts: 10.12.2009.

sievietēm, bet spēj mainīt arī sabiedrības viedokli, veicinot sieviešu pašrealizācijas iespējas politikā un vadošajos amatos.

Karjeras virzība ir kā individuālu (paš)faktoru, tā arī organizācijas faktoru funkcija.

Nākamajās apakšnodaļās autore apskata lomu sadalījumu komandā, analizē vadītāja un līdera fenomenu publiskajā pārvaldē un apkopo lēmuma pieņemšanas teorijas.

1.2.1. Lomu sadalījums komandā dzimumu griezumā

Pētot jēdzienus - vadītājs, līderis, vara u. tml.- nepieciešams apskatīt arī komandas darbības specifiku. Kā skaidro vadības zinātņu profesors Džons Edeirs (*Adair*)¹⁴⁵, komanda ir vairāk nekā tikai grupa ar kopīgu mērķi.

Komanda visbiežāk tiek definēta kā uzdevumu veikšanai izveidota grupa. Tas norāda, ka komandas darbs ir veids, kā padarīt darbu, taču pats par sevi tas nav papildu darbs. Komandas darbs ir resurss, kas palīdz speciālistiem efektīvāk paveikt profesionālos uzdevumus un attīstīt savstarpējās attiecības. Komanda ir grupa, kurā katra dalībnieka ieguldījums papildina cita dalībnieka ieguldījumu. Komandu raksturo strādāšana kopā, savstarpēji sadarbojoties, tā ir cilvēku grupa, kas strādā harmoniski, ar prieku un sasniedz izcilu rezultātu, kurai raksturīga sadarbības pieredze ar nolūku sasniegt noteiktus mērķus konkrētā laika posmā un pēc zināmas kvalitātes standartiem. Strādājot kopā, cilvēki var sasniegt daudz vairāk, nekā strādājot atsevišķi. Ja komandas dalībnieki jūtās kā daļa no grupas, tie strādā ar augstāku motivāciju mērķa labā. Labi veidota komanda spēj izmantot visas grupas dalībniekiem piemītošās zināšanas un talantus, kompensējot katra personīgos trūkumus.

Daudzas komandas tiek izveidotas, bet nespēj ilgi funkcionēt, jo to darbs netiek sistematizēts un mērķtiecīgi vadīts, lai īstenotu divas svarīgākās komandas funkcijas: uzdevuma izpildi un uzturēšanu. Svarīgi, lai, izveidojot komandu, tiktu paredzētas mērķtiecīgas darbības tās attīstīšanai, ieplānots laiks pārejai no individuālā uz komandas darbu. Pārejas laikam būs jāziedo papildu resursi – laiks, nauda un dalībnieku pūles.

¹⁴⁵ Adair J. (2010) Decision Making and Problem Solving Strategies, Kogan Page Ltd.

Tradicionāli komandu veido vadītājs un tieši viņam pakļautie darbinieki. Mēdz būt īpašas uz laiku izveidotas grupas, kas radītas konkrētu uzdevumu veikšanai, piemēram, daudzprofilu grupa (*Parker, Kropp*¹⁴⁶, *Randall, Resick, DeChurch*¹⁴⁷, *Pearsall, Ellis, Bell*¹⁴⁸), kurā apvienoti dažādu jomu speciālisti – eksperti, un šo grupu mērķis ir radīt jaunus produktus, sistēmas vai risināt citus jautājumus.

Komandai ir savs, komandas izvēlēts vai apstiprināts vadītājs, kas prot apvienot komandu kopējam mērķim, izvēlēties komandas attīstības pakāpei atbilstošu vadīšanas stilu. Komandas vadītājs dod iespēju komandai pašai virzīt savu darbību. Komandas vadītājam, uzņemoties komandas organizētāja un vadītāja lomu, jāatceras, ka liela uzmanība ir jāvelta komandas stiprināšanai. Efektīva komandas veidošana sākas jau pirmajā tās darbības dienā. Komandas darbs ir vislabākais veids operatīvai informācijas apmaiņai un aprītei, vislabāk darbojas tās grupas, kurās katrs komandas dalībnieks darbojas kā pastiprinājums cits citam.

Sekmīga komanda sniedz lieliskus rezultātus arī smagi risināmu problēmu un situāciju gadījumos, tajā skaitā krīzes apstākļos. Un ļoti svarīgs faktors ir spēja piemēroties. Visefektīvāk darbojas jauktu dzimumu komandas. Tendence, ka tieši sievietes tiek uzskatītas par labākajām komandas veidotājām un vadītājām, bet vīrietis ir izteikts līderis, kas veiksmīgāk darbojas viens, ir vairāku zinātnieku pētījuma objekts (piemēram, *West M. A.*¹⁴⁹).

Tiek uzskatīts, ka tieši dzimumu jauktās grupas darbojas visefektīvāk¹⁵⁰, veicina darba kvalitāti, pozitīvi ietekmē iekšējo klimatu komandā un noved pie labākiem darba rezultātiem. Dzimumu līdzsvars kādā nozarē, kolektīvā vai iestādē ir būtisks priekšnoteikums ekonomiskajai izaugsmei, uzņēmējdarbībai, jo, kā liecina pētījumi¹⁵¹, atšķirībā no viena dzimuma pārstāvju darba kolektīviem līdzsvarots abu dzimumu skaits uzņēmumā rada augstu pievienoto vērtību, ceļoties uzņēmuma produktivitātei, kā arī labvēlīgi ietekmē mikroklimatu kolektīvā.

¹⁴⁶ Parker G. M. and Kropp R. P., Jr. (1992) 50 Activities for Team Building, Volume 1, HRD Press.

¹⁴⁷ Randall K.R., Resick C.J., DeChurch L.A. (2011) Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition, *Journal of Applied Psychology*, Volume 96, Issue 3, pp. 525-540.

¹⁴⁸ Pearsall M.J., Ellis A.P.J., Bell B.S. (2010) Building the Infrastructure: The Effects of Role Identification Behaviors on Team Cognition Development and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Volume 95, Issue 1, pp.192-200.

¹⁴⁹ West M. A. (1994) *Effective Teamwork*, The British Psychology Society.

¹⁵⁰ Adams A. (2010, January 17) Tips to build successful, gender-inclusive teams, Diversity Executive [Online], Retrieved January 24, 2010, from www.diversity-executive.com

¹⁵¹ LM īstenotais projekts „Starpsektorālās sadarbības stiprināšana vardarbības prevencijai” (2005.-2006.g.), Ziemeļu un Baltijas valstu informatīvā kampaņa pret sieviešu tirdzniecību (2002.g.-2003.g.)

Buhanans un Huczinskis (*Buchanan* un *Huczynski*)¹⁵² noteikuši, ka komandas struktūra var būt dažāda atkarībā no: vērtībām, statusa, varas un vadības. Balstoties uz Buhanana un Huczinska pētījumiem, secinām, ka lielākajai daļai dalībnieku komandā ir divas lomas, viena ir loma, ko dalībnieki uztver kā savu (ko viņi jūtās pelnījuši) un otra ir loma, ko tie komandā izpilda. Meredita Belbina (*Belbin*)¹⁵³ savos pētījumos abas minētās lomas satuvinājusi kā arī apskatījusi atšķirības starp funkcionālajām lomām komandā, kas piešķirtas tās dalībniekiem, un lomām, ko komandas dalībnieki ieņem labprātīgi (dabīgi). Hastings¹⁵⁴ turpretī norādījis, ka, lai komanda darbotos pēc iespējas efektīvāk, abas šīs lomas ir jānošķir. M.Belbinas pētījumi atklāja komandā deviņas lomas, kuras tās dalībnieki var ieņemt. Dažas no tām ir „dabiskās” lomas, dažas ir lomas, kurām dalībnieki var piemēroties (ja to prasa dalība komandā), un dažas lomas, kuru pildīšana un tām pielāgošanās komandas dalībniekiem sagādā problēmas. M.Belbinas *Komandas inventarizācija*, saukta arī par *Belbinas Pašuztveres inventarizāciju* vai *Belbinas Grupu lomu inventarizāciju*, ir tests, lai gūtu ieskatu indivīda uzvedības tipos. M.Belbinas *Grupu lomu inventarizācija* vērtē, kā komandas vidē uzvedas indivīds. Tā kā M.Belbinas teorija pieļauj to, ka indivīdam ir vairākas lomas, tad tā salīdzinājumā ar citām teorijām tiek uzskatīta par ļoti efektīvu instrumentu. Belbina pati apgalvo, ka komandas lomas nav ekvivalentas personības tipiem. Belbinas teorijā ir 9 galvenie komandu lomu tipi, kur katram tipam ir raksturīgākās uzvedības stiprās puses un vājības. Vēlāk arī zinātnieki Margerisons (*Margerison*) un Makens (*McCann*)¹⁵⁵ piedāvāja līdzīgu lomu klasifikāciju grupā, tās analizējuši arī Aitors Aritzets (*Aritzeta A.*), Stefans Svailzs (*Swailzs S.*) un Barbara Senjore (*Senior B.*)¹⁵⁶, kas atklājuši šādas lomas grupā:¹⁵⁷

- koordinators (*co-ordinator*), pastāvīgs, dominējošs, labs vadītājs, skaidri definē mērķus, veicina lēmumu pieņemšanu;
- saskaņas veidotājs (*shaper*) – ‘sociālais līderis’, centīgs, dominējošs, diplomātisks, stiprina sadarbību, novērš domstarpības;

¹⁵² Buchanan D., Huczynski H. (1985) *Organisational Behaviour*, London, Prentice Hall.

¹⁵³ Belbin M. (1981) *Management Teams, Why They Succeed or Fail*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

¹⁵⁴ Hastings C., Bixby P., Chaudry-Lawton R. (1986) *Superteams – A Blueprint for Organisational Success*. London: Gower.

¹⁵⁵ Margerison C. J., McCann D. J. (1985) *How to Lead a Winning Team*, Bradford, University Press.

¹⁵⁶ Aritzeta A., Swailzs S., Senior B. (2007) Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building, *Journal of Management Studies*, Volume 44, Issue 1, pp. 96–118.

¹⁵⁷ Yates M. (1996) *Understanding Team Role Theory*.

- veidotājs (*plant*), dominants, ar ļoti augstu inteliģences koeficientu, pieņem izaicinājumus, piemīt noteiktība un drosme pārvarēt grūtības;
- novērtētājs un izvērtētājs (*monitor evaluator*), ar augstu inteliģences koeficientu, pastāvīgs, stratēģiski domājošs, saskata visas alternatīvas, spriedumus izdara apdomīgi;
- ieviesējs (*implementer*), izmanto idejas praktiskā rīcībā, darbojas produktīvi, disciplinēts;
- resursu meklētājs (*resource investigator*), pastāvīgs, dominējošs, ekstraverts, komunikabls, meklē iespējas un veido kontaktus;
- strādnieks (*team worker*), pastāvīgs, ekstraverts ar zemu dominanci;
- perfekts izpildītājs (*completer finisher*) – centīgs, apzinīgs, darbīgs, pamana kļūdas un nolaidību, paveic darbu laikā;
- speciālists (*specialist*) – ar ļoti augstu inteliģences koeficientu, mērķtiecīgs, iniciatīvas bagāts, aizrautīgs, piemīt specifiskas zināšanas un īpašas prasmes.

„Uz āru” vērstās lomas: koordinators, ierobežotājs, ideju ģenerators, resursu pētnieks, speciālists. „Uz iekšu” vērstās lomas: īstenotājs, novērtētājs, strādnieks, izdarītājs līdz galam.

Katram komandas loceklim jāapzinās sava un kolēģu loma, lai koordinētu savu rīcību un integrētu dažādos pūliņus komandas mērķa sasniegšanas labā. Komandas locekļiem jābūt skaidrām lomām (gan profesionālajām, gan personiskajām – kā komandas loceklim) un skaidri formulētai atbildībai par veicamo darbu. Lai sekmētu komandas locekļu atbildību, komandas locekļiem jāvienojas par katra dalībnieka uzdevumiem un to izpildes laiku.¹⁵⁸ Tātad ir svarīgi definēt katra komandas locekļa lomu: kad un kas no katra tiek gaidīts. Jāseko atgriezeniskās saiknes saņemšanai, lai komandas locekļi izprastu savu lomu un atbildību.

Komandas dalībnieku lomas aprakstījuši daudzi speciālisti, par to runāts arī rakstā, kura turpinājums ir šis darbs. Lomu sadale ir viens no četriem svarīgākajiem faktoriem (tie ir: komandas lielums, sastāvs (ietver lomu sadali), struktūra un kārtība) komandu veidošanā un funkcionēšanā. Komandas locekļu lomu noteikšana ir saistoša komandas diskusiju tēma, kas galvenokārt vērsta uz komandas uzturēšanas funkcijām. Lomu pildīšana ir vērsta uz uzdevuma funkcijām.

¹⁵⁸ Gorlova D. (2003) Zinātniski metodisks rakstu krājums: Dzīves jautājumi VIII. Sociālā darba un sociālās pedagoģijas teorija un prakse. Rīga: Sociālā darba un sociālās pedagoģijas augstskola “Attīstība”.

Parasti līderis ir tas, kas nes lielāko atbildību, tā ir ietekmīgākā loma komandā¹⁵⁹. Izplatītākie uzskati par līderiem – tie visu paveic un liek darīt: līderiem ir vara, kā arī visi panāktie ieguvumi¹⁶⁰. Pārējie dalībnieki tiek dēvēti par sekotājiem, pat tad, ja tie ir kādas zemākas grupas līderi vai pilda kādas līdera funkcijas. Līderība pastāv vienīgi attiecībā un iesaistīto dalībnieku uztverē¹⁶¹. Lai definētu līderību, galvenais ir izprast attiecības. Līderība ir process, kurā viens indivīds ietekmē pārējos grupas dalībniekus, lai sasniegtu organizācijas vai komandas definētus mērķus¹⁶². Idealizēta teorētiķu aina attiecībā uz līdera fenomenu būtu šāda¹⁶³: līderim ir jābūt spējīgam stāvēt komandas „priekšā” un pārliecināti paust nākotnes ideju, un visiem ir jābūt gataviem ticēt līderim, ka viņš var panākt iecerēto.

Progresīvs komandu darbs ir viens no efektīvākajiem veidiem, kā paveikt sarežģītus uzdevumus un misijas. Pašas komandas koncepcija saistībā ar darbu ir radusies salīdzinoši nesen, jo komandām, kur spēlētāji spēlē dažādas lomas, bet lielā mērā ir vienādā statusā, nav precedentu politiskajā vēsturē. Un arī tāpēc, ka pienākumu un atbildību piešķiršanu noteicošie tradicionālie likumi joprojām ir galvenie lomas noteicošie faktori pasaulē (parasti cilvēkiem lomas piešķir, viņi tās neatrod).

Vairāki zinātnieki ir analizējuši komandas attīstības ciklus. Starpprofesionālu komandas attīstības līmenī komandas locekļi sākotnēji sadarbojas, bet ar laiku sasniedz savstarpēju mijiedarbību¹⁶⁴. Lai gan modelis tiek dēvēts kā „Starpprofesionālu komandas darba attīstības līmeņi” (multidisciplinārais, interdisciplinārais un transdisciplinārais komandas darba attīstības līmenis)¹⁶⁵, tas attiecināms arī uz jebkuras komandas attīstības iespējamiem virzieniem.

Multidisciplinārais starpprofesionālu komandas attīstības līmenis izpaužas komandas dalībnieku sadarbībā, kad speciālisti piedalās sanāksmēs, ir informēti par citu profesionāļu darbu, taču viņu darbība nav vērsta uz vienotu mērķi. Kā norāda speciālisti, šis ir viens no izplatītākajiem komandas attīstības līmeņiem. Šāds

¹⁵⁹ Byers P.Y. (1997) *Organizational Communication*, Allyn & Bacon, Boston, 118. lpp.. (118. lpp..).

¹⁶⁰ Gardner J. W. (1990) *On Leadership*. New York: The Free Press, 171 pp (9. lpp.).

¹⁶¹ Yukl G. (1994) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey, 3. lpp.

¹⁶² Kouzes J. M., Posner B. Z. (1995) *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 30. lpp.

¹⁶³ Hannah S.T., Avolio B.J. (2011) Leader character, ethos, and virtue: individual and collective considerations, *The Leadership Quarterly*, In Press, Corrected Proof, Available online 19 August 2011

¹⁶⁴ Briede D. (2005) Komandas darba modeļi. Dzīves jautājumi X. Rīga: SDSPA “Attīstība”.

¹⁶⁵ Byers P.Y. (1997) *Organizational Communication*. Boston: Allyn & Bacon, 118. lpp.

komandas attīstības līmenis faktiski izpaužas kā speciālistu koordinētas sanāksmes, šādā veidā izveidojusies sadarbība var sekmīgi attīstīties un būt funkcionālas komandas izveides pamats. Interdisciplinārais starpprofesionāļu komandas attīstības līmenis raksturo komandu, kas sekmīgi darbojas. Transdisciplinārais komandas darba attīstības līmenis raksturo iesaistīto speciālistu mijiedarbību. Speciālisti ir labi informēti cits par cita darbību, ir cieši sastrādājušies un veido vienību, kas virzās uz mērķa sasniegšanu.

Personālvadības speciālista, vadības konsultanta Wolfganga Krīgera (*Wolfgang Krüger*)¹⁶⁶ komandas attīstības modelis (komandas trīs attīstības fāzes) ir fokusēts uz komandas attīstības sākumposmu, kad tiek organizēta grupa, kura tiks veidota par komandu (vai kurai ir iespēja veidoties par komandu). Autors norāda – lai izveidotu komandu, sākotnēji jāizveido grupa un tās darbība jāattīsta. Grupas var kļūt par komandām, ja katrā to attīstības fāzē tās pilnveidosies trīs jomās: organizācijā, kvalifikācijā un kooperācijā. Šo attīstības fāžu secība nav noteikta, un grupai jābūt atvērta, lai atkārtoti atgrieztos kādā no fāzēm. V. Krīgera modelis uzskatāmi parāda komandas attīstības pirmos soļus: komandas darba organizācijas pasākumus, pārdomātu intelektuālā potenciāla komplektāciju un izmantošanu, un nosaka, ka komandas darbs sekmīgi aktivizēsies, ja tās pirmie kopdarbības soļi būs saistīti ar kopīgu izglītošanos, attiecīgo prasmju attīstīšanu utt.

Vairākums komandas darba speciālistu (piemēram, Dž.Lūiss, F.Buklejs, M.Kehre) uzsvēruši, ka komandas veidošanās un attīstības sekmīgai nodrošināšanai palīdz kolektīva mācīšanās, kurā tiek apgūtas zināšanas, kas saistītas ar uzdevumiem, kā arī ar komandas darba metodiku. Nobriedusi, darboties spējīga komanda arī pēc veiksmīgas darbošanās problēmu risināšanā un savstarpējo attiecību padziļināšanas, lomu noskaidrošanas joprojām nepārtraukti attīstās.

R. Krāmera (*R. Kramer*) modelis pievēršas komandas brieduma sasniegšanai. Autors saskatījis septiņas komandas darba stadijas¹⁶⁷: iepazīšanās, informācijas apmaiņa (komunikācija), konsultācija, pienākumu sadalīšana, plānošana un koordinēšana, tiek saskaņota sadarbības pakalpojumu sniegšana, vienlīdzīgas atbildības uzņemšanās par rīcību.

¹⁶⁶ Krīgers V. (2003) Komandas vadība. Rīga: Balta eko, 128.lpp.

¹⁶⁷ Compton B.R., Galaway B. (1979) Social Work Process, *The Darsey Press*, Homewood, Illinois, Irwin–Dorsey Ltd.Georgetown, Ontario.

Dž. Lūisa skatījumā viens no populārākajiem modeļiem aptver šādus posmus: veidošanās, vētraino, parauga un darbības posmu. Arī R. Hellers uzskaita līdzīgus grupas attīstības posmus: veidošanās, vētras, sakārtošanās un darbības posms¹⁶⁸. B. Tukmans (*Tuckman's Team Development Model*), nosaucis šādus grupas attīstības posmus: veidošanās (*forming*), viļņoššanās (*storming*), normalizēšanās (*norming*), darbošanās (*performing*). Dž. Lūisa modelis ir īpašs ar to, ka skaidro arī vadības stila maiņu, attīstoties komandas funkcionēšanai. Autori Dž. Lūiss, B. R. Komptons un B. Galivejs (arī citi komandas darba speciālisti) vadības stilu komandas attīstības gaitā raksturo kā situatīvu atkarībā no komandas brieduma pakāpes.¹⁶⁹ Komandas brieduma pakāpi nosaka komandas spēja izvirzīt augstus, bet sasniedzamus mērķus, vēlēšanās un spēja uzņemties atbildību, komandas izglītība un/vai pieredze.

Personālvadības speciālistes Mairas Kehres modelis¹⁷⁰ ataino grupas veidošanos par komandu, parādot robežu, kad grupas darbs var tikt uzskatīts par komandas darbu. M. Kehre norādījusi, ka gudrs grupas vadītājs/ja neiejaucas grupas darbā. Viņš/viņa zina, ka pastāvīga iejaukšanās var bloķēt grupas darbu. Viņš/viņa netiecas pēc kaut kāda konkrēta rezultāta vai statusa, bet vadās no nepieciešamības, kas ir atkarīga no grupas darba posmiem. Sekmīgas komandas apraksts uzskatāmi demonstrē apgalvojumu, ka komanda ir vairāk nekā tās locekļu summa, jo komandas locekļi ir atbildīgi par komandas uzdevumiem un tās darbu kopumā. Kā uzskata M. Kehre, komandas priekšrocības ir: spēja tikt galā ar kompleksām problēmām, elastība, augsta motivācija, augsta lēmumu kvalitāte un spēku apkopošana.

Komandas veidošana ir efektīvs līdzeklis, kuru izmantojot vienlaikus ar darba kolektīva identitātes radīšanu, var paaugstināt arī komandas locekļu individuālo motivāciju. Komandas darbs ir uzņēmuma funkcionēšanas neatņemama sastāvdaļa. Arī veiksmīga saziņa stiprina komandas mikroklimatu, kultūru un pastiprina darbinieka piederības sajūtu organizācijai, kas arī motivē darbinieku labākai tiešo pienākumu izpildei.

Amerikāņu inženieris un zinātnieks Frederiks Teilors¹⁷¹ (vadības zinātnes pamatlicējs) ir atklājis sociālās grupas spiediena fenomenu un eksperimentāli

¹⁶⁸ Hellers R. (1998) Darba grupas vadība. Rīga: Zvaigzne ABC.

¹⁶⁹ Compton B. R., Galaway B. (1979) Social Work Process. *The Darsey Press*. Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey Ltd. Georgetown, Ontario.

¹⁷⁰ Kehre M. (2004) Personālmenedžments uzņēmumā. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 232 lpp.

¹⁷¹ Notes on Belting (1894), A Piece-rate System (1895), Shop Management (1903), On the Art of Cutting Metals (1906), The Principles of Scientific Management (1911).

pierādījis, ka darbs kolektīvā piespiež ražīgākos darbiniekus nolaisties līdz darbinieku līmenim, kuriem ir vidējs darba ražīgums, bet tiem savukārt, līdz atpalcēju līmenim. Viņš izvirzījis četrus zinātniskās vadības principus (darba ekonomisko metožu ieviešana; profesionālā atlase un personāla apmācība; personāla racionāls izvietojums; administrācijas un darbinieku sadarbība) un divas koncepcijas (sasniedzošā darbinieka koncepcija; sasniedzošā vadītāja koncepcija).

Vadītājam organizācijā jāpilda dažādas lomas, kas atkarībā no situācijas un laika var atšķirties: galvenā organizētāja, līdera, koordinētāja, informācijas saņēmēja, informācijas izplatītāja, informācijas koordinētāja, uzņēmēja, darbības koordinatora, resursu sadalītāja, pārrunu vadītāja loma. Katras lomas izpildījums var būt atkarīgs no vadītāja personības rakstura, temperamenta, arī dzimuma, bet lomas saturs paliek nemainīgs.

1.2.2. Vadītāja funkcijas un līdera fenomens publiskajā pārvaldē dzimumu griezumā

Jebkurā publiskās pārvaldes organizācijā tiek gaidīts, ka par sievietēm vadītājām tiks spriests pēc tiem pašiem kritērijiem, pēc kuriem par vīriešu kārtas kolēģiem, respektīvi, vai viņas ir spējīgas panākt, ka grupa vai organizācija sasniegs mērķus, izveidos komandu un iedvesmos katru, lai tas strādātu pēc iespējas labāk. Uzskatu, ka sievietes ir mazāk kvalificētas nekā vīrieši vadošo amatu ieņemšanai, pamato pieņēmums, ka veiksmīgiem vadītājiem piemīt lielākā daļa īpašību, kas tiek augsti vērtētas vīriešos – pašpārliecinātība, emocionālā stabilitāte un ambīcijas. Minētais pieņēmums ir pārlieku vienkāršots, ņemot vērā dažādus pētījumus par līderību.

Tajā pašā laikā pastāv arī uzskats, ka, lai kļūtu par vadītāju, nav nepieciešamas kādas īpašas vīriešu vai sievietes īpašības, nav pierādījumu, ka vīriešu un sievietes rakstura īpašības kā tādas vispār eksistē¹⁷². Mēģinājumi vispārināt vadītāju un līderu īpašības vai spējas, kas piemīt tikai sievietēm un nekādā gadījumā vīriešiem, sīkāk izpētīt neapstiprinās (Edeirs¹⁷³).

¹⁷² Andersen J.A., Hansson P.H. (2011) At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 5, pp.428 – 441.

¹⁷³ Edeirs D. (1999) *Efektīvās vadības skola*. Asje, 255 lpp.

Tomēr dažos pētījumos ir noskaidrots, ka sievietēm ir tendence būt vairāk uz sadarbību orientētām, dalīties ar varu un informāciju un bieži vadīt interaktīvā veidā. Svarīgākais ir, ka sievietēm ir tendence mierīgi tikt galā ar neskaidrām situācijām. Tas viss un īpaši uz sadarbību vērsts un informācijas dalīšanās līderības stils biežāk ir sastopams starp sievietēm (Helgesen 1990¹⁷⁴; Rosener 1995¹⁷⁵), tāpat kā konfliktu risināšanas metodes¹⁷⁶.

Sievietes līderībā ir viena no galvenajām tēmām vadības izpētē, apvienojot divas izpētes jomas: „līderību” ar „dzimumu” (Calas un Smircich 1992¹⁷⁷; Eagly un Johnson 1990¹⁷⁸). Līderība pamatos (ieskaitot emocionālo inteliģenci (*Emotional Intelligence*) (Goleman 1998¹⁷⁹) un adaptīvo mācīšanos (*Adaptive Learning*) (Fletcher 2002¹⁸⁰)) tiek piedēvēta abiem dzimumiem, jo pārsvarā tiek uzsvērti tieši individuālie līderi un viņu personīgās īpašības – godprātība, harizma un iztēle –, kas var būt attiecināmas uz abiem dzimumiem. Tādējādi var pieņemt, ka adaptīvās līderības paradigmas var tikt veidotas, vienkārši pieņemot darbā „labākus hierarhiskos līderus”, kuriem piemīt „emocionālā inteliģence” vai kuri „novērtē attiecības”.

Tādējādi var pieņemt, ka adaptīvās līderības paradigmas var tikt veidotas, vienkārši pieņemot darbā „labākus hierarhiskos līderus”, kuriem piemīt „emocionālā inteliģence” vai kuri „novērtē attiecības”. Teorijas „sievietes vada savādāk” atbalstītāji apgalvo, ka sievietēm jau iedzimti piemīt vai attīstās noteiktas īpašības, kas krasi atšķiras no vīriešu līderības īpašībām. Daži teorētiķi apgalvo, ka sievietes vadītājas vada savādāk, un daudzos pētījumos ir atklāts, ka to vadības stils ir vairāk piemērots nākotnes organizācijām ar vienmērīgāku, uz komandu bāzētu pieeju, atvērtību un pielāgoties spēju. Tomēr nav rodama atbilde, kādēļ tikai nedaudzas sievietes sasniedz vadošos amatus. Esošā literatūra par „sievietēm vadībā” rosina domāt, ka amatu sadalījumu organizācijās ietekmē dzimuma faktors, kas savukārt

¹⁷⁴ Helgesen S. (1990) *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.

¹⁷⁵ Rosener J. B. (1995) *America's Competitive Secret: Women Managers*. New York: Oxford University Press.

¹⁷⁶ Schofield T., Goodwin S. (2006) Gender politics and public policy making: prospects for advancing gender equality. *Policy and Society: journal of public, foreign and global policy*, 24(4), pp. 25–44.

¹⁷⁷ Calas M. and L. Smircich (1992) Rewriting Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feministic Perspectives? In: M. Reed and M. Hughes (eds), *Rethinking Organization*. London: Sage Publications.

¹⁷⁸ Eagly A. H. and Johnson B.T. (1990) Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233–56.

¹⁷⁹ Goleman D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.

¹⁸⁰ Fletcher J. (2002) *The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power and Myth of Female Advantage*, CGO Insights. Boston, MA: Simmons School of Management.

atstāj ietekmi uz indivīdiem. Ir arī skaidrs, ka indivīdi atspoguļo savu socializāciju dzimuma lomu orientācijā, un tādējādi viss, ko tie ienes organizācijā, ir dzimuma ietekmēts. Dzimuma jautājumus organizācijas uztver kā problēmas un sāk censties tos risināt vai kā savādāk atzīmēt atšķirības starp vīriešiem un sievietēm.

Daži pētnieki izstrādājuši teoriju, ka sievietes tiek stereotipiski uztvertas – izmantojot personīgā bezpalīdzīguma un netiešās varas bāzes, kamēr vīrieši tiek uztverti par „spēcīgiem, agresīviem varas tipiem” (*Stanford, Oates un Flores*¹⁸¹). Bieži uzsvērta vīriešu dominance un privilēģijas¹⁸² (īpaši valsts pārvaldē), paaugstinājumu, algas, komandējumu utt. aspektos.

Līdera raksturīpašības parasti ir atkarīgas no situācijas, sekotājiem un organizācijas kultūras¹⁸³, kur dinamisms un pielāgošanās spēja ir galvenās raksturīpašības¹⁸⁴. Līdera īpašības ietekmē arī tādi faktori kā vide un kultūra, kurā līderis audzis, kā arī tradīcijas¹⁸⁵.

Līderis nav tas pats, kas vadītājs, lai gan šie jēdzieni tiek jaukti. Vadītāja un līdera atšķirību var skaidrot ar autoritātes palīdzību. Vēbers (*Max Weber*)¹⁸⁶ autoritāti saistījis ar leģitimitāti. Cilvēki brīvprātīgi pieņem līderi, kamēr tic, ka tas ir leģitīms. Autoritāte un līderība ir veidojušās no leģitimitātes un brīvprātīgas atzišanas, respektīvi, ja līderi zaudē leģitimitāti, viņi zaudē arī spēju vadīt. Paklausība līderiem ir vairāk brīvprātīga nekā piespiedu. Koters (*Kotter*)¹⁸⁷ definējis vadīšanu kā plānošanu, organizēšanu un kontroli, kamēr līderība ietver vīzijas veidošanu un attiecību veidošanu¹⁸⁸. Vadītāji ir orientēti uz stabilitāti, kamēr līderi virzās uz inovāciju, vadītāji liek darbiniekiem strādāt efektīvāk, kamēr līderi darbiniekos rod atbalstu tam,

¹⁸¹ Stanford J.H., Oates B.R. and Flores D. (1995) Women' Leadership Styles: A Heuristic Analysis, *Women in Management Review*, 10(2), pp. 9–16.

¹⁸² Flood M., Pease B. (2006) Undoing Men's Privilege and Advancing Gender Equality in Public Sector Institutions, *Policy and Society*, 24(4), pp. 119–138.

¹⁸³ Garzia D. (2011) The personalization of politics in Western democracies: Causes and consequences on leader–follower relationships, *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 4, pp. 697–709.

¹⁸⁴ Quick J.C., Wright T.A. (2011) Character-based leadership, context and consequences, *The Leadership Quarterly*, In Press, Corrected Proof, Available online 15 August 2011

¹⁸⁵ Jogulu U.D. (2010) Culturally-linked leadership styles, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 31 Issue: 8, pp. 705 – 719.

¹⁸⁶ Weber M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons. The Free Press.

¹⁸⁷ Kotter J. P. (1988) *The Leadership Factor*. New York: Free Press, pp.161.

¹⁸⁸ Bolman L. G., Terrence E. (1997) *Deal "Reframing organizations"*. Jossey-Bass Publishers, 295. p.

kas būtu jādara¹⁸⁹. Piemēram, B. Varens (*Bennis Warren*) uzskatīja¹⁹⁰, ka vadītāji darbu veic pareizi, taču līderi veic pareizo darbu.

Līderiem parasti ir grūti sastrādāties ar citiem tikpat izteiktiem līderiem, tomēr pētījums¹⁹¹ pierāda, ka viena dzimuma līderi savā starpā sastrādājas veiksmīgāk (kas ir pretēji komandas dalībnieku vēlamajam sastāvam).

Pārvaldības būtība ir nepārtraukta darba procesa nodrošināšana, tās uzdevums ir racionālā veidā risināt ikdienas organizatoriskos jautājumus, atrisināt problēmas, plānot, sastādīt budžetu un kontrolēt darbu izpildi. Savukārt līderība raksturo cilvēku uzvedības veidus un stilu. Līderība ir saistīta ar emocijām, lai iedvesmotu pielikt nepieciešamās pūles vīzijas īstenošanai.

Harijs S. Trumens teicis: „Līderība ir spēja panākt, lai cilvēkiem patiktu darīt to, ko viņi nevēlas darīt”¹⁹², savukārt vadītājs ir konkrēts darbinieks¹⁹³, kas ietekmē darbinieku darbību (personu vai grupu), lai īstenotu organizācijas mērķus.

Līderis nav jājauc ar statusu. Tā nav, ka statuss līderim ir nepiederīgs, taču bieži pozīcija nes līdzīgai simboliskai vērtībai un tradīcijai, kas nepalielina līdera lomu¹⁹⁴. Piemēram, tauta gaida, lai vadītāji vadītu valsti, taču augstā pozīcija nesola, ka vadītājs būs veiksmīgs valdības vadītājs. Statuss ir vērtība, svarīgums vai prestižs, ko sniedz pozīcija vai loma organizācijā.

Līderība ir nozīmīga mērķa sniegšana kopīgam labumam un motivācijas radīšana šā mērķa sasniegšanai. F. Fiedlers (*Fiedler*)¹⁹⁵ minams kā viens no visautoritatīvākajiem zinātniekiem līderības teorijā. Viņš „līderi” definējis kā indivīdu grupā, kuram ir izvirzīts uzdevums vadīt un koordinēt grupas darbību vai arī indivīdu, kurš līdera prombūtnes laikā nes galveno atbildību par uzdevumu veiksmīgu izpildi. Līderība ir attiecību sistēma, caur kuru indivīdi motivē sekotājus izpildīt pavēlēto rīcību (*Hollander & Offerman*)¹⁹⁶. Līderība ir citiem saskatāms

¹⁸⁹ McDermott A., Kidney R., Flood P. (2011) Understanding leader development: learning from leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 4, pp.358 – 378.

¹⁹⁰ Gardner J. W. (1990) *On Leadership*, The Free Press, New York, 171. lpp. (4. lpp.).

¹⁹¹ Ayman R., Korabik K., Morris S. (2009) Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 39, Issue 4, pp. 852–879.

¹⁹² Grovers S. (1999) *Valsts sektora pārvalde*. Valsts administrācijas skola, SIA „N.F.M.S.”, 616 lpp. (343. lpp.).

¹⁹³ Praude V., Beļčikovs J. (2001) *Menedžments*. Vaidelote, 508 lpp. (403. lpp.).

¹⁹⁴ Gardner J. W. (1990) *On Leadership*. The Free Press, New York, 171. lpp.

¹⁹⁵ Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

¹⁹⁶ Hollander E. P. and Offerman L. R. (1990) Power and Leadership in Organizations, *American Psychologist*, 45, pp. 179–189.

darbību kopums, kas parādās grupā, organizācijā vai institūcijā, iesaistot līderi un sekotājus, kas atbalsta kopīgus mērķus un vēlas strādāt kopā, lai tos panāktu. Pētot līderību var izcelt trīs pamatpieejas:

- struktūru jeb iezīmju pieeja (izvirza uzdevumu raksturot universālu personības struktūru efektīvam līderim, noskaidrojot tam piemītošās rakstura īpašības);
- uzvedības pieeja (ļauj analizēt līderību kontekstā ar līdera uzvedību, un izcelt universālas uzvedības īpašības, kuras līderim nodrošina panākumus);
- situatīvā pieeja (cenšas sintezēt struktūru un uzvedību koncepcijas konkrētā kontekstā ar pārmaiņām situācijā).

Līderis ir tas cilvēks, kuram izdodas panākt, ka citi viņam seko. A. Etzioni (*A. Etzioni*) ir uzsvēris, ka līderība sevī ietver spējas izdibināt sekotāju atbilstību plaša ranga jautājumiem, kas balstītas uz līdera personīgajām īpašībām¹⁹⁷. Līderību pielīdzina spēkam un autoritātei, tiek nodalīti vairāki ietekmēšanas instrumenti: pārliecināšana, aicinājums, lūgums, darījums, kompromiss, informācijas izmantošana, piespiešana, personiskā empātija¹⁹⁸.

Līderības evolūcija tiek sadalīta divos posmos: Pirmais posms – līderības iezīmes (1910–1940), Stolgdills (*Stolgdill*) ir norādījis līderības raksturojumu:

- *kapacitāte* – inteliģence, modrība, runas māksla, oriģinalitāte, vērtējums, spējas, dotības, atbildības sajūta;
- *līdzdalība* – sabiedriskā aktivitāte, kooperācija;
- *statuss* – popularitāte, sociāli ekonomiskā situācija;
- *situācija* – garīgais stāvoklis, iemaņas, intereses utt.

Otrais posms – līderu izturēšanās (1940–1965). Šeit pieminams Kurts Levins (*Levin*¹⁹⁹), kurš nodalījis divus izturēšanās tipus: uzdevumu devējs un izpildītājs.

Tiek nodalīti dažādi līderu tipi, piemēram:

- harizmātiskais, tradicionālais un racionālais-legālais līderis (M.Vēbers),
- formālais un neformālais līderis (A.Etzioni),
- autoritatīvais, demokrātiskais un „laissez-faire” līderis (Kurts Levins).

¹⁹⁷ Etzioni A. (1965) Dual Leadership in Complex Organizations, *American Sociological Review*, 30, pp. 688–98.

¹⁹⁸ Graen G., Rowold J., Heinritz K. (2010) Issues in operationalizing and comparing leadership constructs, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 3, pp. 563-575

¹⁹⁹ Lewin K. (1943) Defining the "Field at a Given Time.", *Psychological Review*, 50: pp. 292-310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.

Berklis un Rouzs uzsver, ka ideālu līderu nav, nav neviena līdera, kurš spētu adekvāti rīkoties jebkurā situācijā²⁰⁰. Panākumi vadīšanā ir atkarīgi no situācijas un organizācijas, kurā minētais process notiek.

Iztirzāt līderības paveidus var vismaz divos veidos. Pirmais ir „plaša mēroga līderis”, otrs – ne tik ietekmīgs kā pirmais (biežāk ir sastopams administrācijā)²⁰¹. Līderība šajā nozīmē ir grupas darbību ietekme, mēģinot sasniegt konkrētu mērķi. Definīcijas svarīgākās sastāvdaļas ir līderis, sekotāji un situācija. Līdervadība ir minēto triju sastāvdaļu mainīgā funkcija. Minētais līderības stils ir piemērošanās apstākļiem.

Līderisms ir tieši saistīts arī ar tādām personības īpašībām kā pašpārliecinātība un taisnīguma sajūta – abas šīs īpašības ir tieši saistītas arī ar indivīda labklājību un pārticību un vienlīdz var piemist gan vadītājam, gan līderim.

Akadēmiskajās studijās par līderismu tiek vairāk uzsvērts process – līdervadība nekā līdera tipi²⁰². Līderisms ir process, kuram pakļaujas sekotāji.

Pamatojoties uz sociālās vienošanās klasiskajām teorijām, starp publisko un privāto sfēru, sieviete un ģimene ir iedalīta privātajā sfērā²⁰³. Turklāt iedzīvotāju grupas ir orientētas uz harizmātiskiem līderiem kā iespējamiem minēto politiskās kultūras problēmu risinātājiem vai vismaz kritiķiem, kas spēj piesaistīt mediju uzmanību.

Līderību bieži saista ar varu. B.H.Ravens (*B. H. Raven*) ir izstrādājis varas veidu klasifikāciju²⁰⁴. Saskaņā ar šo klasifikāciju pastāv pieci varas pamatveidi, kurus izmanto gan līderi, gan vadītāji, atkarībā no situācijas: formālā vara (to nosaka ieņemamais amats); atalgojuma vara (nosaka solītie atalgojumi); piespiedu vara (vadītāja pilnvara sodīt padotos); ekspertu vara (iegūta, pateicoties savām prasmēm un zināšanām); personības vara (vadītāja raksturs, spēja pierādīt pārējiem savu ideju nozīmīgumu, prasme vadīt padotos, apvienot tos).

²⁰⁰ Kahan H. A. (2002) *Public Administration*, Chapter 8 „Leadership”. Kendall/Hunt Publishing Company, pp. 67–73.

²⁰¹ Grovers S. (1999) *Valsts sektora pārvalde*. Valsts administrācijas skola, SIA „N.I.M.S.”, 616 lpp. (346. lpp.).

²⁰² Lerner W. A., Want J. (1992) *Public administration*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Leadership, administration, and Public administration, pp. 196.

²⁰³ Zitmane M. (2003) Latvijas PSR Augstākās Padomes vēlēšanas 1990.gadā: Dzimumu vienlīdzības un iesaistīšanās politiskajā sfērā dzimtes diskurss, *Komunikācija, Dzimtes pētījumi, Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 73. lpp.

²⁰⁴ Praude V., Beļčikovs J., (2001) *Menedžments*. Vaidelote, 508 lpp. (403. lpp.).

Meredits Belbins²⁰⁵ savukārt līderības koncepciju saista ar vadoņa jēdzienu. Pārsvārā par vadoni runā vīriešu dzimtē un daudz retāk – par sieviešu kārtas vadoni. Idealizētajam vadonim ir varonīga līdera īpašības: tas, vai šādas īpašības eksistē, vēl joprojām ir neatrisināts jautājums.

Jēdzieni „vara” un „pārvalde” pēc satura ir tuvi, bet ne identiski, jo pārvalde ir daudz plašāks jēdziens. Sociālā pārvalde aptver plašu sociālo procesu spektru. Vara ir saistīta ar cilvēku grupu pakļaušanu, ar sankcijām pret tiem, kuri nepakļaujas. Pārvaldes procesā sankcijas nav obligātas. Sociālā pārvalde ir iedarbība uz sabiedrību, lai saglabātu, pilnveidotu un tālāk attīstītu tās kvalitatīvo savdabību (E. Mūrnieks)²⁰⁶, kā vienu no iedarbības instrumentiem izmantojot sociālos tīklus²⁰⁷.

Vara ir iespēja pavēlēt tādā situācijā (apstākļos), kad pavēles saņēmējam obligāti ir jāpakļaujas un tā jāpilda, jo to prasa pienākums. Pēc M. Vēbera traktējuma²⁰⁸, vara ir iespēja realizēt savu gribu sociālajās attiecībās, neskatoties uz pretestību un neatkarīgi no tā, uz ko šī iespēja balstās.

Pastāv uzskats, ka strādājošai sievietei ģimenē ir lielāka vara, par to liecina ģimenes ietekmes teorija (*family power theory*) – kuram no laulātajiem ir lielāki ienākumi, tam pieder arī ietekme ģimenē. Tomēr citos pētījumos uzsvērts, ka vara nav saistīta ar personas dzimuma piederību un ir dzimumu – neitrāla²⁰⁹.

Jūdžins E. Dženingss²¹⁰ izdarīja rūpīgu un visaptverošu līderu īpašības aprakstošās literatūras pētījumu un atzina: „Pēc 50 gadus ilgiem pētījumiem nav atklāta viena vai vairākas personiskās īpašības, ar ko līderis atšķiras no pārējiem.”²¹¹ Pie līdzīgiem rezultātiem nonācis arī R. Morss²¹².

Franču inženieris un uzņēmējs H. Faijola (1841–1925) bija viens no vadošajiem menedžmenta teorētiķiem. Viņš izveidoja pārvaldes administratīvo

²⁰⁵ Belbins R.M. (2009) Jaunās organizācijas, *izdevniecība „Lietišķās Informācijas dienests”*, Rīga, 176.lpp.

²⁰⁶ Mūrnieks E. (2003) *Mācību materiāli un vingrinājumi socioloģijā*. Rīga: RTU HI, 88. lpp.

²⁰⁷ Simpson B., Markovsky B., Steketee M. (2011) Power and the perception of social networks, *Social Networks*, Volume 33, Issue 2, May 2011, pp. 166-171.

²⁰⁸ Weber M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press.

²⁰⁹ Fletcher J.K. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, *The Leadership Quarterly*, Volume 15, Issue 5, pp. 647-661.

²¹⁰ Jennings E. E. (1961) The Anatomy of Leadership, *Management of Personnel Quarterly*, I, No. 1, pp. 2-9.

²¹¹ Grovers S. (1999) *Valsts sektora pārvalde*. Valsts administrācijas skola, SIA „N.F.M.S.”, 616 lpp. (343. lpp.).

²¹² Morse R.S. (2010) Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 2, April 2010, Pp. 231-245

teoriju. Faijola teorija sastāv no divām daļām: pārvaldes funkcijām un pārvaldes principiem. Funkcijas atbild uz jautājumu, ko vadītājs dara, bet principi, kā viņš to dara. Pārvaldei ir piecas funkcijas: plānošana (prognoze), organizācija, koordinācija, komandēšana, kontrole, un 14 principi: darba dalīšana, vara, disciplīna, komandu vienotība, vadības vienotība, individuālo interešu pakļaušana kopējam mērķim, atalgojums, centralizācija, hierarhija, kārtība, vienlīdzība, personāla stabilitāte, iniciatīva un korporatīvais gars.

Vadības stils savukārt ir paņēmienu un metožu sistēma, kuru izmanto vadītājs, veicot pārvaldes funkcijas. Tiek nodalīti trīs galvenie vadības stili: autoritārais, demokrātiskais un liberālais²¹³.

Krievijā veiktā pētījumā Dž. Rouznera uzsvēra galvenās atšķirības vadīšanas stilā – sievietēm vadītājām raksturīgs pārveidošanas, pārkārtošanas stils, bet vīriešiem vadītājiem – komandējošais stils. Sievietes vadītājas atšķirībā no vīriešiem:

- labprātāk dalās ar informāciju un varu, kas veicina uzticības gaisotni kolektīvā;
- biežāk atsakās no privilēģijām, ko sniedz dienesta stāvoklis;
- biežāk izceļ padoto ieguldījumu, nereti samazinot savu lomu kopīgajā rezultātā²¹⁴.

Kaut gan pašas sievietes vadītājas atzīst, ka bieži viņas ir godīgākas un devīgākas savā darbībā un no vīriešiem atšķiras ar pārlieku vienkāršību, sirsnību un labestību, tomēr viņas arī norāda, ka nav pietiekami aktīvas un punktuālas. Pētījumi pierāda, ka uzņēmēju darbību neietekmē cilvēka dzimums – krīzes situācijās un konfliktu gadījumos svarīgs ir tikai darbinieka vai vadītāja profesionālisms un kompetence²¹⁵. Vadītāja dzimuma piederība kļūst arvien mazāk aktuāla²¹⁶ un tādējādi sieviešu un vīriešu vadības tehnoloģijas satuvinās.

Pētījumi par „sieviešu vadību”²¹⁷ rosina domāt, ka darbavietas un organizācijas ir dzimuma noteiktas, kas ietekmē indivīdus. Pētījumi liecina, ka indivīdi atspoguļo to socializāciju dzimuma lomu orientācijā un tāpēc dzimums ietekmē to ieguldījumu organizācijā. Organizācijas uztver dzimuma jautājumus kā

²¹³ Mūrnieks E. (2003) *Mācību materiāli un vingrinājumi socioloģijā*. Rīga: RTU HI, 88 lpp.

²¹⁴ Журнал “Социс” (2000) Москва: “Наука”, Ио 11–160 стр.

²¹⁵ Mazzei A., Ravazzani S. (2011) Manager-employee communication during a crisis: the missing link, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 3, pp.243 – 254.

²¹⁶ Alimo-Metcalf B. (2010) Developments in gender and leadership: introducing a new “inclusive” model, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Iss: 8, pp.630 – 639.

²¹⁷ Muchiri M.K., Cooksey R.W., Di Milia L.V., Walumbwa F.O. (2011) Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 5, pp.462 – 492.

problēmu (*Chugh, Sahgal*)²¹⁸, un pūlas tās atrisināt vai kā savādāk cenšas izcelt atšķirības starp vīriešiem un sievietēm. Jebkurā gadījumā problēmas neizzūd. Pāreja notiek no vienlīdzības vadības (vienlīdzīgas pārstāvniecības) uz dažādības vadību.

Jerbija (*Yerby*) pētījumā par sieviešu līderību²¹⁹, atklājās, ka svarīgs faktors līdera izvēlei grupā ir grupas dalībnieku attieksme pret sievietēm vadošajos amatos un dzimuma struktūrai grupā. Līdzīgus rezultātus uzrāda arī Vīlesa un Berīmana-Finka (*Wheless and Berryman-Fink*)²²⁰ pētījums, respektīvi, attieksme pret sievietēm un dzimumu lomām kopumā ietekmē arī attieksmi pret sievietēm vadītājām organizācijā. Pētījums parādīja, ka sievietēm ir pozitīvāka attieksme pret sievietēm vadītājām (kas gan neatbilst autores pētījumu rezultātiem, kuros atklājās zema sieviešu savstarpējā solidaritāte). Tā kā līderis ir cilvēks, kam vēsturiski piedēvētas „vīrišķīgas” īpašības (aktivitāte, dominēšana, mērķa orientācija), sievietēm ir grūti lauzt šo stereotipu, jo viņām tiek piedēvēta pasīvāka loma organizācijā (*Bunyi and Andrews*)²²¹.

Pētījumā, ko Bormans, Prats un Putnams²²² ir veikuši saistībā ar sieviešu un vīriešu cīņu par līdera lomu organizācijā, novēroti vairāki attieksmes veidi no vīriešu puses, ja līderību uzņēmusies sieviete: vīrietis „izstājās” no grupas, jo, viņaprāt, šis zaudējums pārāk ietekmē viņa pašapziņu, vai arī vīrietis paliek grupā, ieņemot „aktīvu un ietekmīgu” lomu, bet ne vadītāja lomu.

Vadītāja pakļautībā ir noteikts darbinieku skaits, vadītājam ir tiesības pieņemt lēmumus par attiecīgā vadības orgāna darbību. Vadītājs lemj, kas jādara, kā jādara un uzņemas par to atbildību. Realizējot savas tiesības pieņemt lēmumus, vadītājs iegūst iespēju būtiski ietekmēt vadāmā objekta funkcionēšanu. Vadītāja pamata funkcija ir administratīva, kuras ietvaros tiek iedalītas specializētas apakšfunkcijas²²³. To skaitā ir:

- organizatoriskā, kuras būtība ir pilnvaru, uzdevumu un atbildības sadalīšana

²¹⁸ Chugh S., Sahgal P. (2007) Why do Few Women Advance in Leadership Positions? *Global Business Review*, vol. 8, 351, No. 2, pp. 351–365.

²¹⁹ Yerby J. (1975) Attitude, Task, and Sex Composition as Variables Affecting Female Leadership in Small Problem-Solving Groups. *Speech Monographs* 42, pp. 160–68.

²²⁰ Wheless V. E. and Benyman-Fink C. (1985) Perceptions of Women Managers and Their Communicator Competencies. *Communication Quarterly* 33, 137–48.

²²¹ Bunyi J. M. and Andrews P. H. (1985) Gender and Leadership Emergence: An Experimental Study. *Southern Speech Communication Journal*, 50, pp. 246–60.

²²² Bormann E. G., Pratt J., and Putnam L. (1978) Power, Authority, and Sex: Male Response to Female Leadership. *Communication Monographs*, 45, pp. 119–55.

²²³ Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. (2006) *Vadības teorija*. Jumava, 246 lpp.

izpildītāju starpā, kā arī viņu darbības koordinācija²²⁴;

- cilvēkresursu, kas iekļauj personāla atlasīšanu, izvietojšanu un apmācību, sadarbībā ar personāla speciālistu²²⁵;

- motivācijas, kas paredz cilvēku orientāciju uz organizācijas mērķu sasniegšanu;

- komunikatīvā, kuras uzdevums ir nodrošināt personīgus kontaktus izpildītāju starpā pa vertikāli un pa horizontāli;

- inovācijas, kas paredz ne tikai inovāciju meklēšanu un to iekļaušanu organizācijas darbībā, bet arī attiecīgu vadības sistēmas pārveidošanu;

- kontroles, kas paredz regulāru organizācijas darbības izvērtēšanu;

- sociālā, kas pēc būtības - ir svarīgākais uzdevums, lai radītu kolektīva morāli psiholoģisko gaisotni, kas labvēlīgi ietekmētu augsti produktīvu darbību, tradīciju un uzvedības standartu stiprināšanu, korporatīvās kultūras veidošanu²²⁶.

Kā piemēru par vadoša amata aprakstu publiskajā pārvaldē autore turpmāk apskata, kādas funkcijas domes (padomes) priekšsēdētājam noteiktas likumā „Par pašvaldībām”, 1994. g.:

- vada domes (padomes) darbu, koordinē jautājumu izskatīšanu komitejās, personīgi vada finanšu komitejas darbu;
- pārstāv pašvaldību attiecībās ar valsti un citām pašvaldībām, kā arī tiesā;
- domes (padomes) vārdā izdod pilnvaras, paraksta līgumus un citus juridiskos dokumentus;
- dod saistošus rīkojumus domes (padomes) darbiniekiem;
- ierosina jautājumu izskatīšanu domē (padomē) un komitejās;
- sagatavo izskatīšanai domas (padomes) sēdēs valsts iestāžu amatpersonu iesniegumus;
- atbild par tiesas spriedumu izpildi lietās, kurās viena no pusēm ir dome (padome);
- var ierosināt attiecīgajā administratīvajā teritorijā esošo vietējo valsts pārvaldes iestāžu vadītāju vai šo iestāžu amatpersonu atlaišanu no ieņemamā amata;
- veic citus pienākumus, kas paredzēti likumos, Ministru kabineta noteikumos un lēmumos, attiecīgās pašvaldības nolikumos un domes (padomes) lēmumos.

²²⁴ Sommerville J., Craig N., Hendry J. (2010) The role of the project manager: all things to all people?, *Structural Survey*, Vol. 28 Iss: 2, pp.132 – 141.

²²⁵ Zuzeviciute V, Tereseviciene M. (2010) The role of a human resource manager as a facilitator of learning: Some evidence from Lithuania, *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.68 – 81.

²²⁶ Ladyshewsky R.K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 4, pp.292 – 306.

Pašvaldībās, kurās netiek iecelts izpilddirektors, viņa pienākumus veic domes (padomes) priekšsēdētājs. Pašvaldību izpilddirektoram likumā paredzēta šādu funkciju veikšana:

- organizēt domes (padomes) izdoto saistošo noteikumu un citu normatīvo aktu izpildi;
- dot rīkojumus pašvaldības iestāžu vadītājiem;
- sagatavot priekšlikumus domei (padomei) par attiecīgās pašvaldības iestāžu prettiesīgu (nelikumīgu) un nelietderīgu lēmumu atcelšanu;
- ierosināt domei (padomei) iecelt amatā vai atbrīvot no amata pašvaldības iestāžu vadītājus, pieņemt darbā un atbrīvot no darba pašvaldības administrācijas darbiniekus;
- iesniegt domei (padomei) priekšlikumus par pašvaldības iestāžu un aģentūru izveidošanu, reorganizēšanu un likvidēšanu;
- domes (padomes) noteiktajā kārtībā un ietvaros rīkoties ar pašvaldības mantu un finanšu resursiem, slēgt saimnieciskus darījumus ar juridiskām un fiziskām personām;
- organizēt teritorijas attīstības programmas projekta, teritorijas plānojuma projekta un budžeta projekta izstrādāšanu, kā arī saimnieciskā un gada publiskā pārskata sagatavošanu;
- veikt citus pienākumus, kas paredzēti pašvaldības nolikumā un domes (padomes) lēmumos. (Vanags, Vilka)²²⁷

Par vienu no nozīmīgākajām vadītāja funkcijām autore uzskata komandas veidošanu. Komandas veidošana nav tikai dažādu funkcionālo zināšanu apvienošana, tā nozīmē arī dažādu personību un attieksmju apvienošanu.

Komandas veidošanā un vadīšanā vadītājam jāveic šādas funkcijas:

- izvēlēties atbilstošus cilvēkus, balstoties uz viņu prasmēm un to dažādību;
- izveidot darba struktūru;
- motivēt darbiniekus iesaistīties lēmumu pieņemšanā un darbībā;
- uzticēt komandas locekļiem atbildību, vienoties par pilnvarām;
- risināt konfliktu situācijas;
- rādīt piemēru, kādu darba stilu un ritmu vadītājs sagaida no darbiniekiem (termiņu ievērošana u. tml.);
- pasargāt komandu no ārējiem traucēkļiem, lai nodrošinātu maksimāli efektīvu darbu.

²²⁷ Vanags E., Vilka I. (2005) *Pašvaldību darbība un attīstība*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 384 lpp.

Arī komandas darba veicināšana ir nozīmīgs faktors, kas jāņem vērā vadītājam. Motivācijas teoriju ietvaros ir veikti dažādi pētījumi, piemēram, Hercbergs²²⁸ veica apjomīgu pētījumu par cilvēku attieksmi pret savu darbu. Viņš atklāja, ka vairāki faktori, kuri iepriekš tika uzskatīti par motivējošiem, nenodrošināja neko vairāk kā vien apmierinātību ar darbu. Minētos faktoros Hercbergs nosauca par „higiēniskajiem faktoriem” (uzņēmuma politika, vadība un kontrole, savstarpējās attiecības, darba apstākļi, alga un atvieglojumi). Ja šo faktoru trūka vai to nebija pietiekami, auga neapmierinātība ar darbu, taču arī to klātesamība nepaaugstināja darba motivācijas līmeni. Hercbergs atklāja, ka motivāciju radīja pavisam citi faktori – stimuli (sasniegumi, atzinība, darba saturs, atbildība, izaugsme). Vadītājs spēj ietekmēt dažus no higiēniskajiem faktoriem un visus faktoros, kas darbiniekos rada motivāciju.

Dzimums nevienu iepriekš minēto vadītāja funkciju veikšanai nav noteicošais faktors.

Literatūrā tiek runāts arī par menedžera lomu un funkciju maiņu, ja, piemēram, senāk tika uzskatīts, ka vadošo menedžeru uzdevums ir cīnīties ar konkurenci un nodrošināt zemākā līmeņa vadītāju un darbinieku darba izpildi, tad jaunās paradigmas vadošā menedžera uzdevums ir atbalstīt personāla profesionālo izaugsmi un attīstību un motivēšanu²²⁹. Izplatītas ir arī tā sauktās *new public management* idejas²³⁰, kas iesaka izvērtēt valsts pārvaldes kvalitāti, arī no vadības skatu punkta.

Teorijas, kas saistītas ar lēmumu pieņemšanu, autore apskata nākamajā apakšnodaļā.

1.2.3. Lēmumu pieņemšanas teorijas dzimumu griezumā

Lai gan šobrīd sieviešu un vīriešu vienlīdzības idejas pasaulē ir progresējušas, lielākajā daļā valstu lēmumu pieņemšanas procesos vīriešu īpatsvars nenoliedzami ir

²²⁸ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.).

²²⁹ Bartlett C. A., Ghoshal S. (1994) Changing the role of top management. *Harvard Business Review*, November-December.

²³⁰ Buduru B., Pal L. A. (2010) The globalized state: Measuring and monitoring governance, *European Journal of Cultural Studies* 13, 4, pp. 511–530.

lielāks²³¹. Vēsturiski sieviešu un vīriešu lomu sadalījums (īpaši lēmumu pieņemšanā, kas ir bijusi vīriešu kompetence), ir bijis skaidri noteikts. Sievietes ieņēma blakus lomu vīrietim, kas bija līderis un lēmumu pieņēmējs. Mūsdienās tiek apgalvots, ka vīrieši un sievietes ne ar ko neatšķiras un arī lēmumu pieņemšanas procesos abi dzimumi ir vienlīdz efektīvi, bet citi pētījumi apgalvo, ka sievietes un vīrieši atšķiras ne tikai bioloģiski, bet arī psiholoģiski, un šīs atšķirības ietekmē arī lēmumu pieņemšanas procesus.

Zinātnieki Šuberta, Brauns, Gislars un Brakingers (*Schubert, Brown, Gysler, Brachinger*)²³² pētījumos atklāja, ka pretēji stereotipiem sievietes, pieņemot lēmumus, neizvairās no riska vairāk nekā vīrieši. Viņi veikuši pētījumu ar mērķi noskaidrot līdzības un atšķirības starp dzimumiem lēmumu pieņemšanas procesos, kas pastiprina indivīdu vēlmi ieņemt atbilstošās lomas grupā (vīrieši – līderi, sievietes – pasīvas?). Pētījumā nav apstiprinājies stereotips, ka sievietes ir tendētas neuzņemt risku, kas ir viens no iemesliem sieviešu diskriminācijai vadošajā līmenī (kur notiek tieša saskare ar lēmumu pieņemšanu augstākajā līmenī). Stabilā ekonomiskajā situācijā (kāda valdīja eksperimenta laikā), tika noskaidrots, ka lēmumu pieņemšana nav saistāma ar dzimumpiederību, bet gan ar lēmuma nozīmību un tā saturu. Lai gan ir zinātnieki, kas pētījuši un salīdzinājuši sieviešu un vīriešu smadzeņu darbību un ir konstatējuši abu dzimumu smadzeņu bioloģiskas atšķirības²³³, tomēr, piemēram, apgalvojums, ka sievietes ir vairāk racionālas, nav apstiprinājies E. Misri (*Missri*) pētījumā²³⁴. Minētajā pētījumā abi dzimumi lēmumu pieņemšanu demonstrēja līdzīgi un vienlīdz efektīvi. Tas pats attiecas uz arvien sarežģītāku lēmumu pieņemšanu – vīriešiem un sievietēm radās tās pašas šaubas un aizspriedumi lēmumu pieņemšanas procesā. Nav apstiprinājies pieņēmums, ka sieviešu vai vīriešu lēmumu pieņemšanas process atšķiras, – abiem dzimumiem ir tendence nonākt pie tiem pašiem

²³¹ Sievietes un vīriešu lēmumu pieņemšanā 2007 gadā; situācijas un tendenču analīze (Women and men in decision-making 2007; analysis of the situation and trends). Eiropas Komisijas pētījums, skatīts 15.07.2011.: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=en

²³² Schubert R., Brown M., Gysler M., Brachinger H. W. (1999) Financial Decision-Making: Are Women Really More Risk-Averse?, in: *The American Economic Review*, vol. 89, No. 2, Papers and Proceedings of the One Hundred Eleventh Annual Meeting of the American Economic Association.

²³³ Conner G Michael. (1999) Understanding the Differences Between Men and Women, skatīts 01.07.2011. <http://www.oregoncounseling.org/ArticlesPapers/Documents/DifferencesMenWomen.htm>

²³⁴ Missri E. (2008) Honors Seminar, Gender Differences in Decision Making Processes: A Computerized Experiment, 02/11/08, skatīts: 06.06.. 2011., atrodams: http://portal.idc.ac.il/en/schools/Government/politicalpsychology/Documents/gender_differences_in_decision_making_processes.pdf

problēmjaudājumiem, un nav pamata ticēt, ka kāds no dzimumiem „atpaliek” lēmumu pieņemšanas kvalitātē.

Teorijās lēmumu pieņemšanu var iedalīt divos virzienos – 1) vara un lēmumu pieņemšana un 2) racionalitāte un lēmumu pieņemšana²³⁵. H. Saimons (*Simon*) lēmumu definējis kā izvēli starp alternatīvām, lai sasniegtu noteiktus organizācijas mērķus²³⁶, taču organizācijas mērķi var atšķirties no indivīda mērķiem. H. Saimons uzsver, ka lēmums ir organizacionāli racionāls – vai nu orientēts uz organizācijas mērķiem vai personīgi orientēts (ja balstīts uz indivīda mērķiem). Uz diviem jautājumiem vadītājam vienmēr jābūt gatavam atbildei - „ko” un „kā”²³⁷, lai gan ir gandrīz neiespējami apsvērt visas alternatīvas lēmumu pieņemšanas laikā.

Skatoties no varas un lēmumu pieņemšanas pozīcijām, vara ir kā attiecības starp politiskajiem dalībniekiem. Šie dalībnieki var būt indivīdi, grupas vai vairāku cilvēku kopums. R. Dāls (*Dahl*)²³⁸ norādījis, ka vara jāpēta gadījumos, kad pastāv priekšrocību atšķirības aktoru starpā. Dalībnieki, kuru priekšrocības prevalē konfliktā pār galvenajiem politikas jautājumiem, ir tie, kuri izrāda varu (*exercise power*) politiskajā sistēmā.

Racionalitātes un lēmumu pieņemšanas kontekstā lēmumu pieņemšana ietver ne tikai informācijas vākšanu un apstrādi (analīzi), bet tā sastāv no konfliktu risināšanas sabiedrībā, kā arī starp sabiedrības un privātajiem aktoriem un valdības departamentiem. Lēmuma pieņemšanas procesā tieši posms pirms lēmuma pieņemšanas ir svarīgākais publiskās politikas veidošanā. Lēmumu pieņemšana ir saistīta ar nepieciešamību izvēlēties pieņemamus un saprātīgus lēmumus, arī stresa vai neskaidrās situācijās²³⁹. Lēmumu pieņemšana rezultējas kaulēšanās rezultātā starp dažādiem aktoriem politikas sistēmā, kur rezultāts ir atkarīgs no iesaistīto pušu interesēm un to aktīvas rīcības, lēmumu pieņemšanai grupā ir savi specifiski faktori, kas jāņem vērā²⁴⁰ – galvenokārt lēmumu pieņemšanas procesa kārtība.

²³⁵ Ham C., Hill M. (1993) *The Policy Process in the Modern Capitalist State*, Harvester Wheatsheaf, p. 81.

²³⁶ Simon H. (1987) *Making management decisions: The role of intuition and emotion*. In: W. Agor (Ed.) *Intuition in organizations*. London: Sage, pp. 23–39.

²³⁷ Nutt P.C. (2011) *Making decision-making research matter: some issues and remedies*, *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 1, pp.5 – 16.

²³⁸ Dahl R. A. (1957) *The Concept of Power*, *Behavioral Science*, 2, 3 p. 201–215.

²³⁹ Dinur A.R. (2011) *Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty*, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 5, pp.694 – 709.

²⁴⁰ Xu J., Wu Z. (2011) *A discrete consensus support model for multiple attribute group decision making*, *Knowledge-Based Systems*, Volume 24, Issue 8, pp. 1196-1202.

Pols Vaitlijs (*Paul Whiteley*)²⁴¹ norādījis, ka pastāv trīs dažādi modeļi, kas raksturo politikas procesu un līdz ar to arī lēmumu pieņemšanu kā vienu no politikas veidošanas procesa posmiem: racionālā aktora – sistēmas modelis, plurālistu – inkrementālais modelis un organizacionālās teorijas – kaulēšanās modelis.

Racionālais aktoru – sistēmas teorijas modelis (*rational actor-system theory model*) attēlo politikas veidošanas posmus, kur Deivids Īstons (*David Easton*)²⁴² norāda tādus posmus kā informācijas apstrāde, analīze un lēmumu pieņemšana „melnajā kastē” (*black box*) jeb politikas sistēmā. Iepazīšana un darba kārtības veidošana ir kā resursu rādītājs (*input*) politikas sistēmā, kas sastāv no prasībām un atbalsta. Implementācija un rezultāts (*outcome*) jāuzlūko kā politikas darbības izpilde (*outputs*). Politika šajā modelī tiek uzlūkota kā attiecību apmaiņa, jo indivīdi un interešu grupas sabiedrībā veido prasības politikajā sistēmā un apmaiņa paredz atbalstu un resursus. Racionāla aktora mērķis ir sasniegt maksimālo rezultātu ar minimālām izmaksām. Racionāli indivīdi veido lēmumus saskaņā ar politikas procesa shematisko pārstāvību (iepazīstināšana un darba kārtības veidošana, informācijas apstrāde un izpēte, analīze, lēmumu pieņemšana, ieviešana, rezultāts, novērtēšana). Ideāltipa modelī faktoram ir jāseko šādām procedūrām:

- 1) politikas mērķu un vērtību formulēšana;
- 2) visu iespējamo alternatīvo stratēģiju aplūkošana, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Parasti ir dažādas stratēģijas, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, taču, ja ir daudz mērķu, tad būs arī dažādas alternatīvās stratēģijas;
- 3) visu alternatīvo stratēģiju seku noteikšana, jo mērķu sasniegšanas iespējamībai, ja lēmumi ir neskaidri, jābūt izskaitļotai;
- 4) lēmuma veidošanā iesaista tikai tās stratēģijas ar kurām vistīcāmāk varēs sasniegt izvirzītos mērķus.

Šajā modelī lēmumu pieņēmējs pievieno arī izmantojamību alternatīvajiem mērķiem un stratēģijām, lai varētu sasniegt šos mērķus. Lēmumi ir ietverti, lai atlasītu tās stratēģijas un mērķus, kas palielina sagaidīto lietderību. Ar lēmumu palīdzību indivīds var īstenot tādu izvirzīto interešu realizēšanos, ko uzskata par spējīgām pastāvēt.

²⁴¹ Whiteley P. (1986) Models of the policy process. Political Control of the Macroeconomy. London: Sage, pp. 11.

²⁴² Easton D. (1965) A Systems Analysis of Political Life. New York.

Racionalitāti attiecībā uz lēmumu pieņemšanu aplūkojis arī H. Saimons²⁴³, norādot, ka lēmumu pieņemšanā ir jāizvēlas rīcības kurss, lai sasniegtu iecerēto rezultātu. Dalībnieki parasti īsteno vairākus citu citam sekojošus soļus:

- 1) mērķu definēšana;
- 2) alternatīvu izvēle, lai sasniegtu mērķus;
- 3) seku novērtēšana, aplūkojot katru rīcības kursu;
- 4) alternatīvu izvēle, lai sasniegtu mērķi. Taču te jāmin arī saistītā racionalitāte (*bounded rationality*), jo indivīdi apsver tikai dažas no alternatīvām, viņiem ir ierobežota informācija un viņi pārtrauc meklēt risinājumu, kad atrod apmierinošu rezultātu.²⁴⁴

H. Saimons²⁴⁵ uzsvēris, ka lēmumu pieņemšanā alternatīvu meklēšana palielina lēmumu pieņēmēja vērtības, jo izvēle ir izdarīta, pamatojoties uz alternatīvu un to seku visaptverošas analīzes. Tas apliecina, ka, ja nav atrasts pietiekami labs lēmums, tiek apsvērtas citas iespējas.²⁴⁶

Lēmumu pieņēmēji vienmēr izvēlas alternatīvu, kas palielinās vispārējo labklājību. Ja lēmumu pieņēmējs ir indivīds, tad tiks izvēlēts tāds lēmums, kas uzlabotu lēmuma pieņēmēja personīgo labklājību, taču, ja lēmumu pieņēmējs ir organizācijas aģents, līderis vai politikas veidotājs, tad kritērijiem ir jābūt tādiem, lai sasniegtu vispārējo labumu. Tādējādi lēmumu modeļos visi svarīgākie apsvērumi jāuztver kā vairāku alternatīvu sekas. Vēl viens apsvērums par lēmumu sekām ir saistīts ar lēmumu veidošanu: dažkārt indivīdi novērtē veidu, kā lēmums ir pieņemts, nevis tā rezultātu. Indivīdi novērtē tikšanās ar vietējās pārvaldes pārstāvjiem ne tikai tādēļ, ka viņi atveido pareizus lēmumus, bet gan tādēļ, ka viņi piedāvā individuālu iespēju līdzdarboties publiskās politikas lēmumu veidošanā.

Plurālisma – inkrementālā modeļa (*pluralist – incrementalist model*) – jeb secīgi ierobežotā modeļa priekšrocības ir iespējas izvairīties no nopietnām kļūdām, ja

²⁴³ Simon H. (1987) Making management decisions: The role of intuition and emotion. In: W. Agor (Ed.) Intuition in organizations. London: Sage, pp. 23–39.

²⁴⁴ Stone D. (1997) Problems, „Decisions”. Part III. in: Policy Paradox: the art of the political decision making. New York, London: Norton&Company, p. 233.

²⁴⁵ Simon H. (1987) Making management decisions: The role of intuition and emotion. In: W. Agor (Ed.) Intuition in organizations. London: Sage, pp. 23–39.

²⁴⁶ Ham C., Hill M. (1993) The Policy Process in the Modern Capitalist State, Harvester Wheatsheaf, p. 92.

tikai secīgas izmaiņas tiek veiktas. Čārlzs Lindbloms (*Charles Lindblom*)²⁴⁷ norādījis, ka inkrementālisms ir gan apraksts par to, kā politikas tiek veidotas, gan modelis par to, kā lēmumiem ir jābūt veidotiem. Modelī tiek nodalīti šādi aspekti:

- 1) mērķi, vērtības un stratēģijas nav neatkarīgas, bet gan savstarpēji saistītas, jo nozīmes analīze un rezultāti ir bieži ierobežoti;
- 2) mērķi definē daži ārējie kritēriji, tādēļ jāsaņem piekrišana no svarīgiem līdzdalībniekiem, jo politikā pastāv dažādi uzskati un ir iesaistīti daudzi dažādi aktori;
- 3) analīze ir ierobežota, un vairāku stratēģiju sekas tiek ignorētas, jo modelis nerisina visas problēmas vienlaicīgi;
- 4) risinājumi pārstāv secīgi ierobežotus regulējumus *status quo*.

Č.Lindbloms šo stratēģiju raksturojis kā vienu no atdalītā – inkrementālisma (*disjoined incrementalism*), kurā lēmumu pieņemšanas process ir fragmentēts starp elites dalībniekiem. Lēmumu pieņemšana šajā sistēmā tiek cieši saistīta ar dalībniekiem. Lēmumu pieņemējam ir jābūt gatavam izlabot radušās kļūdas.²⁴⁸ Č.Lindbloms norādījis, ka, izmantojot atdalīto inkrementālismu, lēmumu pieņemēji saglabā iespēju atgriezties pie problēmām un uzlabot problēmu risināšanas iespējas. Lielākas rūpes ir par problēmām, nevis par mērķiem, kuri jāmeklē. Šai analīzei raksturīga secīga izpēte, kļūdas un atkārtota izpēte, kā arī analīze, kas pēta tikai dažas alternatīvu sekas. Stratēģiskā analīze ietver analīzi, kas ierobežota ikvienam aprēķinātam vai izvēlētam sakopojumam, lai vienkāršotu sarežģītas publiskās politikas problēmas. Inkrementālā politika ietver pakāpeniskas politiskās izmaiņas. Inkrementālajā modelī tikai nelielas izmaiņas rezultējas no lēmumiem, lai gan Č.Lindbloms atgādinājis, ka nav iemesla, kāpēc lielas izmaiņas nevarētu rezultēties no veiksmīgi izdarītiem pakāpeniskiem soļiem. Uzņēmumos lēmumu pieņemšanu pirmkārt, balsta uz kvantitatīviem rādītājiem²⁴⁹.

Lēmumu pieņemšana praksē (īpaši valsts pārvaldē), bieži tiek saistīta ar korupcijas risku. Iestādes galvenais resurss ir darbinieki, viņu darbība un uzvedība

²⁴⁷ Lindblom C. E. (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19, pp. 79–88.

²⁴⁸ Whiteley P. (1986) Models of the policy process. *Political Control of the Macroeconomy*. London: Sage, p. 18, 19, 21.

²⁴⁹ Wilson D.C., Branicki L., Sullivan-Taylor B., Wilson A.D. (2010) Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 Iss: 5, pp.699 – 721.

darbavietā un ārpus tās nosaka valsts pārvaldes darba rezultātus, kā arī ietekmē sabiedrības attieksmi pret visu pārvaldi kopumā. Šis jautājums ir tieši saistīts arī ar diskriminācijas un korupcijas riska novēršanu²⁵⁰. Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs pievērš īpašu uzmanību ētiskuma veicināšanai publiskajā pārvaldē, jo ētika un korupcija ir viens otru izslēdzoši pretstati. Ētiskums ir efektīvākais līdzeklis cīņā pret korupciju, jo valsts amatpersonai, kas cenšas nepārkāpt savus ētiskos principus, nav nepieciešama ārējā uzraudzība un pat vislielākā korupcijas riska apstākļos tā neiesaistīsies prettiesiskos darījumos.

Saskaņā ar amerikāņu zinātnieka Roberta Klitgarda (*Klitgaard*) teoriju²⁵¹, augsts korupcijas risks pastāv tad, ja amatpersonai tiek piešķirtas plašas pilnvaras, faktiski pastāv lēmuma pieņemšanas monopols un rīcības brīvība, turklāt netiek nodrošināta amatpersonas atbildība, tās darbības atklātība, uzraudzība un kontrole. Tomēr, neminot ētikas faktoru, formula ir nepilnīga, jo korupcijas riska situācija izveidosies tikai tad, ja amatpersonai trūkst ētiskās paškontroles²⁵². Sievietēm ētikas paškontrole tiek piedēvēta augstākā mērā nekā vīriešiem. Pasaules Bankas pētījumi (*World Bank „Engendering Development”* 2001)²⁵³ liecina, ka lielāks sieviešu īpatsvars valdībā veicina „godīgas valdības” veidošanu. Ir vērojama nozīmīga saikne starp lielāku sieviešu skaitu parlamentā un zemāku korupcijas līmeni. Tai pašā laikā cita pētījuma ietvaros (*Meriac J.P., Poling T.L., Woehr D.J.*)²⁵⁴ nav atklāta saistība starp dzimumu un ētiskāku uzvedību darba vietā.

Lai gan nebūtu korekti apgalvot, ka sievietes ir dabiski godīgākas vai mazāk korumpētas nekā vīrieši, tomēr pēdējo gadu desmitu gaitā pieaugošais sieviešu skaits valdībās daudzās valstīs, neapšaubāmi veicināja uzmanības pievēršanu atbildībai un sociālajam taisnīgumam.

Lēmumu pieņemšanas procesā nozīmīga loma ir arī lobijam, kas nāk no nevalstiskā sektora puses. Lai gan nevalstisko organizāciju skaits un vara arvien pieaug,

²⁵⁰ Zubkāne L. (2001) Ētika valsts pārvaldē, Valsts civildienesta pārvaldes, Sabiedrisko attiecību sektora vadītāja. Rīga, :www.temida.lv/Jurista.../ETIKA_VALSTS_PARVALDE.doc

²⁵¹ Klitgaard R. (1995) Social integration and disintegration: An exploratory analysis of cross-country data, *World Development*, Volume 23, Issue 3, pp. 357–369.

²⁵² Ētika valsts amatpersonu darbībā (2008). Rīga, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs, Valsts administrācijas skola, 10 lpp.

²⁵³ Sieviete un vīrietim draudzīga pašvaldība (2004) ANO Attīstības programmas birojs Latvijā, 39. lpp.

²⁵⁴ Meriac J.P., Poling T.L., Woehr D.J. (2009) Are there gender differences in work ethic? An examination of the measurement equivalence of the multidimensional work ethic profile, *Personality and Individual Differences*, Volume 47, Issue 3, August 2009, pp. 209-213.

valsts institūciju pozīcija joprojām ir visspēcīgākā. Nosacīti varētu domāt, ka valsts iestāžu spēks un ietekme globalizācijas ērā ir mazinājusies, tomēr, lai gan nevalstiskās organizācijas, biznesa nozares pārstāvji un individuālās personas var lobēt un tā nolūkos izmantot medijus, valsts sektors joprojām ir tas, kas lemj²⁵⁵. Vairākās situācijās to pirmais solis ir sadarbības nodrošināšana ar valsts un nevalstiskajām organizācijām, arī dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā. Dzimumu līdztiesības lobija vēsture nav tik sena²⁵⁶, tomēr ar katru gadu kļūst arvien nozīmīgāka²⁵⁷.

Autore savu pētījumu gaitā noskaidrojusi arī respondentu (gan vīriešu, gan sieviešu) viedokli, kas saistīts ar nevalstisko organizāciju darbību dzimumlīdztiesības veicināšanā Latvijā. Lai gan kopumā respondentu attieksme ir pozitīva, tika sniegti arī negatīvi piemēri, norādot, ka „sievietes” nav jāuztver kā nodalīta grupa, kurām jāpulcējas atsevišķi kopā tikai dēļ dzimumu piederības.

Nākamajā nodaļā autore iztirzā dzimumu līdztiesības teoriju, kā arī feminisma ietekmi uz vadības teorijām vadošo amatu kontekstā.

1.3. Dzimumlīdztiesības teoriju un feminisma ietekme uz vadības teorijām

20. gadsimta sešdesmitajos gados un septiņdesmito gadu sākumā tika atklāts, ka gan teorija, gan izpēte tika koncentrēta uz vīriešiem. Agrīnie socioloģiskās teorijas meistari maz pieskārs dzimuma jautājumiem par spīti faktam, ka aptuveni puse no iedzīvotājiem ir sievietes. Vēlāk kritiskā feministiskā doma tiecās vispārīgi noliegt zinātni kā „vīrišķo domāšanas veidu” par pasauli, piedāvājot dažādus jaunus veidus, kā analizēt sociālo realitāti²⁵⁸. Tāpēc 20. gadsimtā tādās zinātnēs kā socioloģija, ekonomika, demogrāfija, antropoloģija un kulturoloģija radās jauns virziens, kura uzmanības centrā bija sieviešu un vīriešu sociālās līdztiesības (nelīdztiesības) problēmu izvērtēšana. Socioloģijas nozarē minētais virziens ieguva nosaukumu

²⁵⁵ Grifins E. (2008) Reputācijas vadības stratēģijas (situāciju, krīžu un korporatīvās sociālās atbildības vadīšana. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 220. lpp.

²⁵⁶ Baines A. (1988) A star is born: how a new political lobby might change the face of women's politics, *Women In Management Review*, Vol. 3 Iss: 3, pp.144 – 149.

²⁵⁷ Ihlen O., Berntzen O. (2007) When lobbying backfires: balancing lobby efforts with insights from stakeholder theory, *Journal of Communication Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.235 – 246.

²⁵⁸ Turner J. (2003) *The structure of sociological theory* (7th ed.). Belmont, CA: Thompson/Wadsworth. pp. 182–194.

„dzimtes socioloģija”²⁵⁹, kas iekļauj gan uz radikālām feministiskām konstrukcijām, gan „mierīgākām” sociālajām koncepcijām – makro un mikro līmenī – būvētas teorijas.

Dzimums ir daļa no sociālās ekonomikas organizatoriskās puses, tas balstīts uz uztveramām atšķirībām, kā arī varu, kas rodas no nevienlīdzīgām iespējām (*Metcalfē, Rees*)²⁶⁰. Feminisms skaidri nošķir dzimti kā sociālu kategoriju no dzimuma kā bioloģiskas piederības. Tiek uzskatīts, ka sociālais ir veidots un bioloģiskais – dots.

Būtiski ir arī nošķirt „līdztiesības” un „vienlīdzības” jēdziena izpratnes²⁶¹. Dzimumu līdztiesība nozīmē nodrošināt abiem dzimumiem vienlīdzīgas tiesības un iespējas, nevis uzsver vīriešus un sievietes kā bioloģiski vienādas būtnes.

Sievietes biežāk nekā vīrieši ir saskārušās ar nevienlīdzīgām iespējām, kaut gan juridiski sievietei un vīrietim ir pilnīgi vienādas iespējas un tiesības uz nodarbinātību, darba apstākļiem un izaugsmes iespējām darbā. Par dzimumnevienlīdzības rašanos sabiedrībā ir atbildīgi dažādi socializācijas aģenti: ģimene, skolas un masu mediji utt. Dzimumnevienlīdzība ir atšķirība, kas pastāv starp vīriešu un sieviešu stāvokli sabiedrībā, kas var būt gan tiešs diskriminācijas rezultāts, gan sociālo, vēsturisko vai kultūras apstākļu ietekmes radīta.

Dzimumu nevienlīdzības teorijas aplūko trīs mikro līmeņa perspektīvas²⁶²:

- *funkcionālistu perspektīva* nosaka, ka pirmsindustriālajās sabiedrībās vīriešiem un sievietēm tika piedēvēti atšķirīgi uzdevumi, vīrieši attēloti kā psiholoģiski stiprāki, sievietei pamatā piedēvēta reproduktīvā funkcija – dzemdēt un aprūpēt pēc iespējas vairāk bērnu. Ja grupa zaudē sievieti, samazinās sabiedrības reproduktivitātes potenciāls, kas nezūd, zaudējot vīrieti. Tāpēc vīrieši darīja bīstamos un grūtos darbus, bet sievietei bija jā rūpējas par jauniem sabiedrības locekļiem un jā gatavo ēst. Industrializācija ieviesa pārmaiņas, darbs tika atdalīts no ģimenes, radās mazākas ģimenes un pagarinājās mūža ilgums;
- *konfliktu perspektīva* uzrāda interešu konfliktu starp vīriešiem un sievietēm un pieļauj, ka dzimumu lomas var kalpot kā līdzeklis vienas grupas dominancei pār otru

²⁵⁹ Титаренко А. Г. (2003) Гендерная социология. Минск: БГУ, 154 с.

²⁶⁰ Metcalfē B. D., Rees C. J. (2010) Gender, globalization and organization. Exploring power, relations and intersections, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 29, No. 1, pp. 5–22.

²⁶¹ Eiropas Kopienas dzimumu līdztiesības Pamatstratēģija (2001–2005). Rīga, (2003).

²⁶² Cimdiņa A. (1994) Feminisms un literatūra, *Karogs*, 12. nr., 130.–140. lpp. (245. lpp.).

(sociologs Rondāls Kolinss (*Randall Collins*)²⁶³), un, tā kā vīrieši ir fiziski spēcīgāki, viņi pārņem vadību. Konflikta teorija uzsver, ka arī politiskie spēki ir koncentrēti vīriešu rokās un ka vīriešu dominance iet daudz tālāk par ekonomiskajiem procesiem – līdz pat vardarbībai pret sievieti ģimenē²⁶⁴. Autori Morgans (*Morgan R.D.*), Englands (*England E.R.*)²⁶⁵ arī uzsvēruši konflikta teorijā norādīto agresiju pret sievieti, kas izpaužas arī kā seksuālā uzmākšanās darbavietā. Vīriešu dominanti uzsvērusi arī antropoloģe Margarēta Meda (*Margaret Mead*) un feminisma socioloģe Helēna Hakere (*Helena Mayer Hacker*). Šāda situācija sabiedrībā vīriešiem rada kontroles pozīciju, kurā dzimumlomas tiek piešķirtas, pamatojoties uz atšķirīgām vīriešu un sieviešu īpašībām un uzvedību. Ja konflikta teoriju salīdzina ar Marksa teoriju par šķiru konfliktu, tad konflikta teorijā vīriešus varētu iedalīt kā buržujus, bet sievietes – kā proletariātu, kas tiek apspiests;

- *simboliskā interakcionistu perspektīva* nosaka, ka cilvēki ir saistīti savā starpā ar simboliem, kam ir kultūras un sabiedrības dotā sociālā nozīme. Šīs sociālās nozīmes ir radītas un attīstās komunikācijas procesā ikdienā. Tātad ir iespējams izvērtēt dzimumnevienlīdzības rašanos un saglabāšanos, novērojot, kā vīrieši un sievietes mijiedarbojas atšķirīgā vidē. Piemēram, valoda – kā mēs uzsveram un lietojam dažādus vārdus dažādās dzimtēs. Pastāv uzskats, ka vīrieši biežāk uzsāk sarunu nekā sievietes, viņus arī grupa biežāk un labprātāk pieņem kā līderus. Tātad, ja sieviete ir iemācīta būt pakļāvīgai un kautrīgai, tad viņa būs mazāk spējīga vadīt. Tas ir stereotips, ka sievietes runā vairāk nekā vīrieši, jo, piemēram, jauktās grupās vīrieši tomēr ir tie, kas runā vairāk un skaļāk²⁶⁶. Simboliskā interakcionistu perspektīva norāda seksismu valodas lietošanā – piemēram angļu valodā vīriešu dzimte tiek izmantota, apzīmējot tādas profesijas kā *chairMAN*, *female doctor*, *woman lawyer*, arī *MANkind* utt.), latviešu valodā pastāv profesiju sadalījums pa dzimumiem, piemēram, sekretāre, medmāsa. Tiek arī izmantoti objekti, lai sievieti parādītu kā vājāku dzimumu (izmantojot epitetus – zaķītis, saulīte, lelle utt., šis simbolu lietojums attiecībā pret sievietēm vadošajos amatos atklājās arī autores empīriskajos pētījumos).

²⁶³ Collins R. (2008) *Violence. A micro-sociological Theory*, Princeton University Press, pp. 584.

²⁶⁴ Schaefer T., Lamm P. (1998) *Sociology*, The McGraw-Hill Companies, International Edition, 708. p. (330. lpp.).

²⁶⁵ Morgan R. D., England E. R. (1999) *Managing Urban America*, Chatham House Publishers.

²⁶⁶ Andersen M., Taylor H. (2004) *Sociology: understanding a diverse society*, CA: Thomson/Wadsworth, 701. p. (214. lpp.).

Bioloģiskā perspektīva nosaka, ka iedzimtās bioloģiskās atšķirības starp vīrieti un sievieti ietekmē dzimumu lomas sabiedrībā, dzimumu atšķirības tiek saistītas arī ar smadzeņu atšķirīgo darbību (katram dzimumam tās darbojas savādāk), pastāv bioloģiskie faktori, kas ietekmē dzimumu sociālo uzvedību, kas veidojas uz bioloģisko atšķirību (hormonālo, smadzeņu attīstības un darbības dažādības) pamata (mēģinājumi tos diferencēt vērojami hormonu pieejas pētījumos). Pētījumi rāda, ka smadzeņu nobriešana un labās un kreisās smadzeņu puslodes dominances maiņa meitenēm un zēniem atšķiras par vairākiem gadiem. Meitenēm virkne smadzeņu centru ir aktīvāki vienā smadzeņu daļā, zēniem citā, kā arī ir vērojamas nozīmīgas atšķirības atsevišķu priekšmetu apgūšanas efektivitātē (*Blum*²⁶⁷).

Maz pētīts jautājums ir arī par vīriešu un sievietes smadzeņu centru atšķirību un atšķirīgo reakciju uz dažādiem stimuliem ietekmi uz garīgo darbību un interesēm. Var pieņemt, ka vīrieši ir vairāk evolucionējošo pazīmju nesēji, bet sievietes – konservatīvo. Līdz ar to jebkuras pazīmes variāciju daudzveidība vīriešiem ir lielāka nekā sievietēm, saglabājoties līdzīgiem vidējiem lielumiem. Tā, piemēram, pētot daudzu valstu 15 gadu vecu skolēnu spējas risināt matemātiskos uzdevumus, vidējie šo spēju rādītāji pusaudžiem zēniem un meitenēm atšķirās maz. Taču meitenes vairāk bija grupā ar vidējām sekmēm, kamēr zēni vairāk grupās ar augstām un zemām sekmēm (*Geske u.c.*)²⁶⁸. Tāpat ļoti būtiska ietekme uz uzvedību un interesēm ir hormoniem. Par to liecina novērojumi, kā maskulinizējošo hormonu lietošana embrionālās attīstības laikā ietekmē meiteņu uzvedību. Grūtniecības saglabāšanai lieto steroīdus – progestīnus, kas pēc ķīmiskās struktūras ir līdzīgi vīrišķajiem hormoniem. Meitenēm pēc dzimšanas līdz dzimumgatavībai ir tamboisms (zēniska uzvedība). Viņas nespēlējas ar lēllēm, bet ar mašīnām, mīl spēlēties ar zēniem, ir uzņēmīgākas un pašpārliecinātākas, viņām piemīt citas zēnus raksturojoša uzvedības īpašības. Viņas parasti apprecas, bet ģimene parasti ir otrajā plānā aiz personīgajiem panākumiem un karjeras (*Money, Eberhardi*²⁶⁹). Atšķirības starp meitenēm matemātiskajās spējās un arī starp zēniem korelē ar dzimumhormonu fona atšķirībām. Starp sievietēm labākie panākumi matemātikas uzdevumu risināšanā ir sievietēm ar

²⁶⁷ Blum D. (1997) *Sex on the brain; The biological differences between men and women*. Viking Press.

²⁶⁸ Geske A., Grīnfelds A., Kangro A., Kiseļova R. (2004) *Mācīšana nākotnei*. Latvija OECD valstu Starptautiskajā skolēnu novērtēšanas programmā 1998–2004. Rīga: LU, 118 lpp.

²⁶⁹ Money J., Ehrhardi A. A. (1972) *Man and woman, boy and girl*. Johns Hopkins University Press, Baltimor., pp.310.

augstu androgēnu (vīrišķo hormonu) līmeni, turpretī vīriešiem labākie panākumi ir tiem, kuriem ir zems androgēnais līmenis (*Kimura*²⁷⁰). Dzimums ietekmē arī smadzeņu uzbūvi. Piemēram, sievietēm un vīriešiem atšķiras atsevišķu smadzeņu rajonu lielums. Vīriešiem ir lielāks smadzeņu mandeļveida ķermenis (*Corpus Amygdaloidum*) nekā sievietēm. Arī neiromediatora serotonīna receptoru koncentrācija mandeļveida ķermenī vīriešiem ir lielāka nekā sievietēm. Savukārt hipokamps, kurš ir būtisks atmiņas glabāšanai, sievietēm ir lielāks nekā vīriešiem. Nav šaubu, ka šo rajonu lielums ir atkarīgs no tā, kura tipa hormoni – vīrišķie vai sievišķie – dominē embrionālajā attīstībā (*Blum*²⁷¹).

Bērnībā intensīvāk morfoloģiski un funkcionāli attīstās labā smadzeņu puslode. Meitenēm šis labās puslodes attīstības periods ilgst līdz 7 gadu vecumam, bet zēniem tas beidzas 8 līdz 8,5 gadu vecumā. Šajā laikā pilnveidojas arī nervu tīkls caur saikni no labās uz kreiso puslodi, pilnveidojas informācijas apmaiņa starp abām puslodēm un tās vienlaicīga apstrāde labajā un kreisajā puslodē. Zēniem vidēji šajā komisūrā ir mazāks nervu audu daudzums nekā meitenēm. Tādēļ zēnu domāšanas procesā selektīvi iesaistās gan kreisā, gan labā puslode un tās viena otru mazāk ietekmē, kamēr meitenēm abas smadzeņu puslodes darbojas saskaņotāk. Tālākajā smadzeņu attīstībā pilnveidojas nervu šūnu tīkls kreisās smadzeņu puslodes deniņu daļā kurā atrodas dzirdes un runas funkcionālie centri. Vēl vēlāk notiek kreisās puslodes pieres daļas attīstība, kas atbild par pašanalīzi, pašvērtējumu, pašizpratni, paškontroli un pašregulāciju. Meitenēm tā beidzas 12, zēniem – 15 gadu vecumā. Visu bērna attīstības laiku ir izteiktas atšķirības zēnu un meiteņu lielo smadzeņu pusložu attīstībā, kā arī saiknē starp šīm puslodēm. Tās izpaužas arī kognitīvajā un kreatīvajā attīstībā²⁷². Piemēram, zēniem jau no sešu gadu vecuma sāk attīstīties telpiskās un laika orientācijas spējas, kamēr meitenēm tās attīstās ievērojami vēlāk.

Zēniem aktīvākas ir smadzeņu priekšējās asociatīvās struktūras, kas atbild par jēgu veidojošiem procesiem. Tādēļ zēnu domāšana ir meklējošāka un sekmē aktīvāku pašrealizāciju. Meitenēm augstāks funkcionālais līmenis ir pakalējamai smadzeņu daļai, kā arī dzirdes centrā kreisajā puslodē, kam ir liela nozīme vārdu izprašanas procesā.

²⁷⁰ Kimura D. (1999) Sex differences in the brain. *Scientific American*. August 25, pp. 26–31.

²⁷¹ Blum D. (1997) Sex on the brain; The biological differences between men and women. Viking Press.

²⁷² Raipulis J., Gedrovics J. (2007) Zēnu un meiteņu attieksme pret dabaszinībām kā dzimumu bioloģisko atšķirību izpaušme starptautiskā projekta ROSE rezultātos. Starptautiskajā zinātniskajā konferencē „Dabaszinību didaktika šodien un rīt”. Rīga, g.15.–16.marts.

Šīs bērnu smadzeņu attīstības atšķirības neapšaubāmi izpaužas gan kā atšķirības interesēs un vēlmē vairāk nodarboties ar to vai citu mācību priekšmetu, gan reakcijā uz audzināšanas metodēm. Starp meitenēm un zēniem pastāv krasa atšķirība muskuļu spēkā, tā sākas 14–15 gadu vecumā (meitenēm ir 70% no zēnu spēka) un turpina pieaugt līdz 16–17 gadu vecumam (Geske²⁷³).

Bioloģisko atšķirību pastāvēšana starp vīriešiem un sievietēm nekādā gadījumā nevar būt par pamatu jebkurai viena vai otra dzimuma diskriminācijai. Kļūdaini ir arī domāt, ka zēnu un meiteņu īpašības un spējas atsevišķos jautājumos krasi nodalās. Tās lielā mērā pārklājas, taču vienās lielāki panākumi ir zēniem, citās – meitenēm. Tomēr nav objektīvu kritēriju, lai precīzi nodalītu tās atšķirības, kuras rodas tradicionālās audzināšanas ģimenē rezultātā, un kuras ir noteiktas bioloģiski²⁷⁴.

Pētījumus par sieviešu apspiešanas problēmām un sieviešu subordināciju dažādi pētnieki definē atšķirīgi: sieviešu, feministiskie vai dzimtes pētījumi. Feminisms ir viena no lielākajām kustībām, kurā sievietes apvienojušās un kur tiek uzsvērtā dzimumu vienlīdzība, nevis sieviešu pārkums. Feminisma teorija nav viena noteikta teorija, bet gan aptver literatūru, sociālo, kultūras, politikas teoriju, tā ir daudzu dažādu teoriju kopums²⁷⁵. Feminisma strukturālās teorijas ietekmē uzsvērtā vīriešu dominante sabiedrībā²⁷⁶. Feminisma teorijas pārklājas ar marksisma perspektīvām, tomēr primāri ir centrētas tieši uz sieviešu pašrealizācijas problēmām²⁷⁷.

Feminisms radās 16.–17. gadsimtā kā Eiropas politiskā kustība. Tas bija savdabīgs apgaismības laikmeta posms, kas izauga no tādiem politiskiem virzieniem kā liberālisms, konservatīvisms un sociālisms²⁷⁸. 1706. gadā Mērija Asrella (*Mary Asrell*) uzdrīkstējās jautāt: „Ja visi cilvēki ir dzimuši brīvi, kā tas var būt, ka sievietes ir dzimušas par vergiem?” (*Bock*)²⁷⁹. Mūsdienās feministi un feministes pēta to, ko nozīmē būt sievietei vai vīrietim dažādās kultūrās, sabiedrības ekonomiskajās un

²⁷³ Geske R. (2005) *Bērnu bioloģiskā attīstība*. Rīga: RAKA, 314 lpp.

²⁷⁴ Pavlova M.A., Wecker M., Kromholz K., Sokolov A.A. (2010) Perception of intentions and actions: Gender stereotype susceptibility, *Brain Research*, Volume 1311, pp. 81-85.

²⁷⁵ Bronfen E., Kavka M., ed. (2001) *Feminist consequences: theory for the new century*. New York: Columbia University Press, 468. p. (69. lpp.).

²⁷⁶ Stone L. (2010) *Feminism*, International Encyclopedia of Education, pp.56-62.

²⁷⁷ Moore S. (1994) *Sociology*, BPP (Letts Educational). Great Britain, 346 p. (32. lpp.).

²⁷⁸ Gash S. (2001) *Encyclopaedia of Feminist Theories*, Reference Reviews Volume: 15 Issue: 6, pp. 530.

²⁷⁹ Bock G. (2002) *Women in European History*. Oxford (UK) Malden (Massachusetts): Belckwell Publ., 304. p.

sociālajās sistēmās. Princips „vīrietis ir vienlīdzīgs vadītājam” liekas iesakņojies darbinieku prātos dažādās organizācijās. Tieši vīriešu dominānce organizācijās un amatu dzimumu asociācija neļauj izcelties sievietēm vadītājām. Tāpat arī princips „būt sievietei” kavē progresa tempu korporatīvajās hierarhijās, kā to pierāda dažādi pētījumi. Šī sieviešu vadītāju stereotipizēšana ir ļoti svarīga problēma, kura jārisina, ja vēlamies, lai sievietes nonāktu augstākajos vadības līmeņos.

Pasaulē ir izveidojušās arī vairākas vīriešu kustības, piemēram, Eiropas Profeministiskais vīriešu tīkls, Baltās lentītes kampaņa (vīriešu kustība pret vardarbību pret sievietēm). Tās atbalsta sieviešu tiesību īstenošanu un pievēršas arī tādiem jautājumiem kā vardarbība, agresija, vīrieša tēva loma u. tml., novērots, ka feminisma kustību atbalsta arvien vairāk vīriešu²⁸⁰.

18. gadsimtā sākās sieviešu tiesību kampaņa, kas balstījās uz devīzi „Cilvēks ir visu lietu mērs”²⁸¹. Šajā laikā notika divas revolūcijas – 1776. gadā Amerikā un 1789. gadā Francijā. 1789. gadā Olimpa de Guža (*Olympe de Gouge*) franču racionālistu skolas ietekmē publicēja „Sieviešu tiesību deklarāciju” (*Declaration of the Rights of Man and of the Citizen*). Viņa uzsvēra sievietes tiesības uz brīvību, īpašumu, drošību, pretošanos apspiešanai, vienlīdzību tiesībās ar jebkuru vīrieti. Autore puda viedokli, ka Francijā pieņemtā konstitūcija nav spēkā, jo to nepieņēma sieviešu un vīriešu vairākums. 1793. gada 3. novembrī O. de Guža tika giljotinēta. Galvenā viņai izvirzītā apsūdzība bija tā, ka viņa gribējusi būt valsts amatpersona un aizmirsusi savam dzimumam atbilstošos un piemērotos tikumus.

1792. gadā Mērija Volstonkrafta (*Mary Wollstonecraft*) darbā „Sieviešu tiesību aizstāvība” (*A Vindication of the Rights of Woman: with Strictures on Political and Moral Subjects*)²⁸² puda dabiskā likuma un tiesību vienlīdzību. Viņa apgalvoja, ka, piešķirot sievietēm vīriešu tiesības un iespējas, atbrīvojot tās no ekonomiskās atkarības, atbrīvotos puse no pasaules cilvēka resursiem, kas tuvinātu cilvēci pilnībai.

Sāra Grimke (*Sarah Moore Grimké*) – 19. gadsimta sākuma amerikāņu sieviešu kustības pārstāve – uzskatīja, ka nav jāpievērš uzmanība balsstiesību iegūšanai, bet gan sievietes juridiski beztiesīgā stāvokļa izmaiņai ģimenē²⁸³. Viņa

²⁸⁰ Pleasants R.K. (2011) Men Learning Feminism: Protecting Privileges Through Discourses of Resistance, *Men and Masculinities*, Vol. 14, 2: pp. 230-250.

²⁸¹ Grieķu filozofs Sofists Protagors (apmēram 490.– 420. p.m.ē.).

²⁸² Wollstonecraft M. A Vindication of the Rights of Woman with Strictures on Political and Moral Subjects, Jonathan Bennett: <http://www.earlymoderntexts.com/pdf/wollston.pdf>, skatīts 30.03.2011.

²⁸³ Sabia D. (2010) *Defending Immanent Critique*, *Political Theory*, vol. 38, 5: pp. 684-711.

secināja, ka vispirms jāpanāk, lai sievietes pārvaldītu savu īpašumu un nopelnīto, lai tās varētu iegūt personas statusu un tiesības šķirties.²⁸⁴ Viņa pirmā sāka runāt par laulību līguma slēgšanu.

19. gadsimta 30. un 40. gados Eiropā un Amerikā sākās kustība par verdzības sistēmas atcelšanu, un sieviešu tiesību kustība ieguva jaunus spēkus. Sievietes bija neapmierinātas ar to, ka viņas nedrīkstēja piedalīties pretverdzības kustībā. 1840. gadā vairākas amerikānietes Lukrēcijas Mottas (*Lucretia Mott*) vadībā devās uz Londonu, lai piedalītos Pasaules pretverdzības kustības asamblejā, bet netika tajā ielaistas.²⁸⁵ Atgriežoties mājās, sievietes izveidoja sieviešu grupu, kas aktīvi apsprieda iespēju mainīt savu stāvokli.

1848. gada 19. jūlijā Ņujorkas štata Seneca Falls pilsētā Elizabetes Stentones vadībā tika sagatavota pasaulē pirmā Sieviešu tiesību konvencija. Tās sagatavošanā piedalījās vairāki simti vīriešu un sieviešu, lai apspriestu sievietes lomu un stāvokli tā laika sabiedrībā. Konvencija atklāti norādīja uz netaisnību tādos jautājumos kā aizliegtām vēlēšanu tiesībām, pakļaušanos likumiem, īpašuma, pat algas atņemšanu, izglītības iegūšanu, līdzdarbības sabiedriskajā dzīvē.

Ap 1860. gadu sievietes aktīvi pieteica sevi sabiedriskajā sfērā: arvien plašāk sāka runāt par savām tiesībām uz darbu, rīkoja politiskas akcijas, izdeva laikrakstus, žurnālus, grāmatas un veidoja universitātes sievietēm. Ekonomiskās attīstības rezultātā viņas arvien vairāk ieguva darba līgumus un pašas spēja nodrošināt savu eksistenci. 1867. gadā Milisenta Foseta sarīkoja kampaņu par sieviešu vēlēšanu tiesībām un iesniedza pirmo petīciju parlamentam.

1869. gadā Stjuarts Mills (*John Stuart Mill*) esejā „Sieviešu atkarība” (*The Subjection of Women*) atbalstīja feminisma eksistenci.²⁸⁶ Tajā pašā gadā Elizabete Gareta Andersone (*Dr Elizabeth Garrett Anderson*) kļuva par pirmo sievieti ārsti, Emīlija Dēvisa (*Emily Davies*) uzvarēja cīņā par tiesībām iegūt augstāko izglītību un nodibināja Girtona koledžu Kembridžā. Šajā pašā laikā feminisma kustību atbalstīja arī krēveri, kas sievietēm ļāva izteikties sanāksmēs un kļūt par mācītājām. 1887. gadā sievietēm atļāva mācīties britu zobārstniecības skolās, bet 1892. gadā

²⁸⁴ Lerner G. (1998) *The Feminist Thought of Sarah Grimke*. New York: Oxford University Press, pp. 193.

²⁸⁵ *The Life Of Lucretia Mott*: <http://www.cheltenhamtownship.org/lamott/lamott2.htm>, skatīts 01.03.2011.

²⁸⁶ Hekman S. (1992) *John Stuart Mill's the subjection of women: The foundations of liberal feminism*, *History of European Ideas*, Volume 15, Issues 4-6, pp. 681-686.

pieņēma Britu medicīnas asociācijā. 1893. gadā sievietes ieguva balsstiesības Jaunzēlandē.

20.gs. sākumā turpinājās cīņa par sievietes tiesībām sabiedrībā. Tā izpaudās sufražisma un demokrātiskajā sieviešu kustībā. Laikā no 1918. līdz 1920. gadam vēlēšanu tiesības ieguva sievietes Vācijā, Austrijā, Nīderlandē, Polijā, ASV, arī Latvijā un citās valstīs.

No 20. gadsimta 30. līdz 50. gadiem feminisma kustība daļēji zaudēja savus spēkus. Lielbritānijā trīsdesmitajos gados darbojās Eleonora F. Ratbone (*Eleanor Florence Rathbone*). Viņas mērķis bija visu šķiru sieviešu ekonomiskās un psiholoģiskās autonomijas panākšana ģimenes dzīvē. Eleonora F. Ratbone sāka lietot apzīmējumu „jaunais feminisms” un uzsvēra – lai sievietes ģimenē labāk spētu realizēt savas vajadzības kā mātes vai sievas, tām jāklūst politiski un ekonomiski aktīvākām.

20. gadsimta 50. gados un 60. gadu sākumā feministi sāka interesēties arī par sievišķā būtību. Viņi koncentrēja uzmanību uz dzimstības kontroli, abortiem, separātismu, vīriešu varmācību un stereotipiskiem uzskatiem par sievietēm. Feminisma kustība vīrietī saskatīja ekspluatatoru, bet sievietē – ekspluatēto. Tika publicētas vairākas nozīmīgas grāmatas: Simonas de Bovuāras (*Simone de Beauvoir*) „Otrais dzimums”²⁸⁷ (1949). Tajā autore nodalīja bioloģisko dzimumu – „sex” – un tā kulturālās funkcijas – „gender” –, uzskatot, ka sievietes sociālo dzimumu nosaka mātišķās un dabiskās funkcijas. Uzrakstītais teksts neinterpretēja bioloģiskās, marksistiskās un psihoanalītiskās teorijas, bet gan apspēlēja domu, ka sabiedrība iedibinājusi vīrišķo kā pozitīvo normu un sievišķo kā negatīvo vai otro dzimumu un citu²⁸⁸. Tas atgādināja V. Vulfas priekšstatu par sievieti kā spoguļi. Uzbrūkot Engelsam par viņa nevēsturiskumu un Freidam par bioloģisko determinismu, S. de Bovuāra secināja²⁸⁹, ka „femīnā esamība” nav identiska konstrukcijai „sieviete”. Tikai tad, kad sieviete vairs netiks aplūkota kā objekts, varēs runāt par patriarhālisma beigu sākumu). Pie 20. gadsimta otrās puses feministu darbiem jāmin arī Betijas Frīmenas „Sievišķā mistika” (1963, B. Frīmena gribēja atbrīvot sievieti no atkarības patriarhāta

²⁸⁷ De Beauvoir S. (1973) *The Second Sex*. Vintage Books, p. 301.

²⁸⁸ Butler J. (1989) *Sex and Gender in Simone de Beauvoir's Second Sex*, *Yale French Studies*. Simone de Beauvoir: Witness to a Century. No. 72, pp. 35–49.

²⁸⁹ Changfoot N. (2009) *The Second Sex's Continued Relevance for Equality and Difference Feminisms*, *European Journal of Women's Studies*, vol. 16, 1: pp. 11-31.

kultūrā.), Žermēnas Grīras „Sieviete einuhs” (1971) un Mērijas Deilejas „Viņpus Dieva Tēva” (1973).

20. gadsimta 60. gadu sievietes noliedza pasīvās sievišķības ideālus, asi protestēja pret sievietes pārvēršanu skaituma priekšmetā. 1968. gadā grupa sieviešu protestēja pret „Miss Amerika” skaistuma konkursu, kronējot aitu, kas izrotāta ar spožumiem. 1969. un 1970. gadā feministes pilnībā izjauca „Mis Pasaule” skaistumkonkursu, skandējot „Mēs neesam skaistas, mēs esam dusmīgas!”²⁹⁰. Lielbritānijas pilsētās sievietes ar plakātiem aplīmēja provocējošas peldkostīmu reklāmas. 20. gadsimta 70. un 80. gadu sieviešu kustību raksturoja nacionālās sieviešu tiesību grupas, kuras uzsvēra savu tiesību specifiku katrā valstī, saistot to ar demokrātijas principu ieviešanu attiecīgajā zemē.

Lielākais „Otrā viļņa” sieviešu kustības sasniegums bija ANO konvencija²⁹¹, ko pieņēma 1976. gadā un kas stājās spēkā piecus gadus vēlāk. Konvencija uzliek par pienākumu nodrošināt dzimumu līdztiesību ne tikai publiskajā sfērā – izglītībā, nodarbinātībā, veselības aizsardzībā, finanšu, ekonomiskajās, sociālajās, civilajās un politiskajās tiesībās, bet arī privātajā sfērā – ģimenes attiecībās un laulībā, dzimumu līdztiesību īpaši attiecinot uz līdztiesīgu bērnu aprūpes pienākumu sadali, kā arī vardarbības izskaušanu.

20. gadsimta 90. gadu pirmās puses sieviešu kustības jeb „Trešā viļņa”²⁹² uzmanības centrā bija sievietes personīgās drošības nodrošināšana gan mājās, gan uz ielas, gan sabiedrībā. Uzsvars tika likts uz nepieciešamību apturēt vardarbību pret sievieti visās jomās²⁹³, īpaši uzsverot izvarošanu, seksuālo uzmācību un vardarbību ģimenē. Kustība rīkoja pasākumus, lai sievietes naktī uz ielām justos droši, cīnījās, lai vīriešu uzmācība un nevēlamie seksuālie piedāvājumi vai šantāža darbavietā tiktu definēta kā vardarbība pret vājāku un tiktu sodīta ar likumu.

1995. gada septembrī Pekinā ANO rīkoja Vispasaules sieviešu konferenci, kurā piedalījās arī pārstāves no Latvijas. Dalībnieces nobeiguma dokumentā uzsvēra divas galvenās tēmas, kas tolaik dominēja sieviešu kustību apvienībā – apziņas

²⁹⁰ No More Miss America! (1968–1969),

<http://uic.edu/orgs/cwluherstory/jofreeman/photos/MissAm1969.html>, skatīts 12.12.2010.

²⁹¹ The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW): <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>, skatīts 15.12.2010.

²⁹² Lipczynska S. (2006) The Women's Movement Today: An Encyclopedia of Third-Wave Feminism, Reference Reviews, Vol. 20 Iss: 8, pp.17 – 18.

²⁹³ Gillis S., Howie G., Munford R. (eds.) (2007) *Third Wave Feminism: A Critical Exploration*. Palgrave Macmillan.

stiprināšanu un sievietes līdzdalību svarīgu lēmumu pieņemšanā. Pieņemtie lēmumi vēstīja arī par daiļā dzimuma pazemojošo un cieņas, goda un tiesības pārkāpjošo raksturu masu medijos, uzsvēra sieviešu tiesības uz informāciju, kas saistīta ar viņu veselību.

Latvijā līdz šim atsevišķu projektu ietvaros tiesneši ir netieši izglītoti par dzimumu līdztiesības jautājumiem, galvenokārt, saistībā ar vardarbību, kas balstīta uz dzimumu un cilvēktirdzniecību, taču ir būtiski izglītot tiesnešus par dzimumu līdztiesības principiem, jo īpaši civiltiesisko strīdu gadījumos, izskatot lietas, piemēram, par bērna dzīvesvietas noteikšanu pie tēva vai mātes, vai aizgādības lietās²⁹⁴. Līdz šim dati par šādiem gadījumiem dzimuma griezumā nav apkopoti, taču tendences liecina, ka lielākajā daļā laulību šķiršanu gadījumu tiesa nosaka bērna dzīvesvietu pie mātes. Viens no iemesliem šādiem lēmumiem varētu būt tiesnešu un sabiedrības kopumā novecojuši uzskati par vīrieša lomu ģimenē un spējām parūpēties par bērnu. Saskaņā ar dzimumu līdztiesības principiem, izskatot šādas lietas, aizgādība pār bērnu būtu jāpiešķir vienam no vecākiem, neņemot vērā dzimumu, bet gan citus faktorus, piemēram, ieinteresētību audzināt bērnu, attieksmi pret bērnu, kā arī iespēju nodrošināt bērnam uzturu, apģērbu, mājokli un veselības aprūpi, bērna kopšanu un viņa izglītošanu.

Kopš 1960. gada sievietes ir kļuvušas par nopietniem politikas dalībniekiem nacionālā līmenī. Divas galvenās partijas Amerikā tajā laikā cīnījās par pēc iespējas vairāk sieviešu iekļaušanu savās rindās, aktīvi notika lobēšana no sieviešu organizāciju puses, 1984. gadā pirmo reizi ASV sieviete tika nominēta viceprezidenta amatā.

Kā jau aprakstīts iepriekš, feminisma teorijā mēdz izšķirt trīs galvenās fāzes.²⁹⁵ Pirmā viļņa feminisms (1848–1918), kura laikā sievietes cīnījās, lai iegūtu tiesības publiskajās sfērās, īpaši vēlēšanu tiesības, un tiesības dabūt vidējā līmeņa darbu, piemēram, medicīnā. Otrais vilnis (1918–1968) bija saistīts ar sociālo reformu (brīvpusdienas nabadzīgiem bērniem un pabalsti sievietēm), un arī tiesības uz kontracepciju. Trešais vilnis (no 1968. gada līdz mūsdienām) arī pastāv par publiskām sieviešu tiesībām, par pienācīgu samaksu, pret diskrimināciju darbā un vardarbību

²⁹⁴ Plāns dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014. gadam, skatīts 16.08.2011.:

http://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/impl_290711.pdf

²⁹⁵ Stone L. (2010) Feminism, International Encyclopedia of Education, pp.56-62.

pret sievieti. Šajā laikā attīstījās arī feminisma socioloģija, kas iestājas par sieviešu izglītību²⁹⁶.

Feminisma kustībai industriāli attīstītajā pasaulē ir vismaz 150 gadu vēsture, un mūsdienu Eiropas un Ziemeļamerikas feminisma kustības ir tikpat daudzskaitlīgas, cik feminisma doktrīnas filozofiskie strāvojumi (vairāki desmiti). Šīs teorijas skaidro un palīdz pārvērtēt daudzkārt nepamatoti izveidojušos pieņēmumus sabiedrībā par dzimumu lomām un funkcijām, autore apskata izplatītākos feminisma strāvojumus: liberālais, marksisma, radikālais, tā sauktais „melns” feminisms un duālās sistēmas teorija.²⁹⁷

- *Liberālā feminisma teorijā* uzsvērts, ka sieviešu un vīriešu dzimumu lomas nav bioloģiski traktējamas, bet veidojušās socializācijas procesā. Šis feminisma paveids darbojas tradicionālo (*mainstream*) sabiedrību struktūrās, lai integrētu sievietes šajās struktūrās. Liberālais feminisms radās līdz ar amerikāņu revolūciju. Abigeila Adamsa (*Abigail Adams*) un Mērija Vollstounkrafta (*Mary Wollstonecraft*) jau tad aizstāvēja ideju par sieviešu vienlīdzību. Šis pirmais feminisma vilnis uzskatīja – ja sievietēm būtu piekļuve tādām sabiedriskām institūcijām kā izglītība un darba vietas, tad dzimumu nevienlīdzība tiktu mazināta. Tādējādi „jauninājumu” periods atšķīrās ar to, ka sievietēm bija piekļuve sabiedriskajai dzīvei, kas parasti bija pieejama vienīgi vīriešiem. Ievērojamākās pārstāves un pārstāvji: *John Stjuart Mill, Sufražistes, Alix Kates Shulman, Hardy Jones, Lin Farley, Shere Hite*.
- *Marksisma feminisma teorija* sieviešu problēmas saista ar kapitālistisko sabiedrību. Sievietes tiek vērtētas tikai kā reproduktīvie aģenti, kuras kapitālismā producē un gādā par nākamo strādnieku paaudzi, socializējot tajā pakļāvīgumu.
- *Radikālā feminisma teorijā* (arī sociālajā feminismā) par sieviešu apspiešanas iemeslu minēti vīrieši, viņu uzspiestais spēks un iedzīvošanās uz sieviešu rēķina. Notiek cīņa pret vardarbību pret sievietēm, ko pielieto vīrieši, lai izrādītu savu spēku sabiedrībā. Šī situācija sabiedrībā ir stabila un mainās lēni, jo vīrieši ir izveidojuši gan pastāvošo sistēmu, gan tajā dominē. Radikālās feminisma teorijas sieviešu apspiešanu skaidro kā neizbēgamu jebkurā sabiedrībā, kuru pārvalda vīrietis – gan sociālismā, gan kapitālismā, gan komunismā.

²⁹⁶ Delamont S. (2001) *Sociology and social change: Changing women, unchanging men?* Buckingham – Philadelphia Open University Press, pp.128 (pp.8).

²⁹⁷ Moore S. (1994) *Sociology, BPP (Letts Educational)*. Great Britain, pp. 346 (pp.34).

- *Duālās sistēmas teorija* piedāvā plašāku analīzi par sieviešu vietu sabiedrībā un problēmām tajā. Tajā kombinēti elementi no radikālā un marksisma feminisma, uzsverot, ka pastāv sieviešu vieta kapitālismā, bet paralēli sievietes tiek apspiestas arī no vīriešu puses. Mājsaimnieces un mātes loma ierobežo sievietes darba iespējas.
- „*Melnais feminisms*” (dēvēts arī par multirasistisko) iestājas par afroamerikāņiem un aziātiem, feminismam piedēvējot arī etnocentrisku lomu.

Feminisma autore L.K.Pogrebina (*Letty Cottin Pogrebin*) secinājusi, ka divi izšķiroši dzimumstereotipi ir šādi – „puīši ir labāki” un „meitenēm ir lemts būt mātēm”. Socioloģe Barbara B.Polka (*Barbara Bovee Polka*) uzsver, ka vīrišķīgām vērtībām sabiedrībā ir lielāka nozīme un augstāks statuss. Vīrieši tiek pieņemti kā standarts, kā atskaites punkts. Džankars (*Jancar*) saskata kontrastu starp padomju tipa valsts feminismu industrializācijas sākumposmā, kam raksturīgi centieni masveidīgi mobilizēt sievietes darbam rūpniecībā, ar Rietumiem, kur sievieti mēģināja piesaistīt mājas dzīvei. Turpmākās industrializācijas laikā stāvoklis mainījās uz pretējo pusi: sieviešu organizācijas Rietumos vairs nejuta tik lielu pretestību, iestājoties par sieviešu personīgās un seksuālās dzīves brīvību, kā tas bija līdzīgos gadījumos padomju sistēmā²⁹⁸.

Viens no feministu kustības pamanāmākajiem rezultātiem ir izmaiņas cilvēku domāšanā attiecībā pret vīriešiem un sievietēm (*Andersen*)²⁹⁹, tādējādi piedāvājot jaunas iespējas sievietēm.

Svarīgākie darbi, kas ietekmējuši feminisma zinātni:

- Marija Volstonekrafta (*Mary Wollstonecraft's*), „Sieviešu tiesību aizstāvēšana” (*Vindication of the Rights of Women*) (1792) autore, norāda, ka prātam kā tādām nav dzimuma, tāpēc sievietēm ir jādod tiesības izglītoties un kļūt mentāli neatkarīgām;
- Džons Stjuarts Mills (*John Stuart Mill's*) „Sieviešu pakļaušana (*The Subjection of Women*) (1869);
- Frīdrihs Engelss (*Friedrich Engels's*) „Privātā īpašuma, ģimenes un valsts izcelšanās” (*The origin of private property, the family, and the state*, 1884).

²⁹⁸ Thorborg M., Broņislava I. Red. (2000) *Dzimumlīdztiesība Latvijā gadsimtu mijā*. Rīga, 165 lpp. (22. lpp.).

²⁹⁹ Andersen M., Taylor H. (2004) *Sociology: Understanding a Diverse Society*. CA: Thomson/Wadsworth, 701. p.

Engelss, līdzīgi Marksam, uzsvēris privātīpašuma palielināšanas sakarību ar sieviešu pakļaušanu.

Mūsdienās vairāki zinātnieki runā par feminisma institucionālismu, lai rastu atbildi uz svarīgo jautājumu par nevienlīdzību varas sadalījumā, nepārtrauktības mehānismiem un ar dzimuma faktoriem ierobežotajām iespējām radīt pārmaiņas (*Krook, Mackay*)³⁰⁰, kas ir bijis pamats autorei analizēt feminisma teoriju saistību ar publisko pārvaldi. Feminisms nav ne tuvu monolītiska vienība, tam ir raksturīgas dažādas tradīcijas un darbības virzieni.

Sabiedrībā, īpaši mūsdienās, ir izplatīta ir dzimumneitrālā pieeja. Tās pamatā ir pieņēmums, ka realizētā politika, programma vai cits pasākums dos vienādu labumu visiem sabiedrības locekļiem³⁰¹.

Dzimuma segregācijai Austrumeiropā ir citādāka forma nekā Rietumos, bet tā nav mazāk izteikta. Sievietes ir vairāk pārstāvētas „vīriešu” nozarēs, kā jau to varētu gaidīt no pēckara komunistu industrializācijas politikas, taču salīdzinājumā ar Rietumiem ir lielāks sieviešu īpatsvars valsts sektorā. Sieviešu marginalizācija ir cieši saistīta ar pieaugošo konfliktu starp to reproduktīvo lomu un nodarbinātību, kā arī dzīves ciklu pārmaiņu ietekmi uz spēku atrast un saglabāt darbu (*Pollert*)³⁰².

Eiropas Savienības līmenī ir pieļaujama un pat ieteicama viena vai otra dzimuma pozitīvā diskriminācija (angl. – *positive action*) līdz tiek sasniegts abu dzimumu līdzsvars konkrētā jomā (piemēram, kvotas u. tml.). Eiropas Komisija pieļauj dalībvalstīm veidot īpašu atbalstu sieviešu uzņēmējdarbības uzsākšanai un jaunizveidotiem maziem uzņēmumiem, kuru dibinātājas ir sievietes, un ļauj dalībvalstīm veidot atbalsta shēmas, kas dod stimulu sievietēm veidot uzņēmumus, kā arī atzīst, ka sievietes saskaras ar īpašām grūtībām arī saistībā ar ģimenes locekļu aprūpes izmaksām. Šādas aktivitātes netiek uzskatītas par diskriminējošām attiecībā pret vīriešiem, un tās ir jāpārtrauc, tiklīdz tiek sasniegts līdzsvars dzimumu starpā uzņēmējdarbībā³⁰³. Papildus konkrētām akcijām par labu sievietēm – pozitīvām

³⁰⁰ Krook M. L., Mackay F., ed. (2010) Towards a Feminist Institutionalism. Series: Gender and Politics. Palgrave Macmillan, pp.21-41.

³⁰¹ Nagan-ling Chow E. (2003) Gender Matters, *International Sociology*, Volume 18, Number 3, 640 (443. lpp.).

³⁰² Pollert A. (2005) Gender, Transformation and Employment in Central Eastern Europe, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 11, No 2, pp. 213–230.

³⁰³ Plāns dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014. gadam, skatīts 16.08.2011.: http://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/lmpl_290711.pdf

akcijām³⁰⁴ (piemēram, profesore B. Rivža uzņēmējdarbības veiksmīgai norisei sievietēm ierosinājusi³⁰⁵: „...uzdrīksties, iegūsti informāciju, sadarbojies ar kaimiņu, mācies, stāsti par sevi, izmanto vietējās izejvielas”), „dzimuma integrēšanas” ieviešana parādījās kā jauna un nepieciešama stratēģija dzimumu nevienlīdzības apkarošanai ilgtermiņā. Dzimumu integrēšana nozīmē, ka papildus konkrētām politikām, kas apkaro dzimumu nevienlīdzību, kuras joprojām ir nepieciešamas faktiskās dzimuma diskriminācijas risināšanai, ir jāmeklē dzimuma perspektīva visās sabiedriskajās politikās.

Lai gan integrēšana kā politika tika izstrādāta, lai veicinātu dzimumu līdztiesību, tā ir vienlīdz pieejama un piemērojama citām nevienlīdzības formām un būtībā jebkurai organizācijas formai vai mērogam (*Booth, Bennett*³⁰⁶). Uzsvars tiek likts uz to, ka dzimumu integrēšanai ir iespēja būt pārveidojošai, apšaubot esošās politikas paradigmas un nosakot jaunas prioritātes un politikas mērķus (*Woodward*³⁰⁷). Šī izaicinājuma galvenais elements ir „dzimumu līdztiesības” koncepts, kas attiecas gan uz vīriešiem, gan sievietēm un apšaubā hierarhiskās varas attiecības starp dzimumiem. Plašu pētījumu par dzimumu integrēšanu publiskās pārvaldes iestādēs ir veikusi M. Peidža (*Margaret L. Page*)³⁰⁸, norādot uz šī jautājuma aktualitāti visās Eiropas Savienības valstīs.

Starptautiskajā feministu zināšanu kopumā atsauces uz „valsts feminismu” lielākoties tiek uztvertas kā atsauces uz institucionalizētas birokrātijas formu, kas atbildīga par dzimuma vienlīdzības politikas izstrādāšanu un īstenošanu (*Outshoorn, Kantola*³⁰⁹). Tomēr sākotnējie formulējumi drīzāk attēlo iekļaušanas dinamiku, kur mobilizācija „no apakšas”, t. i., caur sociālajām un feministu kustībām, apvienojas ar „integrācijas politiku no augšas”, t. i., partiju politiskajām elitēm un institūcijām, lai radītu valsts iniciatīvas, kurās tiesību paplašināšana un institucionālā klātesība ir vienas monētas divas puses. Šajā ziņā valsts feminisms lielākoties attiecas uz

³⁰⁴ Clarke M. (2011) Advancing women's careers through leadership development programs, *Employee Relations*, Vol. 33 Iss: 5, pp.498 – 515.

³⁰⁵ Rivža B., Krūzmētra M. (2001) *Lauku sievietes uzņēmējdarbībā*. SIA Latgales druka, 240 lpp. (97. lpp.).

³⁰⁶ Booth C., Bennet C. (2002) Gender Mainstreaming in the European Union, *The European Journal of Women's Studies*, vol. 9, No. 4, pp. 430–446.

³⁰⁷ Woodward A.E. (2008) Too Late for Gender Mainstreaming? Taking Stock in Brussels, *Journal of European Social Policy*, vol. 18, No. 3, pp. 289–302.

³⁰⁸ Page M.L. (2011) Gender Mainstreaming - Hidden Leadership?, *Gender, Work & Organization, Special Issue: Engendering Leadership*, Volume 18, Issue 3, pp. 318–336.

³⁰⁹ Outshoorn J. and Kantola J., eds. (2007) *Changing State Feminism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 266-286.

līdzdalības formām (*Skjeie, Siim*³¹⁰), kuras veido dzimumu vienlīdzības politikas, un – tā pirmajā, iedomu formulējumā – iespējamo attīstību virzienā uz patiesi sievietēm draudzīgu sabiedrību.

Publiskās pārvaldes darbības mērķis ir tai uzticēto pārvaldes funkciju īstenošana ar iespējami mazākiem resursiem. Lai panāktu efektīvu publisko pārvaldi, tā regulāri ir jānovērtē un jāpilnveido. Katrs pietiekami kvalitatīvs process iesākas ar pasākumu plānošanu, kam seko darbība, pēc tam darbības pārbaude un attiecīga rīkošanās³¹¹. Pētot sievietes vadošajos amatos publiskajā pārvaldē³¹², ir svarīgi formulēt un analizēt vadības jēdzienu un tā nozīmi Latvijā.

Vadības jēdziens ir viens no tiem, kas mūsdienās apzīmē progresīvu un domājošu personu, to arī izmanto savienojumā ar citu jēdzienu – “laba valsts vadība”, kas ir jauns vadīšanas process, esošajā likumdošanā mainītie noteikumi vai pilnīgi jauna sabiedrības vadības metode (*Rhodes R.A.W.*, 2007)³¹³.

Politiskie, sociālie un ekonomiskie procesi notiek vienlaicīgi ar publiskās pārvaldes procesiem, un diezgan bieži savstarpējās mijiedarbības rezultātā starp publisko un privāto sektoru un valstīm rodas ideju plūsma un darbības metodes. Efektivitāte kā termins tiek lietots, gan analizējot publisko pārvaldi pēc noteiktiem kritērijiem, gan vērtējot morālās kategorijas. Publiskās pārvaldes uzlabošanas izpratnē iepriekš minētais termins būtu jāsaprot plašākā nozīmē nekā tikai ekonomiskā efektivitāte un jāaplūko publiskajā pārvaldē veicamo funkciju kontekstā. Visu profesionāļu potenciāla izmantošana tiek uzskatīta par efektivitāti veicinošu faktoru (nediskriminējot dzimumu, tautību utt.). Aprakstot iepriekš minēto, tiek lietots termins „dzimums kā vadības kapitāls” (*Raadschelders*)³¹⁴.

Analizējot zinātniskās teorijas, kas saistītas ar sievietes lomu publiskajā pārvaldē, jāsecina, ka feminisma ideju analīze publiskās pārvaldes teorijā nav daudz pētīta un šajā jomā nepieciešams veikt vairāk pētījumu, tomēr līdz šim veikto

³¹⁰ Siim B., Skjeie H. (2008) Tracks, Intersections and Dead Ends, *Etnecities*, vol. 8, No. 3, pp. 322–344.

³¹¹ Deming W. E. (1982) Quality Productivity and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA.

³¹² Termins “publiskā pārvalde” tiek izmantots kā kopējs virsējdziedziens, runājot par valsts pārvaldi un pašvaldībām, taču Satversmes 58. pantā tiek lietots termins “valsts pārvalde”, un šiem abiem terminiem ir identiska nozīme.

³¹³ Rhodes R. A. W. (2007) Understanding Governance: Ten Years on, *Organisation studies*, vol. 28, No. 08, pp.1243–1264.

³¹⁴ Raadschelders J. C. N. (2010) Identity Without Boundaries: Public Administration’s Canon(s) of Integration, *Administration & Society*, vol. 42, No. 2, pp. 131–159.

pētījumu rezultāti ir vērā ņemami. Piemēram, saskaņā ar klasisko publiskās pārvaldes teoriju, autores Noela Mortone (*Morton Noel O'R*) un Stefānija Lindkvista (*S. A. Lindquist*)³¹⁵ analizējušas klasiskās publiskās pārvaldes teorijas pārstāves Mērijas Pārkeres Folletas idejas, un norādījušas, ka Folleta var tikt uzskatīta par publiskās pārvaldes feminisma teoriju priekšteci. Folletas darbos jūtama „feministiskā domāšana” (īpaši ņemot vērā viņas personīgo pieredzi – izglītību, karjeru u. tml.). Folleta nenoliedzami ir devusi milzīgu ieguldījumu ne tikai publiskās pārvaldes, bet arī feminisma teoriju attīstībā.

Citos pētījumos, kas saistīti ar publiskās pārvaldes un feminisma teoriju pārklāšanos, dominē jēdziens „stikla griesti”, piemēram, šo aspektu ir daudz pētījusi Kamilla Staiversa³¹⁶, paralēli pievēršoties arī sieviešu amatu sadalījumam valsts dienestā vēsturiskā un mūsdienu aspektā. K. Staiversa pētījusi tēmas, kas attiecas uz dzimumu līdztiesību un vadības stilu vispārīgā kontekstā, kā arī saistībā ar administratīvo reformu. Arī autores kvalitatīvajā pētījumā 2010. gadā (par sievietēm augstos vadošajos amatos valsts pārvaldē Latvijā) kā viens no galvenajiem kavēkļiem sieviešu iespējām ieņemt vadošos amatus Latvijā tika minēti „stikla griesti”, kā arī sieviešu solidaritātes trūkums (kas turpretī ir īpaši izteikts vīriešiem – *“old boys network”*).

Autores pētījumos, nosakot kavējošos faktorus sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā, kā galvenie faktori dzimumu nevienlīdzībai tika minēti sociālo lomu konflikti, dzimumu stereotipi un dzimumu diskriminācija. Kā problēma tika norādīta arī dzimumu segregācija un amatu dalījums „vīriešu amatos” un „sieviešu amatos”, kur sievietēm piedēvēta izpildītāja, bet vīrietim - vadītāja loma. Dzimuma segregācijas jautājumus valsts pārvaldē, kas ir tieši saistīti gan ar publiskās pārvaldes, gan feminisma teorijām, pētījušas Gaja (*Mary Ellen Guy*) un Nūmena (*Meredith A. Newman*).³¹⁷ Atbilstoši empīrisko pētījumu secinājumiem, kas tika iegūti pēc valsts dienesta izpēti divdesmit gadu garumā, viņas atklāja, ka sieviešu īpatsvars lēmumu pieņemšanas amatos ir nesamērīgi zemāks salīdzinājumā

³¹⁵ Morton N. O'R. & Lindquist S. A. (1997) Revealing the feminist in Mary Parker Follett *Administration & Society*, vol. 29, No. 3, pp. 348–371.

³¹⁶ Stivers C. (2002) *Gender images in public administration*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Second edition.

³¹⁷ Guy M. E., Newman A. M. (2004) Florida state University, University of Illinois-Springfield, *Womens Jobs, Mens Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor*, *Public Administration Review*, May/June, Number 3, p. 384–289.

ar sieviešu procentuālo īpatsvaru publiskajā sektorā. Tāpat vērojama arī atšķirība algu apmērā. Šis paradokss pastāv arī Latvijā, jo arī Latvijā valsts pārvaldē strādājošo vidū sieviešu ir procentuāli vairāk, bet vadošos amatus vairāk ieņem vīrieši, viņi arī saņem augstākas algas par to pašu darbu.

Autori Keizers, Vilkins, Meijers un Holands (*Keiser, Wilkins, Meier, Holland*)³¹⁸ oponenti un norādījuši, ka pasīva pārstāvība publiskajā sektorā ved uz aktīvu pārstāvību politikas izstrādē, netieši norādot, ka, dzimuma līdztiesībai valsts dienestā kļūstot arvien izplatītākai, varētu sagaidīt pretēju rezultātu sieviešu dalībai politikas izstrādē.

No sociālo saistību skatu punkta, sabiedriskā viedokļa aptaujas liecina, ka tieši sievietes vairāk atbalsta sociālās politikas, ieroču kontroli, veselības aprūpes iniciatīvas utt. Šajā kontekstā daži feminisma autori, piemēram, Grogans (*Grogan*), centušies pierādīt, ka sievietes var un drīkst spēlēt būtisku lomu publiskā sektora vadošo amatu pārdalīšanā, kas ir vērsta uz lielāku sociālo saistību uzņemšanos. Minētais aspekts arī ir atklājies autores intervijā ar ekspertiem, kas norādīja, ka jautājumos, kas saistīti ar ģimeni, bērniem, izglītību un veselību, sievietes ir aktīvākas, zinošākas un ieinteresētas sistēmu pilnveidot.

Mištāls (*Misztal*)³¹⁹ norādījis uz trim vadošajiem darbiem: Roberta Putnama (*Robert Putnam*) „Sociālā kapitāla attīstības teorija”; Ričarda Seneta (*Richard Sennett*) „Teorija par izturēšanos publiskajā un privātajā dzīves telpā” un Taureina, Urija, Baumana un Kastellsa (*Touraine, Urry, Bauman un Castells*) darbu, kuros autori aicinājuši ieviest jaunu darba kārtību, kurā „socioloģija atrodas aiz sociālā aspekta”, uzsverot ierobežojumus, kas kavē rast vienlīdzību starp „sociālo” un „sabiedrību”. Garsons (*G. David Garson*) kā savu pētījumu rezultātus ir uzskaitījis hipotēzes attiecībā uz feminisma teorijām publiskās pārvaldes līmenī³²⁰:

- sieviešu pārstāvība augstākajos valsts pārvaldes amatos un līdz ar to arī organizatoriskās struktūras lēmumu pieņemšanas procesos ir zema;

³¹⁸ Keiser L. R., Wilkins V. M., Meier K. J., Holland, C. A. (2002) Lipstick and logarithms: Gender, institutional context, and representative bureaucracy. *American Political Science Review*, vol. 96, No. 3, pp. 553–564.

³¹⁹ Misztal B. A. (2005) The new importance of the relationship between formality and informality. *Feminist Theory*, vol.6, No.2, pp. 173–194.

³²⁰ Garson G. D. Feminist Theory in Public Administration: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/feminist.htm>, skatīts 07.01.2011.

- jo augstāks sieviešu īpatsvars lēmumu pieņemšanas procesā, jo lielāka prioritāte tiek piešķirta:

- dzimuma līdztiesībai organizācijā;
- metodēm un procesiem, ņemot vērā dzimuma atšķirības;
- vienlīdzībai kā vērtībai darba izpildē;
- organizatoriskajām reformām;
- sociālajām saistībām kā vienai no organizācijas vērtībām;
- jo stingrākas organizatoriskās normas attiecībā uz pieklājību un sabiedriskumu.

Sievietes veido lielu daļu no visā pasaulē pieejamā organizatoriskā talanta, taču viņu pārstāvība augstākā līmeņa vadītāju amatos uzņēmējdarbībā un publiskajā pārvaldē ir visai neskaidra. Izredzes ieņemt vadošo amatu sievietēm vadītājām ir svarīgs jautājums dzimumu līdztiesības aspektā, un minētais jautājums joprojām ir pētāms.

Jo īpaši krīzes apstākļos ir būtiski izmantot sabiedrībā visus pieejamos resursus, tostarp cilvēkresursus, lai darba efektivitāte būtu lielāka un tiktu sasniegti labi rezultāti. Tādējādi ir ārkārtīgi svarīgi izvērtēt un nodrošināt abiem dzimumiem publiskajā pārvaldē vienādas iespējas, jo dzimumu diskriminācija rada arī ekonomiskas sekas.

2. Sieviešu darbības veicināšana vadības līmenī publiskajā pārvaldē – ārvalstu un Latvijas pieredze

Vēstures fakti liecina, ka sievietes jau no seniem laikiem tiekušās nostāties līdzās vīrietim gan kultūrā, gan ekonomikā, gan arī politikā. Pirmā no zināmajām civilizācijām, kurā sieviete ieguva tiesības mantot valdnieka varu, bija Ēģipte. Vēlāk viduslaikos un jaunajos laikos sievietes ir atradušās dažādu valstu troņos un sekmīgi valdījušas pār milzīgajām impērijām, piemēram, Krievijas carienes, Anglijas karalienes. Veidojoties mūsdienu demokrātijām, par politiskā režīma centrālo elementu kļuva parlaments. Taču ilgu laiku sievietēm bija liegta iespēja piedalīties vēlēšanās. Pirmā valsts, kas atļāva sievietēm piedalīties vēlēšanās, bija Jaunzēlande (1893). Līdz Pirmajam pasaules karam balsstiesības Eiropā ieguva sievietes Zviedrijā un Norvēģijā.

Eiropas Savienība apņēma veicināt dzimumu vienlīdzību jau 1957. gada līgumā³²¹, un ES institūcijās tiek mēģināts panākt dzimumu vienlīdzību visās lēmumu pieņemšanas jomās. Jau kopš 1975. gada, kad Apvienoto Nāciju organizācija iedibināja Starptautisko sieviešu gadu un lielākā daļa rietumu nāciju sāka apzināties dzimumu nevienlīdzību, tolaik pazīstamu kā „sieviešu diskrimināciju”³²² – sabiedrisku problēmu, kurai bija nepieciešama sabiedrības iejaukšanās –, šīs politikas stratēģijas un politiskie instrumenti ir mainījušies. Koncentrēšanās uz dzimumu diskrimināciju (diskrimināciju, kas balstās uz bioloģiskām atšķirībām) ir attīstījusies par koncentrēšanos uz dzimumu (balstoties uz šo bioloģisko atšķirību izraisītajām kulturālajām un sociālajām sekām).

1999. gada 22. oktobrī ES Padome pieņēma lēmumu par dzimumu vienlīdzību visos lēmumu pieņemšanas procesos. 2000. gada maijā Eiropas Komisija izdeva Pamatstratēģiju par dzimumu vienlīdzību un paziņoja, ka jācenšas panākt vismaz 40 % abu dzimumu līdzdalība savās komitejās un ekspertu grupās.³²³ Sieviešu īpatsvars vadošajos amatos ES pēdējos gados bijis stabils, vidēji 30 %, taču lielākajā daļā dalībvalstu šis rādītājs ir zemāks. ES no augsti kotētu uzņēmumu valdes direktoriem tikai 3 % ir sievietes, bet no uzņēmuma desmit valdes locekļiem viena ir sieviete. Pēdējā desmitgadē politikā ir bijušas pozitīvas

³²¹ Romas Līgums, Eiropas Ekonomikas kopienas (EEK) dibināšanas līgums, kas parakstīts Romā 1957. gada 25. martā un stājies spēkā 1958. gada 1. janvārī.

³²² Bustelo M. (2003) Evaluation of Gender Mainstreaming, *Evaluation*, vol. 9, No. 4, pp. 383–403.

³²³ Eiropas Komisijas ziņojums par Savienības Pamatstratēģiju attiecībā uz dzimumu līdztiesību Padomei, Eiropas Parlamentam, ekonomiskajai un sociālajai komitejai un reģionu komitejai, publicēts portālā Politika.lv: <http://www.politika.lv/index.php?id=5269>, skatīts 10.10.2009.

tendences lielākajā daļā ES valstu, tomēr progress ir lēns un kopējie rādītāji joprojām ir zemi. Tādu sieviešu, kuras ir valstu parlamentu deputāti, ES īpatsvars no 1997. līdz 2008. gadam ir pieaudzis no 16 % līdz 24 %, bet atsevišķās valstīs tas svārstās no 9 % līdz 46 %. Politisko lēmumu pieņemšanas līmenī Eiropas Parlaments kopš pašiem pirmsākumiem 1979. gadā ir bijis forums, kurā vērojams vislabākais dzimumu līdzsvars. Neliels progress bija panākts arī pēc Eiropas Parlamenta 2009. gada vēlēšanām, sieviešu skaits Eiropas Parlamentā palielinājās no 31 % līdz 35 %.³²⁴

2007. gada 7. novembrī LIEDRA (Eiropas pašvaldību asociācija dzimumu līdztiesībai) rīkotajā starptautiskajā konferencē Eiropas Parlamentā dažādu līmeņu (Eiropas, nacionālā, vietējā, NVO) pārstāvji izklāstīja viedokli par iespējām veicināt sieviešu līdzdalību politikā un darba tirgū. Galvenais secinājums ir, ka aktīvāka sieviešu līdzdalību jāveicina ne tikai vadošajos amatos vietēja mēroga politikā un uzņēmējdarbībā, bet arī ES līmenī, attiecinot to uz ES iestādēm, piemēram, Eiropas Parlamentu un ES Reģionu komiteju³²⁵, kurā sieviešu pārstāvība ir tālu no attiecības 50%:50%.

Dzimumu līdztiesības problēmas atšķiras atkarībā no valsts, reģiona un konkrētās situācijas. Attiecībā uz situāciju dzimumu līdztiesības jomā Latvijā vairāki rādītāji ir virs Eiropas Savienības vidējā līmeņa, taču kā izņēmums jāmin Ziemeļeiropas valstu pozitīvā pieredze dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā, kas ir vērtīgs piemērs arī Latvijai. Piemēram, Ziemeļvalstīs regulāri tiek publicēti pētījumi un pārskati par pašvaldību iespējām un labās prakses piemēriem, rīkoti mācību semināri, lai nodrošinātu vienādas iespējas abu dzimumu iedzīvotājiem, kas Latvijai būtu labs piemērs. Turpinājumā autore apskata citu valstu (pārsvarā Ziemeļeiropas) labās prakses piemērus, ko varētu praktizēt arī Latvijā. Piemēram, Ziemeļvalstīs – Dānijā, Somijā, Īslandē, Norvēģijā, Zviedrijā, kā arī Grenlandes, Farēru salu un Ālandu salu teritorijās – ir trīsdesmit pieci centri, kas nodarbojas ar sieviešu studijām un dzimtes pētījumiem. Viens no galvenajiem šķēršļiem integrētai pieejai dzimumu līdztiesības īstenošanai Centrālās un Austrumeiropas valstīs ir vienotu datu trūkums par dzimumsastāvu zinātnē visos līmeņos.

³²⁴ EK ziņojums „Vīriešu un sieviešu līdztiesība — 2009”

http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/ek_zinojums_siev_vir_2009_lv.pdf, skatīts 10.02.2011.

³²⁵ Gržibovska E., *Kāpēc sievietēm būtu jāstrādā „ar atlaidi”?* Konferences „Sieviešu līdzdalības iespēju veicināšana darba tirgū un politikā” secinājumi, Publicēts: Latvijas Pašvaldību savienības mājas lapā, 08.11.2007. Pieejams: http://www.lps.lv/sablons_a.php?k=113&lang=lv&s1=2&id=51&pid=4

Dānijā dzimumu līdztiesības jautājumu risina daudzas valsts institūcijas. Tam tiek veltīts daudz līdzekļu un laika, rīkotas kampaņas. Liels solis uz priekšu tika sperts 1999. gadā, kad Dānijā tika izveidota dzimumu līdztiesības ministra vieta. Dānijā par savām tiesībām galvenokārt cīnās pašas sievietes. Jau 1999. gadā tika izveidota nevalstiska organizācija „Sieviešu padome”, kas apvienoja aptuveni 50 organizācijas: sieviešu klubus, arodbiedrības, politiskās partijas, tālākizglītības centrus, reliģiskās organizācijas utt. Padome sniedz sievietēm konsultācijas un palīdz iekļauties uzņēmējdarbībā, pārrauga sieviešu nodarbinātību, cīnās pret vardarbību ģimenē un sieviešu tirdzniecību, aktualizē sieviešu veselības jautājumus un ģimenes vērtības³²⁶. Konstatēts, ka Dānijā žurnālistikā (kura ir viens no svarīgākajiem socializācijas aģentiem, kas veido priekšstatus par dzimumu lomām sabiedrībā) dominē vīrieši – gan vadošajos amatos, gan rakstošo žurnālistu vidū. Dānija bija arī viena no valstīm, kas 70. gados rīkoja protestus, piemēram, jaunas sievietes rīkoja protestus sēdus, protestējot pret algu starpību starp dzimumiem un uzstādot prasību, lai viņām sabiedriskajā transportā būtu jāmaksā tikai 80 % no biļešu cenas, jo viņas saņem 80 % no vīriešu algas. Autore sava pētījuma ietvaros ir intervējusi (2010) arī Eiropas Biznesa un valodu studiju sadarbības tīkla *Space* ģenerālsekretāri (*Secretary-General of Space European Network For Business Studies and Languages*), dzimtes problemātikas pētnieci no Dānijas profesori Regitzi Kristensenu (*Retgize Kristensen*).

Zviedrijas politiskajā dzīvē gan nacionālajā, gan pašvaldību līmenī sievietes neapšaubāmi ir ielauzušās kopš 1962. gada. Augsti izglītotu cilvēku vidū, kas veido lielāko daļu mediju elites, vīriešu un sieviešu līdztiesība tiek uzskatīta par pašsaprotamu lietu. Akadēmiskajā pasaulē sieviešu un dzimtes pētījumi ir integrēti vispārējā kultūrā. Tātad varētu sacīt, ka pastāv mediju un akadēmiskā elite, kura gan politiskajā, gan akadēmiskajā dzīvē uzrauga dzimumu līdzsvaru. Reizēm medijiem ir pat vadošā loma, pieprasot dzimumu līdzsvaru. Pētījumā „Zviedrijas biznesa sieviešu vadītāju tēls medijos”³²⁷, mediju pētniece Marija Endstrēma atklāj, ka dažu laikrakstu biznesa lapas īpaši izceļ vadītājas sievietes un izdara vairāk vai mazāk skaidri redzamu spiedienu uz biržā kotētajiem uzņēmumiem, lai tie palielinātu sieviešu ietekmi savās valdēs un augstākajā vadības līmenī. Mediju interese par biznesa sievieti vadošajos amatos nes gan labumu, gan ļaunumu. Tomēr nevar nepamanīt to,

³²⁶ Dānijas Dzimumu līdztiesības ministra mājas lapa: <http://uk.lige.dk/>, skatīts 10.07.2011.

³²⁷ Lenrota A., *Zviedru mediji – sargsuņi arī dzimumu līdztiesībai*, Publicēts portālā www.politika.lv 18.01.2005, Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=6751>

ka tiek nopietni ietekmēts sabiedrības viedoklis, pieprasot, lai vadošajos amatos būtu vairāk sieviešu, tieši tāpat kā mediji daudzus gadus centās panākt, lai Zviedrijas politiskās partijas sievietēm ierādītu augstākus kārtas numurus savos vēlēšanu sarakstos, kas rada lielākas iespējas tikt ievēlētām. Kampanu „Vairāk sieviešu politikā”, kura daudzus gadus tika rīkota pirms katrām vēlēšanām, ierosināja viena no vecākajām Zviedrijas sieviešu tiesību organizācijām – Fredrikas Brēmeres asociācija, kas darbojas kopš 1884. gada. Taču šai kampanai nebūtu nekādas ietekmes, ja arī mediji nebūtu atbalstījuši tās prasības.

Zviedrijā partiju iekšējās kārtības noteikumi paredz kvotu sistēmu,³²⁸ kas nozīmē - konkrētu sieviešu un vīriešu skaitu, kuri kandidēs vēlēšanās, kā arī „paritātes principu”, kas nosaka, ka vēlēšanu listē jāiekļauj viens aiz otra sieviete kandidāte un vīrietis kandidāts, nevis saraksta augšgalā vīrieši, bet pa vidu un lejā – sievietes, kā tas nereti novērojams Latvijas vēlēšanu sarakstos.

Zviedrijā dzimumlīdztiesības aspektu ievērošanu visās dzīves sfērās regulē Vienādu tiesību akts sadarbībā ar Vienādu tiesību ombudsmeni. Zviedrijā no 349 parlamenta deputātiem 45 % ir sievietes, 40 % pašvaldības asambleju pārstāvju vidū ir sievietes, 30 %, no pašvaldību vadītājiem ir sievietes, 44 % apgabalu gubernatoru ir sievietes³²⁹. Zviedrijā vairākās pašvaldībās algo vai piesaista dzimumu līdztiesības ekspertu, kas palīdz pašvaldībai, veicot situācijas analīzi un plānojot pasākumus, organizē izglītojošas programmas pašvaldības darbiniekiem un deputātiem nepieciešamo prasmju un metožu apguvei.

Zviedrijas Biznesa attīstības aģentūra *NUTEK- The Swedish Development Agency*- ir atradusi sakarību starp dzimumu līdztiesību un ienesīgumu³³⁰. Sieviešu paaugstināšana amatā arī ir svarīgs solis, lai iegūtu pareizu vadības komandu, jo pieaugošais pētījumu skaits norāda uz saikni starp lielāku dzimumu līdztiesību augstākajā vadībā un peļņu, kā arī norāda saistību starp dzimumu līdzsvaru vadības komandās un inovāciju ieviešanas spēju – veikspēja palielinās, ja valdē ir ievērojams sieviešu skaits. Iepriekšminētie rezultāti nenozīmē to, ka pastāv cēloniska sakarība

³²⁸ Labklājības ministrijas Izvērtējuma ziņojums par Pekinas Rīcības Platformas jomu īstenošanu Latvijā (2010).: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/dz_lidzt_1003_1.pdf, skatīts 01.09.2011

³²⁹ Statistika par dzimumu līdztiesību Zviedrijā, skatīts 01.10.2011.:

http://www.sweden.se/eng/Home/Society/Equality/Facts/Gender-equality-in-Sweden/#idx_4

³³⁰ Break gender stereotypes, give talent a chance: <http://www.businessandgender.eu>, skatīts 20.10.2010.

starp sievieti vadītāju un ienesīgumu, taču rezultāti palīdz izskaidrot, ka vadīšana nav obligāti vīrieša privilēģija.

Jau kopš 1988.g. Zviedrijā Finanšu ministrijas Ekonomikas departaments gatavo ikgadējo pielikumu budžetam par ekonomisko resursu sadali starp sievietēm un vīriešiem valstī.³³¹ Pielikums parāda dzimumu nevienlīdzību no ekonomiskā aspekta valstī, kā arī to, kā labklājības sistēma palīdz šo plaisu dzimumu starpā mazināt. Tāpat pielikums analizē ekonomisko situāciju vīriešu un sieviešu vidū, katru gadu izvēloties vienu tēmu. Līdz šim analizēts: mājsaimniecības darbu sadale, nodarbinātības ienesība, studijas, nopelnītā izlietojums, sociālās apdrošināšanas pabalstu lielums un sadalījums, kā arī ienākumu atvilkumu lielums (nodokļi, bērnu kopšanas atvaļinājuma un mazu bērnu aprūpes ietekme uz sieviešu un vīriešu pensiju lielumu), vecu sieviešu un vīriešu finansiālā situācija u. tml..

Somijas valdībā, ko prezidente Tarja Halonena apstiprināja 2007. gada 19. aprīlī, 12 no 20 ministru portfeļiem piederēja sievietēm. Sievietes vadīja Tieslietu, Veselības, Nodarbinātības, Komunikāciju, Eiropas lietu un imigrācijas, Izglītības, Transporta, Sociālo lietu, Pašvaldību un administratīvo lietu, Lauksaimniecības un vides ministriju³³². Šī bija pirmā reize Somijas vēsturē, kad valdībā sieviešu bija vairāk nekā vīriešu, arī deputātu mandātu ieguvušo sieviešu skaits ir lielākais, kāds jebkad ir bijis – 42 %. No 2008.gada Somijas Finanšu ministrija ir noteikusi, ka visām ministrijām 2008. gada budžetā ir jāiekļauj dzimuma perspektīva.

Dzimumu līdztiesības programmām ir pozitīva ietekme uz darbinieku motivāciju, radošumu un produktivitāti. Uzņēmumi ar vislielāko skaitu sieviešu, kas strādā augstākās vadības amatos, ir par 18–69 % ienesīgāki nekā 500 vidēji, nejauši izvēlēti uzņēmumi tajās pašās nozarēs (*Adler pētījums*)³³³.

Autore 2007. gada aprīlī veikusi divas ekspertintervijas Somijā. Interviju gaitā tika uzdoti tie paši jautājumi, kas sievietēm pašvaldību vadītājām Latvijā. Tika iegūts ekspertu viedoklis no valsts, kurā dzimumlīdztiesības vēsture ir daudz garāka un attīstītāka kā Latvijā. Abi respondenti pētījumā Somijā uzsver, ka Somijā praktiski nepastāv dzimumu stereotipu, izņēmums varētu būt tikai lauku teritorijas.

³³¹ Labklājības Ministrijas informācija, skatīts 01.09.2011: <http://www.lm.gov.lv/text/293>

³³² Women towards ownership, in business and agriculture, Interantional report, A comparative study of five European countries (2005) 82 lpp. (18. lpp.).

³³³ Break gender stereotypes, give talent a chance: <http://www.businessandgender.eu>, skatīts 20.10.2010.

Norvēģija ir ieviesusi juridiskās kvotas - „dzimumu pārstāvības kvotas” sabiedrības pārvaldē. Norvēģijā ir noteikta kvota pat uzņēmumu valžu dzimumlīdztiesiskam sastāvam³³⁴, līdz ar to lielāko biržās kotēto uzņēmumu valdēs ir 42 % sieviešu un 58 % vīriešu³³⁵. Vispārīgas zināšanas par Norvēģijas gadījumu lika daudziem cilvēkiem atzīmēt, ka norvēģi bija ne tikai pasaules līderi attiecībā uz sieviešu pārstāvniecību uzņēmumos, bet arī Norvēģijas partijas bija pieņēmušas dzimumu kvotas. Norvēģijā pastāv Dzimumu līdztiesības akts (1978, labots 2002)³³⁶, kas aizliedz jebkādu dzimumu diskrimināciju visos sabiedrības līmeņos. Tomēr pētījumos, kas veikti Norvēģijā, kā nelīdztiesīga tiek kritizēta, piemēram, esošā nodokļu sistēma³³⁷. Arī pētot sievietes vadošajos amatos³³⁸, Norvēģijas situācija atklājās līdzīga Latvijā esošajai, kad sievietes, lai arī ir aktīvas un ar labu izglītību, tomēr vadošos amatus ieņem retāk nekā vīrieši.

Sākot ar 2005.g. Norvēģijā, līdzīgi kā Zviedrijā, katru gadu tiek izvēlēta analīzes tēma, kas kā pielikums tiek pievienota valsts budžetam³³⁹ (piemēram, 2005.g. gada tēma - vīriešu un sieviešu ieņēmumi, nodarbinātība un laika izlietojums - analīze par sieviešu un vīriešu ienākumiem; 2006.g. tēma - kvalitatīvā analīze par "mātes" un "tēva" nodarbinātību un darba stundām un izstrādāti indikatori, kas mēra sieviešu un vīriešu ienākumus, nodarbinātību un laika izlietojumu). Kopš 2006. gada visām ministrijām ir jāveic sistemātisks ietekmes uz dzimumu novērtējums Fiskālajā budžetā. 2007.g. gada budžeta cirkulārā ir iekļauta instrukcija par dzimuma perspektīvas integrēšanu visu ministriju budžeta veidošanas procesos. Finanšu ministrija izstrādājusi un izplatījusi vadlīnijas, lai to sekmētu. Līdzīgas vadlīnijas, lai atvieglotu dzimuma perspektīvas iekļaušanu savos budžetos ir sagatavotas arī pilsētu domēm un pašvaldībām.

³³⁴ Matland R. E. (2004) The Norwegian Experience of Gender Quotas, A paper presented at the International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)/CEE Network for Gender Issues Conference. Budapest, Hungary, 22–23 October, 9. lpp.

³³⁵ Eiropas komisijas ziņojums "Vairāk sieviešu vadošajos amatos – atslēga uz ekonomikas stabilitāti un izaugsmi"

http://ec.europa.eu/latvija/news/newsletter_articles/20100403_sievietes_vad_amatos_lv.htm

³³⁶ Women towards ownership, in business and agriculture (2005) International report, A comparative study of five European countries, 82 lpp. (18. lpp.).

³³⁷ Piemēram, Almås I., Cappelen A. W., Lind J. T., Sorensen E. and Tungodden B. (2011) Measuring Unfair (in) Equality, *Journal of Public Economics*, 95, pp. 488–499.

³³⁸ Teigen M. (2002) The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy, *Scand. J. Mgmt.*, 18, pp.197–215.

³³⁹ Labklājības Ministrijas informācija, skatīts 01.09.2011: <http://www.lm.gov.lv/text/293>

Īslandē dzimumu līdztiesību regulē regula³⁴⁰, kas nosaka vienlīdzīgu statusu un iespējas sievietēm un vīriešiem visās sabiedrības jomās. Darba devējiem ir jārūpējas, lai dzimumu līdztiesība kļūtu par darba tirgus sastāvdaļu. Dzimumu līdztiesības centrs (*Jafnrettisstofa*) ir nodibināts, balstoties uz jau nosauktajiem likumiem. Līdztiesīga statusa padome (1975) cīnās par vienlīdzīgām iespējām darba tirgū kā vīriešiem, tā sievietēm, sadarbojoties ar citām valsts institūcijām. Ziemeļvalstu pozitīvā pieredze ir vērtējama un piemērojama arī situācijai Latvijā.

Savukārt Igaunijā mediju organizāciju vadošajos amatos ir tikai aptuveni 20 % sievietes, arī politikas atspoguļojums medijos lielākoties ir caur „vīrišķo prizmu” – politikā pašlaik procentuāli vairāk darbojas vīrieši, kas attiecīgi ietekmē arī potenciālā elektorāta viedokli kārtējās vēlēšanās. Kā risinājumu tika piedāvāts ieviest saistošu prasību normatīvajos aktos – ievērot dzimumu līdzsvara principus publisko mediju organizācijās.³⁴¹

Lai arī sievietes vidū Lietuvā ir augstāks izglītības līmenis, vīriešu algas ir par 16 % lielākas, turklāt vīrieši biežāk ieņem vadošos amatus. 91 % sievietes un 86 % vīriešu Lietuvā ir augstākā vai vidējā izglītība³⁴². Vienlaikus valsts augstskolās studējošo sievietes īpatsvars ir lielāks nekā vīriešu īpatsvars. Kā nozīmīgs sasniegums Lietuvā minams, ka Lietuvas prezidente ir sieviete.

Baltijas valstīm, kurām par spīti atšķirībām ir kopīgs vēsturiskais, kulturālais, sociālekonomiskais un politiskais mantojums, atdalīšanās no Padomju Savienības nozīmēja lielu lēcieni pretī brīvībai, progresam un atvērtībai. Baltijas valstu dzimumu politiku ietekmēja Padomju laikā institucionalizētais strādnieces mātes līgums. Tā rezultātā dzimuma lomas spēcīgi ietekmēja padomju kulturālā un politiskā ideoloģija³⁴³. Baltijas valstis kopumā ir visveiksmīgāk ievērojušas Apvienoto Nāciju Konvenciju par jebkuras sievietes diskriminācijas izskaušanu (CEDAW) ziņošanas

³⁴⁰ The Act on Equal Status and Equal Rights of Women and Men, skatīts 10.07.2011., http://www.iwraw-ap.org/resources/pdf/GE_Iceland1.PDF

³⁴¹ Gržibovska E. *Kāpēc sievietēm būtu jāstrādā „ar atlaidi”?* Konferenču „Sieviešu līdzdalības iespēju veicināšana darba tirgū un politikā” secinājumi, Publicēts: Latvijas Pašvaldību savienības mājas lapā, 08.11.2007, Pieejams: http://www.lps.lv/sablons_a.php?k=113&lang=lv&s1=2&id=51&pid=4, skatīts 12.05.2009.

³⁴² Lithuania: Wage formation: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0808019s/lt0808019q.htm>

³⁴³ Alas R., Rees C. J. (2005) Estonia in transition: exploring the impact of change on women managers, *Women in Management Review*, vol. 20, No. 6, pp. 446–460.

mehānismus (*Metcalfē, Afanassieva*)³⁴⁴, bet jo īpaši Latvija (2006. gadā gandrīz 41% vadītāju Latvijā bija sievietes (Eurostat, 2006). Tas bija augstākais sieviešu vadītāju īpatsvars visā Eiropas Savienībā³⁴⁵).

Visas Eiropas valstis, izņemot dažas, izstrādā dzimumu līdztiesības stratēģiju izglītībā vai to plāno darīt. Galvenais mērķis ir atbrīvoties no tradicionālā dzimumu lomu sadalījuma un stereotipiem. Vēl ir citi uzdevumi, piemēram, veicināt, lai sievietes būtu pārstāvētas lēmējstruktūrās, mainīt uz personas dzimumu balstītus pieņēmumus par izglītības līmeni un skolās cīnīties pret uzmākšanos, kas saistīta ar dzimumu. Valdība reti izstrādā iniciatīvas, lai vecākus informētu par dzimumu līdztiesības jautājumiem izglītībā un viņus vairāk iesaistītu dzimumu līdztiesības veicināšanā. Parasti meitenes saņem labākas atzīmes un noslēguma eksāmenus nokārto ar labākām sekmēm nekā zēni, un parasti tie ir zēni, kuri pamet skolu vai paliek uz otru gadu. Starptautiskās aptaujās noskaidrots, ka aptuveni vienā trešdaļā Eiropas izglītības sistēmu zēni ir vājāki lasītāji, bet matemātikā vājākas sekmes parasti ir meitenēm. Tomēr vissvarīgākais faktors vēl aizvien ir sociālekonomiskie apstākļi. Tikai dažas valstis (flāmu kopiena Beļģijā, Īrija un Apvienotā Karaliste) uzskata, ka zēnu nesekmības novēršana ir politiska prioritāte. Bet vēl mazāk valstīs (Austrijā, Apvienotajā Karalistē (Anglijā)) ir programmas, lai uzlabotu zēnu lasītprasmi un meiteņu sekmes matemātikā un zinātnē.³⁴⁶ Eiropas Komisija dzimumu nevienlīdzības jautājumus izglītībā risina, gan stimulējot sadarbību starp ES valstu stratēģijām, gan sniedzot finansējumu programmām.

Dzimumu līdztiesību publiskajā pārvaldē Latvijā jāsaista ar gan ar sociālajiem, gan politiskajiem, gan kulturālajiem aspektiem³⁴⁷.

Latvijā administratīvais slogs tiek mērīts divās kategorijās: cik daudz laika jāpatērē, sniedzot dažāda veida informāciju valsts un pašvaldību iestādēm, un cik laika jāpatērē izziņas vai atļaujas iegūšanai.³⁴⁸ Diemžēl administratīvais slogs netiek skatīts citā griezumā: vai esošais ierēdniecības iestāžu skaits, izvietojums, nodarbināto

³⁴⁴ Metcalfē B. D., Afanassieva M. (2005) Understanding Governance opportunities in Central and Eastern Europe, *Women in Management Review*, vol. 20, No. 6, pp. 397–411.

³⁴⁵ Moss G., ed. (2010) *Profiting from diversity: the business advantages and the obstacles to achieving diversity*. US, Palgrave Macmillan, p. 266.

³⁴⁶ Gender Differences in Educational Outcomes: study on the measures taken and current situation in Europe, Eiropas Komisijas pētījums, skatīts 31.10.2011.: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/thematic_studies_en.php

³⁴⁷ Novikova I., ed. (2008) *Gender matters in the Baltics*. Rīga: Latvijas Universitātes Dzimtes studiju centrs, 421. lpp.

³⁴⁸ Ozoliņa Ž., Reinholde I. (2009) *Laba pārvaldība*. Latvijas politologu biedrība, Zinātne, 286. lpp.

skaits un reakcija uz sabiedrības un citu ārējo faktoru prasībām ir adekvāta mūsdienu situācijai, jautājums netiek skatīts arī dzimumu griezumā.

Sieviešu iesaistīšanās Latvijas politiskajā dzīvē sākās 19. gadsimta beigās līdz ar Jaunās strāvas sludinātajām sieviešu emancipācijas idejām. Par sava veida kulmināciju sieviešu kustībā 19. gadsimta beigās uzlūkojams Rīgas dumpis, kad džutas fabrikas strādnieču uzsāktais streiks īsā laikā pārauga plašos strādnieku nemieros. Vēlāk sociāldemokrātiski noskaņotās sievietes aktīvi iesaistījās gan partijas organizēšanā, gan 1905.–1907. gada revolūcijā. Pilsonisko aprindu sieviešu iekļaušanās sabiedriskajos procesos aktivizējās pēc 1917. gada februāra revolūcijas Krievijā. 23. martā notika pirmā Rīgas sieviešu sapulce, kurā tika nodibināta „Sieviešu vienlīdzības izpildkomiteja”.

Latvija ir viena no pirmajām valstīm Eiropā, kurā jau 1918. gadā tiesiski atzina, ka abiem dzimumiem ir vienādas tiesības vēlēties un tikt ievēlētiem publiskās pārvaldes institūcijās. Proklamējot Latvijas valsti, proklamēja arī sievietes politiskās tiesības darboties politiskajās partijās. 1920. gadā nodibināja Latvijas sieviešu savienību, kuras uzdevums bija apvienot latviešu sievietes plašākā organizācijā³⁴⁹. Savienības mērķis bija ieviest dzīvē sievietes tiesības, piemēram, vienlīdzīgas pilsoniskās un politiskās tiesības ar vīrieti, sievietes darba likumīgu aizsardzību, sievietes mātes stāvokļa aizsardzību.

Pilnībā sieviešu piedalīšanos politiskajā dzīvē legalizēja 1920. gadā, kad pieņēma jauno vēlēšanu likumu un sievietes ieguva vēlēšanu tiesības. Liela sieviešu aktivitāte izpaudās Satversmes sapulces vēlēšanās. Tajās piedalījās vairāk nekā 700 000 (85 %) vēlētajū, pārsvarā – sievietes. Tomēr, neskatoties uz lielo aktivitāti, sievietes Satversmes sapulcē bija tikai 6 no 150³⁵⁰. Arī Saeimā sieviešu skaits nebija liels. Pirmajās trijās Saeimās sievietes vispār nebija pārstāvētas.

Pirmā sieviete Latvijā, kura rakstīja par sieviešu tiesību jautājumiem, bija Karolīna Kronvalde (19. gs. 70. gados). Latvijā 20. gadsimta sākumā sieviešu kustības priekšgalā bija dzejniece un rakstniece Aspazija. 1917. gadā Rīgas Politehniskais institūts (vēlāk Latvijas Universitāte) sāka uzņemt sievietes un tajā iestājas septiņas sievietes. Pirmā Latvijas sieviete, kas ievēlēta Saeimā 1931. gadā, bija Berta Pīpiņa.

³⁴⁹ Brant L. (1931) *Latviešu sieviete*. Rīga: A/S Valters un Rapa, 234. lpp. (189. lpp.).

³⁵⁰ Zelče V. (2003) Latvijas padomju sievietes konstrukcija: Pirmā identitāte – Darba sieviete (1940-1941), Komunikācija, Dzimtes pētījumi, *Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 34. lpp.

Latvijas Universitātes profesore V. Zelče Latvijas Universitātes rakstu 655. Sējumā (rakstā „Latvijas padomju sievietes konstrukcija: Pirmā identitāte – Darba sieviete (1940-1941)”) atzīmējusi, ka Padomju Savienībā valsts institūcijas stingri regulēja/pārraudzīja padomju cilvēku ikdienu, viņu dzīves stratēģijas, noteica darbības iespējas gan publiskajā, gan privātajā sfērā. Sievietes tika pozicionētas kā objekts, par kuru nepieciešama sevišķa gādība, kā sociālā grupa, kuras statuss īpaši regulējams ar normatīvajiem dokumentiem, ideoloģiskajām kampaņām, sociālās kontroles mehānismiem, masu medijiem.

Lai gan teorētiski un tiesiski sievietēm Latvijā ir nodrošinātas tādas pašas iespējas kā vīriešiem, tomēr jānorāda, ka, piemēram, atmodas laika pasākumos piedalījās tikpat daudz sieviešu, cik vīriešu³⁵¹, tomēr pētījumos par Atmodas periodu netiek atsevišķi uzsvērtas sieviešu loma vai izcelts sieviešu ieguldījums. S. Kalniete savā grāmatā³⁵² norādījusi, ka sievietes pārsvarā bija "melnā darba" darītājas – kārtoja organizatoriskos un administratīvos jautājumus, bet publiski neuzstājās, nepozicionējās kā publiskas personas (pētījuma ietvaros autore veikusi interviju ar S. Klanieti).

Statistikas dati par 90. gadiem liecina, ka 53,4 % valsts iedzīvotāju bija sievietes, bet uzņēmumu, iestāžu vadītājas tikai 5,7 %. Politika netika uztverta kā sieviešu darbības sfēra – no 390 deputātu kandidātiem sievietes bija tikai 22³⁵³. Valdošajā diskursā sievietes vieta tiek pozicionēta privātajā sfērā, sievietes darbošanās publiskajā sfērā, konkrēti, politikā netiek atbalstīta. Par galveno sievietes pienākumu uzsver rūpes par ģimeni, rūpes par vīrieti, kas izpaužas kā atbalsts dzīvesbiedra aktivitātēm publiskajā sfērā. Sievietes darbība politikā drīzāk ir izņēmums, nevis raksturīga iezīme. 1990. gada Augstākās Padomes vēlēšanās tika ievēlētas 10 deputātes un 200 deputāti. Latvijas Tautas frontes frakcijā bija pārstāvēti 123 vīrieši un 9 sievietes, savukārt frakcijā "Līdztiesība" bija 58 vīrieši un

³⁵¹ Eglīte P. (sastādīja) (1994) *Latvijas sieviete valsts 75 gados*. Zvaigzne ABC, 215. lpp. (104. lpp.).

³⁵² Kalniete S. (2000) *Es lauzu, tu lauži, mēs lauzām, viņi lūza*. Rīga: Jumava, 405.–406. lpp.

³⁵³ Zitmane M. (2003) Latvijas PSR Augstākās Padomes vēlēšanas 1990.gadā: Dzimumu vienlīdzības un iesaistīšanās politiskajā sfērā dzimtes diskurss, *Komunikācija, Dzimtes pētījumi, Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 73. lpp.

tikai viena sievietē³⁵⁴. Šie dati norāda, ka laikā, kad Latvija atguva savu neatkarību, politiskās kultūras veidošanos sievietes dzimtes diskurss nespēja ietekmēt.

Latvija ir izvēlējusies ar dzimumu līdztiesību saistītos jautājumus risināt, izmantojot dzimumu līdztiesības integrēto pieeju, kas nozīmē, ka dzimumu līdztiesības princips ir jāņem vērā, risinot jautājumus un veidojot politiku jebkurā politikas jomā un visos līmeņos, īpaši gadījumos, kad tiešā veidā sagaidāma ietekme uz sabiedrību³⁵⁵. Pat tad, ja likumdošana visiem garantē vienādas tiesības, ne vienmēr abi dzimumi atrodas vienlīdzīgā situācijā, jo nereti sieviešu un vīriešu rīcībā esošie resursi un iespējas var atšķirties.

Par dzimumu īstenošanu atbildīgās institūcijas Latvijā ir: Labklājības ministrija, Dzimumu līdztiesības padome, Starpinstitūciju koordinācijas darba grupa, Saeimas Cilvēktiesību un sabiedrisko lietu komisijas Dzimumu līdztiesības apakškomisija, Valsts cilvēktiesību birojs un Valsts darba inspekcija³⁵⁶. Starp ministrijām notiek informācijas apmaiņa par aktualitātēm, kas darīts, lai mazinātu dzimumdiskrimināciju un veicinātu dzimumu līdztiesību valsts institūcijās. Dzimumu līdztiesības integrētās pieejas efektīvākai īstenošanai visās politikas jomās katrā ministrijā ir atbildīgā amatpersona par dzimumu līdztiesības jautājumiem, tai skaitā, dzimumu līdztiesības integrētās pieejas īstenošanu nozarē.

Programma 2007.–2010. gadam šobrīd ir jaunākais politikas dokuments dzimumu līdztiesības politikas jomā. Pašreiz LM strādā pie jauna dokumenta – Plāna dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014.gadam. Plānā³⁵⁷ ir identificētas aktuālākās problēmas četros rīcības virzienos:

- dzimumu loma un stereotipu mazināšana;
- sieviešu un vīriešu veselīga un videi draudzīga dzīvesveida veicināšana;
- sieviešu un vīriešu ekonomiskās neatkarības un vienlīdzīgu iespēju veicināšana darba tirgū;
- dzimumu līdztiesības politikas uzraudzība un novērtēšana.

³⁵⁴ Zitmane M. (2003) Latvijas PSR Augstākās Padomes vēlēšanas 1990.gadā: Dzimumu vienlīdzības un iesaistīšanās politiskajā sfērā dzimtes diskurss, Komunikācija, Dzimtes pētījumi, *Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 73. lpp.

³⁵⁵ Programma dzimumu līdztiesības īstenošanai 2007.–2010. gadam (apstiprināta 2007. gada 16. oktobrī Ministru kabinetā), skatīts 10.05.2010.: <http://www.lm.gov.lv/text/330>

³⁵⁶ Dupate K., Gaile A., Petermanis K., Rupenheite G. (2005) Eiropas Savienības nodarbinātības politika, darba tirgus un dzimumu līdztiesības jautājumi. II daļa Dzimumu līdztiesība. Rīga, 173. lpp. (34. lpp.).

³⁵⁷ Plāns dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014.gadam, skatīts 10.10.2011.: [skhttp://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/lmpl_290711.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/lmpl_290711.pdf)

Aktīva darbība notiek arī nevalstisko organizāciju vidū, piemēram, viena no izpausmēm, kas norāda uz vēlēšanos iesaistīt sievietes politikā, ir resursu centra sievietēm „Marta” iniciatīva³⁵⁸ (autore pētījuma ietvaros veikusi interviju ar I.Lāci) rīkot pirmsvēlēšanas pasākumus, iesaistot gandrīz visas politiskās partijas un norādot uz dzimumu līdztiesību un līdzdalību politikā, kā arī kampaņa par lielāku sieviešu skaitu Eiropas politikas virsotnē³⁵⁹, ko organizēja Eiropas sieviešu lobijs (ESL) – lielākā nevalstiskā sieviešu organizācija Eiropas Savienībā, kura pārstāv 2000 tiešo biedru organizāciju no 28 Eiropas valstīm. Latvijā Eiropas Sieviešu lobiju pārstāv biedrība “Latvijas Sieviešu organizāciju sadarbības tīkls”.

Būtisks jautājums dzimumu līdztiesības nodrošināšanā ir arī vienlīdzīga atalgojuma saņemšana par vienu un to pašu darbu. Gandrīz puse no pētījuma „Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū 2005–2006” aptaujātajiem darba devējiem uzskatīja, ka Latvijā vīrieši mēdz saņemt lielāku atalgojumu par to pašu darbu, bet sievietes piekrīt strādāt par zemāku atalgojumu. Pētījumā iegūtais situācijas skaidrojums liecina, ka slēpto diskrimināciju darba algu noteikšanā ietekmē dažādi faktori. Pirmkārt, algu caurskatāmību mazina uzņēmumos pastāvošās amatu kategorijas, kur gan iepriekš tiek noteikts fiksēta lieluma atalgojums, taču šim atalgojumam ir minimālā un maksimālā robeža. Tā noteiktajā kategorijā atalgojums var variēties, un lēmums par minimālās vai maksimālās attiecīgās kategorijas algas piešķiršanu paliek darba devēja un darba ņēmēja savstarpējās vienošanās ziņā³⁶⁰.

Latvijas formālais skatījums uz pārvaldību ir ietverts “Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēs 2008.–2013.gadam”³⁶¹, kas Ministru kabinetā tika apstiprinātas 2008. gada 3. jūnijā. Pamatnostādņēs minēti četri galvenie principi: sabiedrības intereses izsekošana, kompetenti ierēdņi, pareiza pārvaldes institucionālā sistēma un pareizas pārvaldes lēmumu pieņemšanas procedūras.

³⁵⁸ “Balso par sievieti!” <http://www.marta.lv/category/atbalsts-sievietei-politika/>, skatīts 10.10.2010.

³⁵⁹ Eiropas Sieviešu lobija Preses relīze, Kampaņa, lai vairāk sieviešu būtu Eiropas politikas virsotnē: http://sievsad.luna.net.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=15:eiropas-sievieu-lobija-preses-relze&catid=6:lobijs&Itemid=4, skatīts 30.03.2011.

³⁶⁰ Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū 2005–2006, FACTUM & BISS, Pieejams: http://www.darbatirgus.gov.lv/doc_upl/Secinajumi_galaDzl.PDF, skatīts 10.04.2010.

³⁶¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte, Apstiprināta Ministru kabinetā 2008. gada 3. jūnijā. 100. lpp.

Lai Latvijā nodrošinātu vienādas tiesības un iespējas sievietēm un vīriešiem, galvenie uzdevumi ir³⁶² samazināt mūža garuma atšķirības starp dzimumiem un pietuvināt tās Eiropas vidējam rādītājam, samazināt atšķirības starp sieviešu un vīriešu rīcībā esošajiem finanšu līdzekļiem un samazināt viena dzimuma pārsvaru varas un lēmumu pieņemšanas pozīcijās.

Sieviešu un vīriešu līdztiesība ir izrādījusies ilgtspējīgs vecu un jaunu problēmu risinājums, tāpēc ir būtiski, ka dzimumu līdztiesība joprojām ir pamatelements ES stratēģijā 2020. gadam.³⁶³ Tādēļ dzimumu līdztiesības politikas pasākumi jāuzskata par ilgtermiņa ieguldījumu, nevis par īstermiņa izmaksām.

Situācijas uzlabošanai svarīga ir arī kavējošo faktoru noteikšana un klasifikācija sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē, kas analizēti nākamajā nodaļā.

³⁶² Ziņojums par Tūkstošgades attīstības mērķiem Latvijā, Kā dzīvosim Latvijā 2015. gadā? (2005), Zinojums tapis LR Arlietu ministrijas sadarbība ar ANO Latvija, Galvenā redaktore Sīmane M., Rīga, 68. lpp., skatīts 06.10.2011.: <http://www.mfa.gov.lv/data/ANO/latvija-2015.pdf>

³⁶³ Gender Differences in Educational Outcomes: study on the measures taken and current situation in Europe, Eiropas Komisijas pētījums, skatīts 31.10.2011.: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/thematic_studies_en.php

3. Sieviešu darbības vadošajos amatos publiskajā pārvaldē kavējošo faktoru noteikšana, klasifikācija un analīze

Autores pētījumos atklājās vairāki sieviešu pašrealizāciju kavējošie faktori, ko noteikušas pašas sievietes vadītājas (sociālo lomu konflikts, dzimumu stereotipi un aizspriedumi sabiedrībā un dzimumdiskriminācija), tomēr pastāv arī citi pētījumi, kuros minētie faktori klasificēti. Pētījumā: „Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās”³⁶⁴ definēti šādi sieviešu pašrealizācijas iespējas Latvijas politikā kavējoši faktori:

- sabiedrības vispārējā attieksme, kurā par „īstajiem” politikas dalībniekiem uzskata vīriešus. Sievietes pietiekami netiek atzītas par politikas dalībniecēm, tiek kritiskāk vērtētas;
- motivācijas trūkums, jo tradicionāli pieņemts, ka sieviešu vietā visu izlemj vīrieši;
- politiskās apņemšanās trūkums (rakstiski formulēts) attiecībā uz sociālo un dzimumu līdztiesību (nacionālais darbības plāns vai citi politikas rīcību dokumenti);
- maskulinizēta terminoloģija, ka vīrieši ir vienīgie likumīgie politikas dalībnieki vai ka vīrišķīgā terminoloģija var pārstāvēt arī sievietes, kas tomēr tā nenotiek;
- sieviešu politisko uzskatu nepietiekams atspoguļojums masu medijos;
- vīriešu politiķu savstarpējās neformālās attiecības, kurās neiesaista sievietes;
- ģimenes pienākumu nevienlīdzīga sadale;
- finansiālie aspekti – sievietes tērē savus ienākumus ģimenei, neriskējot tos izmantot visai nedrošajai politiskajai karjerai.

Karjeras attīstības literatūrā³⁶⁵ atklājas piecas galvenās tēmas, kas kavē sievietes ieņemt vadošus amatus:

- dzimuma lomu orientācija;
- dzimumu stereotipizācija;
- „stikla griesti”;
- līderība un sāncensība sieviešu vadītāju vidū;
- citas karjeras attīstības nianšes, kas saistītas ar sievietēm vadībā³⁶⁶.

³⁶⁴ ANO Attīstības programma projekts “Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās”, Autori: Maruta Pranka, Taņa Lāce, Astrīda Trupovnice, Inese Ķīkule, Edīte Kalniņa, Karīna Janova, 2004.

³⁶⁵ Chugh S., Sahgal P. (2007) Kādēļ tik maz sieviešu sasniedz vadošus amatus? (Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?) *Global Business Review*, 8, p 351.

Balstoties uz empīrisko pētījumu, autore minētajam sarakstam pievieno arī „dzimumu” kā kavējošo faktoru sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē. Pirms autores pētījumu analīzes, autore iepazīstina ar dzimumu līdztiesības kavējošo faktoru analīzi teorijās un citos nozīmīgos pētījumos.

3.1. Dzimumlīdztiesības kavējošo faktoru analīze teorijās

Termins *dzimuma lomu stereotips* attiecas uz noteiktu īpašību un spēju kopumu, kas vairāk ir izteiktas vienam dzimuma nekā otram (Pleck)³⁶⁷. Dzimuma lomu orientācijas process ir process, kurā indivīdi iegūst dzimumam atbilstošas izvēles, uzvedības un personības raksturīpašības. Pastāv teorijas, kas izskaidro dzimuma lomu orientāciju. Fallocentriskā perspektīva vadās pēc Freida teorijas attiecībā uz seksuālo uzvedību, kas izriet no priekšstata par vīriešu pārākumu, un apgalvo, ka meitenes pieņem sievišķību tikai tad, kad apzinās, ka tās nevar būt vīrieši (Freud). Dzimuma lomas un dzimuma identitāte tiek iemācīti un apgūti ģimenē pastāvošo attiecību sarežģītā kopuma ietvaros, un tiek pastiprināti socializācijas procesu rezultātā saskaņā ar konkrētās sabiedrības normām (Chakravarti)³⁶⁸. Lielākajā daļā kultūru dominantās un agresīvās īpašības tiek piedēvētas vīriešiem, un pasīvās un atkarīgās īpašības tiek attiecinātas uz sievietēm, kas savukārt ietekmē kā dzimumu identitāti, tā arī uzvedību. Īpašības, kas tiek augstu vērtētas vīriešos, atspoguļo „kompetences kopumu”, tai skaitā tādas īpašības kā lēmumu pieņemšanu, biznesa prasmes un tamlīdzīgi; vienlaikus sievišķās īpašības iekļauj emocionalitāti, ieinteresētību par attiecībām un sabiedrisko orientāciju (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson and Rosenkrantz)³⁶⁹.

Ar dzimumu lomām tiek saprastas arī vīriešu un sieviešu lomas, kuras ir sociāli un tradicionāli (ne bioloģiski) noteiktas³⁷⁰. Motivācija sievietēm un vīriešiem bieži ir vienāda, bet izredzes un iespējas – ne vienmēr. Novērots, ka izteikti stipra karjeras motivācija ir jaunām sievietēm (arī atbilstoši autores pētījuma rezultātiem).

³⁶⁶ D'Agostino M. J. & Levine H. (2010) The Career progression of women in state government agencies. *Gender in Management: An International Journal*, 25, 2, pp. 22–36.

³⁶⁷ Pleck J. H. (1985) *Working Wives/Working Husbands*. Beverly Hills, CA: Sage Publishers.

³⁶⁸ Chakravarti M. (1995) Towards Gender Equality. *Yojana*, 39(6), pp. 54–59.

³⁶⁹ Broverman I.K., Vogel S.R., Broverman D.M., Clarkson F.E. and Rosenkrantz P. (1972) Sex-role Stereotypes: A Current Appraisal?, *Journal of Social Issues*, 28, pp. 59–78.

³⁷⁰ Keller B. (1997) *Dzimumu līdztiesības novērtējums Latvijā*. Rīga, 15. lpp. (11. lpp.).

Dzimuma stereotipi vīriešiem bieži ir pat karjeru stimulējošs faktors, kas nodrošina lielākas izaugsmes iespējas³⁷¹, bet sievietēm šīs iespējas dzimumu stereotipi samazina. Piemēram, studiju laikā vīriešiem tiek dota priekšroka:

- „Jā, dažreiz esmu novērojusi, ka mūsu fakultātē pasniedzēju attieksme pret stiprā dzimuma pārstāvjiem studentiem ir nedaudz savādāka - viņu viedoklis it kā tiek vairāk respektēts, un tas nereti ļauj viņiem eksāmenā gūt pozitīvāku vērtējumu, ko ne vienmēr var redzēt, ja runa ir par studentēm”;
- „Studentus (vīriešus) vairāk mīlēja vārda tiešajā nozīmē, tādēļ nereti vien vērtējums (un ne tikai) bija augstāks.”³⁷²

Tradicionālo barjeru nojaukšanai, kas pastāv starp darbu un mājām, starp publisko un privāto, starp vīriešiem un sievietēm, un starp darba devēju un darbinieku, kas nosaka organizācijas dzīvi, ir ievērojama ietekme uz sieviešu karjeru attīstību. Tradicionālais uzskats par vienu no partneriem kā „pelnītāju” un par otru kā „mājas aprūpētāju” mainās (*Van Der Boon*)³⁷³, un darbavietās tās īpašības, kas ir vairāk tipiskas sievietēm, kļūst par pamatu jaunajiem līderu uzvedības modeļiem³⁷⁴. Globāli pastāv ļoti stingri standarti, lai sievietes atbilstu prasībām vadītāja amatam, kuru varētu ieņemt „starptautiskas, dažādas un vidējos vadības līmeņos pieredzējušas” sievietes, kā rezultātā samazinās horizontālā sieviešu kustība valdes līmenī. Papildus „vecu zēnu tīkli” ļauj vīriešiem vadītājiem būt pieejamiem valdes atlases procesos, tādējādi tiecoties izslēgt sievietes no piekļūšanas vadošajiem amatiem (*Van Der Boon*).

Vairākos pētījumos (*Fels* 2004³⁷⁵; *Manning* 2002³⁷⁶; *Rosener* 1997³⁷⁷) tiek diskutēts par to, vai sievietēm trūkst spēju un personības īpašību, kuras nepieciešamas vadītājiem. Šī vadības pozīciju stereotipizācija veido būtisku šķērslī sievietēm, kuras ir pietiekami kvalificētas, lai izceltos vadošajos amatos. Organizācijām un amatiem

³⁷¹ Muskare L. *Mūsdienu feministiskās teorijas* (2001) LU Dzimtes centrs. Jumava, 461 lpp. (180. lpp.).

³⁷² Vara un hierarhija Latvijas akadēmiskās sabiedrības sieviešu skatījumā: aptaujas rezultātu interpretācija (2008) pētījumu centra *Feministica Lettica* pētījums.

³⁷³ Van Der Boon M. (2003) ‘Women in International Management’, *Women in Management Review*, 18 (3), pp. 132–46.

³⁷⁴ Management Today (2000) The Future is Feminine: Survey Tells Men to be More like Women at Work, *Management Today*, 27 September.

³⁷⁵ Fels A. (2004) Do women Lack Ambition?, *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 50–93.

³⁷⁶ Manning T. T. (2002) Gender, Managerial Level, Transformational Leadership, *Women in Management Review*, 17(5), pp. 207–16.

³⁷⁷ Rosener J. B. (1997) Sexual Static, in: K. Grint (ed.), *Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford: Oxford University Press.

piedēvējot dzimuma īpašības (*Webb*)³⁷⁸, tiek nostiprināti stereotipi par sievietēm vadītājām. Piemēram, pēc pētījuma³⁷⁹, kas veikts ASV, rezultātiem secināts, ka valsts prezidenta amats ir trešais nepiemērotākais amats sievietēm pēc sporta komandas trenera un ģenerāļa pienākumiem.

Dzimuma stereotipi ir uzskati par sievietei un vīrietim piemītošām īpašībām, kas balstīti uz aizspriedumiem, nekritiskiem pieņēmumiem un neobjektīvu vērtējumu. Tieši dzimumstereotipi ļoti bieži veido dzimumdiskriminācijas pamatu, liedzot viena vai otra dzimuma pārstāvim izvēlēties noteiktu nodarbinātības veidu vai uzvedību³⁸⁰. Dzimuma stereotipi norāda, kādam ir jābūt vīrietim, kādai – sievietei. Ja cilvēki neatbilst šiem tradicionālajiem stereotipiem, pret viņiem var tikt izrādīta negatīva attieksme.³⁸¹ Reizēm šie stereotipi atbilst patiesībai, bieži ir nepatiesi, taču jebkurā gadījumā tie ļoti dziļi sakņojas kultūrā un ir visai noturīgi un plaši pārstāvēti visos iedzīvotāju slāņos. Visplašākā stereotipu grupa ir saistīta ar dzimumu nevienlīdzību, vīrieša pārakumu pār sievieti gan intelektuālajā, gan praktiskajā sfērā, bet jo īpaši – fiziskajā sfērā. Vīriešiem tiek piedēvētas pozitīvākas īpašības nekā sievietēm³⁸². Par tipiska vīrieša iezīmēm tiek uzskatītas agresivitāte, brīvība rīcībā, kompetence, racionālisms un prasme draudzēties un sadarboties, aktivitāte un efektivitāte. Tipiskas sievietes īpašības skaitās pļāpība un emocionalitāte, jūtīgums un sirsnība. Vīrieši tradicionāli skaitās “stiprais”, sievietes – “vājais” dzimums.

Ar tradicionālajiem dzimumu stereotipiem saistās aizspriedumi pret sievietēm, kas ieņem vadošus posteņus administrācijā un politikā, arī zinātnē un kultūrā. Kā darbinieces sievietes bieži tiek vērtētas zemāk nekā tādas pašas kvalifikācijas darbinieki – vīrieši.

Tieši dzimumstereotipi ļoti bieži veido dzimumdiskriminācijas pamatu, liedzot viena vai otra dzimuma pārstāvim izvēlēties noteiktu nodarbinātības veidu vai uzvedību³⁸³. Dzimuma stereotipi norāda, kādam ir jābūt vīrietim, kādai sievietei. Ja cilvēki neatbilst šiem tradicionālajiem stereotipiem, pret viņiem var tikt izrādīta negatīva attieksme. Evolucionārās pieejas pamatlicējs Edvards Vilsons uzskata, ka

³⁷⁸ Webb J. (1991) *The Gender Relations of Assessment*, in: J.F. Cozens and M.A. West (eds), *Women and Work*. Philadelphia: Open University Press.

³⁷⁹ Rubin M. (2000) *Women in the American Society for Public Administration: Another Decade of progress But Still a Way to Go*, *Public Administration review*, vol. 60, No 1, 82 p., 61.–74.

³⁸⁰ Neimanis A. (2004) *Dzimumu līdztiesības principu integrēšana praksē*. Rīga, 125. lpp.

³⁸¹ Reņģe V. (1999) *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, 171. lpp. (54.–55. lpp.).

³⁸² Omārova S. (1996) *Cilvēks runā ar cilvēku*. Kamene, 121. lpp.

³⁸³ Neimanis A. (2004) *Dzimumu līdztiesības principu integrēšana praksē*. Rīga, 125. lpp.

evolūcijas gaitā sievietēm galvenās ir bijušas rūpes par bērniem, savukārt vīriešiem – medības un cīnīšanās. Tādēļ sievietēs dominē ar godīgumu saistītās īpašības, vīriešos – agresivitāte. Starpkultūru pieejas piekritēji savukārt uzskata, ka atšķirības uzvedībā nosaka kultūras tradīcijas un pieņemtās sociālās dzimumlomas. Dzimumu lomu koncepti un dzimumu stereotipi ir savstarpēji saistīti³⁸⁴ – dzimumu lomas var pārtapt dzimumu stereotipos.

Cilvēku uzskati un pārliecība ir būtisks priekšnoteikums viņu rīcībai. Aptaujas un pētījumi apstiprina, ka sabiedrībā pastāv dzimumu stereotipi jeb sabiedrības uzskati par sievietes un vīrieša lomu, kas zināmā mērā ierobežo indivīda spēju brīvi un elastīgi izdarīt savu izvēli. Dzimumu līdztiesība stereotipu mazināšanas kontekstā var tikt uzskatīta par sasniegtu, ja jebkurā situācijā, jomā un vecumā sabiedrība pret personu attiecas kā pret indivīdu, nevis viena vai otra dzimuma pārstāvi. Visbiežākās stereotipu par viena vai otra dzimuma lomām sekas ir dzimumu proporcijas trūkums dažādās jomās. Gandrīz jebkurā jomā, kurā novērojama atšķirīga sieviešu un vīriešu situācija, cēlonis ir sabiedrības uzskati jeb stereotipi par viena vai otra dzimuma lomu, uzvedību, izskatu, prāta spējām u.c. Nereti šie uzskati ir novecojuši un neatbilst reālajai situācijai.

Viena no jomām, kurā vērojama uzskatāma stereotipu ietekme, ir izglītības izvēle atkarībā no dzimuma, kā arī izglītojošā personāla jeb sieviešu un vīriešu pedagogu disproporcija visos izglītības līmeņos, jo īpaši – pirmsskolas pedagogu vidū. Viens no veidiem, kā mazināt stereotipus par sieviešu un vīriešu lomām, ir sākt to darīt pēc iespējas agrīnākā vecumā, veicinot puīšu un meiteņu vienādas iespējas, kā arī veicināt vīriešu pedagogu skaita palielināšanu, lai skolās un bērnudārzos aizvien vairāk ienāktu vīrieši pedagogi un līdz ar to vīrieša kā bērnu audzinātāja lomas modelis. Bērnam ir nepieciešama abu dzimumu – vīrieša un sievietes lomu modeļi, un ir būtiski redzēt, ka gan sievietes, gan vīrieši rūpējas par bērniem un ir vienlīdz atbildīgi rūpēs un rotaļās ar bērniem.

Dzimumu stereotipu mazināšanai³⁸⁵ būtiska loma ir pedagogu attieksmei gan pret zēniem un meitenēm, gan pret dzimumu līdztiesības jautājumiem kopumā. Līdz ar to liela uzmanība ir jāvelta pedagogu apmācībai, jo, kā rāda pētījumi, bieži vien pedagogi neapzināti atšķirīgi attiecas pret zēniem un meitenēm. Izglītojot pirmsskolas

³⁸⁴ Brannon L. (1999) *Genderpsohological perspectives*, Allyn a. Bacon, 528. p. (165.p.)

³⁸⁵ Plāns dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014.gadam (Labklājības ministrija), skatīts 16.08.2011.: http://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/lmpl_290711.pdf

pedagogus par vienādām iespējām zēniem un meitenēm, mērķis ir, lai ikdienā, darbā ar bērniem pedagogi reflektētu par savu attieksmi, proti, vai tā nav atšķirīga pret zēniem un meitenēm, vai neapzināti meitenes netiek orientētas uz „aprūpes” un „mājsaimniecības” rotaļām, vai leļļu stūri, bet zēni uz konstruktoru un mašīnu stūrīti, vai netiek norādīts uz piederību dzimumam kādā konkrētā situācijā, kādas bērnu grāmatas tiek izvēlētas lasīt u.c.

Līdz šim Latvijā dažādu projektu ietvaros ir tikuši izglītoti vispārējās izglītības pedagogi, tostarp izstrādātas vadlīnijas mācību grāmatu vērtēšanai no dzimumu līdztiesības aspekta, apmācīti skolotāji, bet ir izpalikusi pirmsskolas izglītības pedagogu apmācība un metodisko materiālu izstrāde par vienādu iespēju nodrošināšanu zēniem un meitenēm bērnudārza ikdienas darbā, rotaļās, attieksmē un literatūras izvēlē.

Saskaņā ar Izglītības un zinātnes ministrijas datiem, pirmsskolas izglītības iestādēs 2010/2011.m.g. sākumā par pirmsskolas izglītības skolotājiem strādā 6985 sievietes un 8 vīrieši (1,2 %), par vadītājiem – 568 sievietes un 8 vīrieši (1,4 %) ³⁸⁶, kas ir milzīgs viena dzimuma, šajā gadījumā – sieviešu, pārsvars. Norvēģijā un Dānijā, piemēram, valsts uzstādītais mērķis ir nodarbināt 20 % vīriešu pedagogu pirmsskolas izglītības iestādēs.

Par spīti sieviešu augstajiem izglītības sasniegumiem Eiropas Savienībā puse sieviešu strādā mazkvalificētu vai mazapmaksātu darbu (skatīt 1. tabulu).

1. tabula

Nodarbinātie ES saskaņā ar dzimumu un profesiju grupu (ES-27, 2008)

| Profesiju grupa | Vīrieši % | Sievietes % |
|--|-----------|-------------|
| Likumdevēji, valsts amatpersonas, ierēdņi vadītāja amatā un vadītāji | 67 | 33 |
| Vecākie speciālisti | 51 | 49 |
| Speciālisti | 47 | 53 |
| Ierēdņi | 31 | 69 |
| Pakalpojumu un tirdzniecības darbinieki | 31 | 69 |
| Kvalificēti lauksaimniecības un zivsaimniecības speciālisti | 65 | 35 |
| Kvalificēti strādnieki un amatnieki | 90 | 10 |
| Iekārtu un mašīnu operatori un izstrādājumu montieri | 83 | 17 |
| Vienkāršās profesijas | 48 | 52 |
| Kopā nodarbinātie | 55% | 45% |

Avots: Eurostat, Labour Force Survey, 2008 (*jaunākie pieejamie dati*)

³⁸⁶ Situācijas analīze izglītības sistēmā par dzimumu līdztiesības jautājumiem. Ziņojums. Labklājības ministrija. 2005.g., skatīts 10.10.2011.: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/zinojums_dz_l_situacija_izglitiba1.pdf

Tikai 29 % zinātnieku un inženieru un 33 % vadītāju³⁸⁷, kas strādā ES, ir sievietes. Savukārt vīrieši mazāk pārstāv izglītības, veselības aprūpes un labklājības nozares.

Katrā sabiedrībā un kultūrā ir savi vīriešu un sievietes stereotipi, kurus bērni apgūst jau no mazotnes, kad vecāki pārmetoši mēdz teikt: "Vai tad tā drīkst uzvesties, tu taču esi meitene (puika)!" u.tml. Atšķirīgi no šīs pieejas, kurā ir uzsvērts, ka dzimumu atšķirības ir iemācītas dzīves laikā, pastāv arī cits uzskats – šīs atšķirības ir iedzimtas. Pastāv uzskats, ka masu mediji veicina dzimumu stereotipu izplatīšanu³⁸⁸, jo sievietes bieži tiek attēlotas kā jaunas, seksīgas un tādas, kas interesējas tikai par vīriešiem, nevis par darbu un karjeru.

Sociālā kontekstā stereotipus analizēt sāka ASV žurnālists Volters Lipmans (*Wolter Lippman*) 1922. gadā, ar tiem apzīmējot masu informācijas līdzekļos izplatītās klišejas. Sākotnēji jēdziens tika lietots tikai negatīvā nozīmē kā sinonīms "aizspriedumam". Laika gaitā šī jēdziena nozīme paplašinājās un parādījās apzīmējums "pozitīvs stereotips". Tomēr biežāk stereotipi ir negatīvi un saistās ar aizspriedumiem un diskrimināciju. Tie ir ļoti noturīgi, un pārmaiņas tajos notiek tikai ilgākā laika posmā. Stereotipu pamatā ir aizspriedumi, nevis fakti. Stereotipi nostiprinās cilvēka atmiņā un pretojas pārmaiņām vai faktiem, kuri pierāda pretējo³⁸⁹. Pastāv uzskats, ka stereotipu veidošanās atspoguļo kādu varas struktūru, kur sabiedrībā dažādas grupas izmanto marķēšanu (birku pielikšanu).

Stereotipus iedala atklāti izteiktajos (eksplicītajos) un nojaušamajos (implicītajos). Izteiktie stereotipi raksturo gadījumus, kad informācijas apstrāde notiek kontrolēti, apzināti. Nojaušamie darbojas, ja šī apstrāde notiek automātiski, neapzināti³⁹⁰. Biežāk sastopami ir implicītie stereotipi, jo stereotipizācija parasti notiek neapzināti.

Stereotipizācija nav tikai individuāls process, bet gan fundamentāls grupas process. Sadalot cilvēkus kategorijās, viņi tiek piesaistīti kādai grupai. Parasti

³⁸⁷ Eurostat, Labour Force Survey, 2008, skatīts 01.10.2011.:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

³⁸⁸ Keller B. (1997) *Dzimumu līdztiesības novērtējums Latvijā*. Rīga, 15. lpp. (27. lpp.).

³⁸⁹ A Dictionary of Sociology. John Scott and Gordon Marshall. Oxford University Press (2009).

³⁹⁰ Latu J.M., Stewart T.L., Myers A.C., Lisco C.G., Estes S.B., Donahue D.K. (2011) What We "Say" and What We "Think" About Female Managers: Explicit Versus Implicit Associations of Women With Success, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 35, 2: pp. 252-266.

cilvēkus daļa divās grupās – savējie un svešie³⁹¹. Stereotipus apskata kultūras vēsturē, cilvēku ģeogrāfijā un sociālajā antropoloģijā³⁹².

Pētījumi arī pierāda, ka vīrieši vadītāji un sievietes vadītājas tiek pozitīvi/negatīvi vērtētas atkarībā no tā, kādā sfērā viņi darbojas un kādu komandu vada, respektīvi, ne vienmēr dzimumu stereotipi darbojas „pret vadītājiem” kopumā, bet biežāk sieviete, kas ir augstā amatā, piemēram, militārajā rangā, tiek vērtēta negatīvāk, tāpat kā, piemēram, vīrietis – lietvedis.³⁹³ Latvijā publiskajā pārvaldē sievietes kā vadītājas dominē grāmatvedības departamentā, lietvedībā u. tml., attieksme pret sievietēm vadītājām un sievietēm politikā vēljoņām bieži ir negatīva.

Ja sieviete gūst panākumus un veiksmīgi veido karjeru, viņai jāpārvar daudz aizspriedumu³⁹⁴. Pēc savas būtības aizspriedums ir kādas sociālas grupas negatīvs vērtējums. Tas bieži vien ir stereotipu pamatā, nevis otrādi un parasti izpaužas pret kādu grupu vai atsevišķiem tai piederīgajiem vērsta diskriminējošā uzvedībā. Aizspriedumi var būt saistīti arī ar cilvēku dzimumu. Aizspriedumus nosaka cilvēku sociāli ekonomiskais statuss, sociāli ekonomiskā situācija un sabiedrībā valdošā ideoloģija. Atbrīvošanās no aizspriedumiem ir ļoti grūta, to saknes bieži vien ir meklējamas jau agrā bērnībā, tos uztur un nostiprina cilvēka informācijas uztveres un apstrādes atsevišķi mehānismi, reizēm arī rakstītas vai nerakstītas sabiedrībā pieņemtās normas. Individuāli kontakti var mazināt aizspriedumus pret kādu vai pat novest pie pilnīgas to izskaušanas. Aizspriedumus var ietekmēt ne tikai tiešie kontakti, bet arī to vai citu grupu atspoguļojums masu informācijas līdzekļos, kinofilmās, literatūrā³⁹⁵. Negatīva informācija par kādu grupu veicina aizspriedumu nostiprināšanos pret šo grupu. Cilvēka aizspriedumi ir atkarīgi no viņa vērtību sistēmas, un tie var būt atkarīgi arī no vērtību satura.

Dzimumu atšķirības arī ietekmē sievietes un vīrieša attiecības sadzīvē, ģimenes dzīvē, sabiedrībā u.c. Sieviete, saņēmusi ekonomisko neatkarību un sociālo vienlīdzību ar vīrieti, lielākajā daļā gadījumu sekmīgi adaptējusies jaunajā situācijā, un pat veiksmīgi izmanto to ģimenes attiecību sistēmā. Tajā pašā laikā vīrietim

³⁹¹ Hinton P. (2000) *Stereotypes, cognition and culture*, Hove (East Sussex) Psychology press, 208. p. (107. lpp.).

³⁹² Pickering M, (2001) *Stereotyping the politics of repression*. New York: Palgrave, pp. 208.

³⁹³ Cabrera S. F., Sauer S. J.; Thomas-Hunt M. C. (2009) *The Evolving Manager Stereotype: The Effects of Industry Gender Typing on Performance Expectations for Leaders and Their Team*, Wiley-Blackwell.

³⁹⁴ Hovermane K. (2000) *Labāka par jebkuru vīrieti*. Alberts, 237. lpp. (230. lpp.).

³⁹⁵ Reņģe V. (1999) *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, 171. lpp. (59. lpp.).

Latvijā ir daudz grūtāk lauzt agrākos priekšstatus no padomju laikiem, kad vīrietis bija fundamentāli atbildīgs par ģimeni, un pāriet uz dalītu atbildību. Sabiedrībā mainās priekšstati par sievišķības un vīrišķības izpausmes saturu, taču vecās paražas, tradīcijas un ieradumi vēl ir pietiekoši noturīgi³⁹⁶.

Zinātnē īpaši daudz publikāciju ir saistītas ar dzimumu stereotipu ietekmi uz izvēles izdarīšanu vēlēšanās, kā arī turpmāko politisko lēmumu pieņemšanā³⁹⁷. Kā pierāda pētījumi, bieži sievietes, darbojoties politikā, sevi pierāda un attaisno vairāk nekā politiķi vīrieši³⁹⁸.

Kā nākamo kavējošo faktoru sieviešu potenciāla izmantošanai valsts pārvaldē jāmin jēdziens “stikla griesti” – iedomāta, neredzama barjera, kas eksistē it kā neredzami griesti, par kuriem sieviete augstāk nevar pārvietoties.³⁹⁹ Par terminu „stikla griesti”⁴⁰⁰ var runāt pasaules mērogā, jo ar situāciju, kad, piedāvājot amatu, netiek vērtēta sievietes pieredze un profesionalitāte, bet tieši dzimuma aspekts, ir saskārušās sievietes visā pasaulē.

„Man ir gan smadzenes, gan dzemde, un tās abas darbojas (*Ely*)⁴⁰¹”. Šo izteicienu un daudzas līdzīgas vārdu apmaiņas ir teikušas sievietes vadītājas, reaģējot uz nespēju sasniegt augstākos vadības līmeņus. „Stikla griesti” ir viena no galvenajām barjerām, kas aizkavē sieviešu virzību pa karjeras kāpnēm organizācijās daudzās valstīs. „Stikla griestu” izpēte liek domāt, ka organizācijas partneru uzskati un attieksme (piemēram, sievietes netiek uztvertas kā līderes), kā arī organizācijas konteksta aspekti (piemēram, sociālās struktūras) veicina „stikla griestu” efektu, ar kādu saskārās daudzas sievietes vadošajos amatos. Sieviešu trūkums vadošajos amatos daudzās valstīs tiek piedēvēts „stikla griestu” faktoram (*Adler, Izraeli*)⁴⁰². Pētnieki apgalvo, ka sievietes pašas gan nerada „stikla griestus”, taču palīdz tos

³⁹⁶ Vorončuka I. (2001) *Vadības zinātnes attīstība Latvijā: mūsdienās un nākotnē*, LU Zinātniskie raksti, 634. sējums, prof. L. Frolovas redakcijā. Rīga, 300 lpp. (297. lpp.).

³⁹⁷ Gordon A., Shafie David M., Crigler Ann N. (2003) Is Negative Advertising Effective for Female Candidates?: An Experiment in Voters' Uses of Gender Stereotypes, *The International Journal of Press/Politics*, vol. 8, 3, pp. 35–53.

³⁹⁸ Dolan K., Sanbonmatsu K. (2009) Gender Stereotypes and Attitudes Toward Gender Balance in Government, *American Politics Research*, vol. 37, 3 pp. 409–428, first published on August 21, 2008.

³⁹⁹ Бэрн Ш. (2002) Гэндэрная психология. Москва: Олма-прэсс, с. 123–160.

⁴⁰⁰ Vianello M., Moore G. (2006) Women and Men in Political and Business Elites: A Comparative Study in the Industrialized World, *International Sociology*, Volume 21, Number 6, November, 902 p.

⁴⁰¹ Ely R. J. (ed.) (2003) *Reader in Gender, Work and Organization*. By the Centre for Gender in Organizations Simmons School of Management, U.S.A: Blackwell.

⁴⁰² Adler N. and Izraeli D.N. (1994) Where in the World are the Women Executives? *Business Quarterly*, Autumn: 89–94.

uzturēt (*Rosener*)⁴⁰³. Teju visos zinātniskās literatūras avotos par sievietēm vadībā ir sadaļa par „stikla griestiem” (piemēram, *Purcell D., MacArthur K.R., Samblanet S*⁴⁰⁴,⁴⁰⁵). Organizācijās šis fenomens izpaužas dažādi, un literatūrā ir konceptualizējies kā „stikla klintis”⁴⁰⁶, „stikla sienas”, „stikla grīdas” un „stikla lifti”.

Pastāv uzskats, ka sievietes vadītājas, cenšoties virzīties augšup pa karjeras kāpnēm, kā izeju mēģina pieņemt „vīrišķīgumu”. Viens no veidiem, kā sievietes cenšas samazināt stereotipizāciju, ir „liekot sev pazust”. Tās kļūst „neredzamas”, nēsājot apģērbu, kas noslēpj sieviešu un vīriešu ķermeņa atšķirības (*Davidson un Cooper*⁴⁰⁷; *Ehrich*⁴⁰⁸; *Sampson*⁴⁰⁹). Bieži vien vadītājs pieņem lomu, kādu no viņa sagaida sabiedrība, darba attiecībās arvien biežāk vīrieši izvēlas sievišķīgāku vadības stilu, bet sievietes – vīrišķīgāku⁴¹⁰. Protams, vadības stils galvenokārt ir atkarīgs no vadītāja personības, kas arī lauž vai veicina sabiedrībā izplatītos dzimuma stereotipus⁴¹¹. Biežāk sievietes nekā vīrieši pieņem sabiedrības uzspiesto lomu – vadības stilu. Novērots, ka sievietes cenšas pielāgoties apkārtējiem, runājot stingrā tonī (*Rosener*⁴¹²; *Tannen*⁴¹³). Citi atklājumi izceļ starppersonisko attiecību kvalitāti starp vadītājiem un darbiniekiem, īpaši, ja vadītāja ir sieviete. Sievietes vadītājas konsekventi pauž domu, ka viņu attiecības ar padotajiem darbiniekiem ir balstītas uz savstarpēju uzticēšanos un cieņu (tas pierādījies arī autores pētījumos).

Diskriminācijas tendences mūsu sabiedrībā visvairāk saistās ar to, ka lomas darba tirgū, politikā, ģimenē un citur sabiedrībā nosaka nevis objektīvie faktori,

⁴⁰³ Rosener J. B. (1995). *America's Competitive Secret: Women Managers*. New York: Oxford University Press.

⁴⁰⁴ Purcell D., MacArthur K.R., Samblanet S. (2010) Gender and the Glass Ceiling at Work, *Sociology Compass*, September, Volume 4, Issue 9, pp. 705–717.

⁴⁰⁵ Bihagen E., Ohls M. (2006) The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979–2000, *The Sociological Review*, Volume 54, Issue 1, February, pp. 20–47.

⁴⁰⁶ Bruckmüller S., Branscombe N.R. (2010) The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts, *British Journal of Social Psychology*, Volume 49, Issue 3, pp. 433–451.

⁴⁰⁷ Davidson M. J. and Cooper C. L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.

⁴⁰⁸ Ehrich L. (1994) The Problematic Nature of Dress for Women Managers, *Women in Management Review*, 9(2), pp. 29–32.

⁴⁰⁹ Sampson E. (1990) Dressing for Success, *Women in Management Review*, 5 (4), pp. 20–1.

⁴¹⁰ Embry A., Padgett M., Caldwell C. (2008) Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotypes, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, 1 pp. 30–45.

⁴¹¹ Heilman M. E., Parks-Stamm E. J. (2007) Gender Stereotypes in the Workplace: Obstacles to Women's Career Progress. Emerald Group Publishing Limited, Volume: 24, pp.47-77.

⁴¹² Rosener J. B. (1990) Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 119–25.

⁴¹³ Tannen D. (1990) *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow.

piemēram, kvalifikācija, zināšanu līmenis, spējas, efektivitāte, bet tradicionālie priekšstati par dzimumu. Šo stereotipu izteiktas negatīvās sekas var izpausties kā cilvēktiesību pārkāpumi, piemēram, subjektīvi ierobežojot sievietes karjeras iespējas.

Pētījumā "Dzimumlīdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās"⁴¹⁴ atklājās pašvaldībās strādājošo attieksme dažādos jautājumos, kas saistīti ar dzimumlīdztiesību. Piemēram, atbildot uz jautājumu „Kas ir dzimumu līdztiesība?”, tika saņemtas atbildes – abiem dzimumiem ir vienāda „sociālā vērtība”; nepieciešams panākt sabiedrības „vienādu attieksmi” pret abu dzimumu pārstāvjiem. 65,5 % aptaujāto pašvaldību darbinieku un deputātu uzskata, ka viņu pašvaldībā nekad nav vērojama diskriminācija pēc dzimuma. Tomēr 42,7 % aptaujāto sieviešu uzskatījušas, ka vīrieši par to pašu darbu nereti saņem lielāku atalgojumu nekā sievietes⁴¹⁵. Diskrimināciju pēc dzimuma biežāk saskata sievietes un respondenti ar augstāko izglītību.

Pozitīvo diskrimināciju jeb “pozitīvo pasākumu” izmanto, lai neitralizētu sekas, ko radījusi ilgstoša negatīva diskriminācija. Pozitīvā dzimuma diskriminācija ir īpašu pagaidu pasākumu īstenošana, kuru mērķis ir paātrināt vīriešu un sieviešu faktiskas vienlīdzības sasniegšanu. Šie pasākumi jāpārtrauc, kad sasniegti ar dzimumu līdztiesības nodrošināšanu saistītie mērķi.

Lomu konflikts ir situācija, kurā cilvēkam būtu jāpilda divas vai vairākas tādas lomas, kas vienlaikus nemaz nav izpildāmas, jo viena prasa rīkoties pretēji otrai. Sievietes salīdzinājumā ar vīriešiem sociālo lomu konfliktus savā dzīvē saskata biežāk, jo sociālās lomas tām ir spīgtāk uzsvērtas. Lomu konflikts nereti izpaužas arī gadījumos, kad sieviete, kas sekmīgi virzās pa karjeras kāpnēm, jūt kolēģu vai dzīvesbiedra neapmierinātību. Lomu konfliktus iespējams risināt dažādi.

Konfliktsituācijas veidojas arī, sadarbojoties abu dzimumu vadītājiem, kad vīrietis nespēj sievieti uztvert tikai kā vienlīdzīgu darījumu partneri. Vienlīdzīgās situācijās, piemēram, autoritatīva lēmuma pieņemšanā, kurās vīrietis un sieviete reaģē līdzīgi, vīrieša reakciju pieņemts traktēt kā pašpārliecinātu, bet sieviešu – kā histērisku⁴¹⁶. Bieži vien lomas darba tirgū, politikā, ģimenē un citur sabiedrībā

⁴¹⁴ ANO Attīstības programma projekts “Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās”. Autori: Maruta Pranka, Taņa Lāce, Astrīda Trupovnice, Inese Ķīkule, Edīte Kalniņa, Karīna Janova (2004).

⁴¹⁵ Pētījuma “Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās” ziņojums (2004) UNDP, Rīga (38. lpp.).

⁴¹⁶ Hovermane K. (2000) *Labāka par jebkuru vīrieti*. Alberts, 237. lpp. (90. lpp.).

nosaka nevis objektīvie faktori, piemēram, kvalifikācija, zināšanu līmenis, spējas, bet tradicionālie priekšstati par dzimumu.

Par sieviešu lomām, kuras tām jāpilda pēc sabiedrības pieprasījuma, ir rakstījuši daudzi autori, un vienmēr kā galvenais lomu konflikts tiek uzrādīta nespēja savienot mātes un nodarbinātas sievietes lomu. Tomēr vēl vairāk pētījumu pierāda, ka abas šīs lomas ir iespējams savienot, arī tad, ja sieviete ir vadošā amatā⁴¹⁷. Arvien biežāk sievietes izvēlas karjeru (atsakoties no laulībām un bērnu radīšanas)⁴¹⁸, lai gan kā viena no sievietes rakstura iezīmēm tiek sagaidīts altruisms – uzupurēšanās citu labā un akla mīlestība pret savu ģimeni, draugiem⁴¹⁹.

Darba un privātās dzīves saskaņošanas iespēju nodrošināšanai tiek pievērsta uzmanība ne tikai Latvijā, bet arī citās Eiropas valstīs, un tas ir jautājums, kas tiek iekļauts dažādu forumu darba kārtībā, runājot par nodarbinātības, sociālās iekļaušanas vai reģionālās attīstības jautājumiem. Viens no priekšnoteikumiem veiksmīgai darba un ģimenes dzīves saskaņošanai ir atbalstoša darba vide un ģimenes vajadzībām piemērota infrastruktūra. Šeit būtiska loma ir valsts un pašvaldību atbalstam, kā arī darba devēju ieinteresētībai nodrošināt saviem darbiniekiem iespējas realizēt sevi profesionālajā jomā, ļaujot veiksmīgi pildīt arī pienākumus, kas saistīti ar ģimeni. Tieši attiecībā uz sieviešu un vīriešu pienākumu sadali sabiedrības uzskatos salīdzinājumā ar reālo situāciju vērojami novecojuši uzskati.

Neskatoties uz to, ka ekonomiskās aktivitātes līmenis sievietēm vecumā no 15 līdz 64 gadiem ir 65 % (vīriešiem 74,3 %)⁴²⁰ un lielākā daļa no viņām arī ir nodarbinātas, sabiedrības vairākums 67 % uzskata⁴²¹, ka rūpes par mājsaimniecību jāuzņemas sievietei. Pētījumā novērots, ka organizācijās, kuras vada sievietes vairāk tiek pievērsta uzmanība dzimumlīdztiesības problemātikai: piemēram, 50 % no sievietēm vadītājām uzskata, ka viena vai vairākas organizācijas prioritātes ir

⁴¹⁷ Pfau-Effinger B. (2006) Development of Culture, Welfare States and Women's Employment in Europe, *International Sociology*, Volume 21, Number 3, 495 p. (459 lpp.).

⁴¹⁸ Krūzmētra M., Rivža B. (2001) Darba tirgus Latvijā dzimumu skatījumā, Vadības zinātnes attīstība Latvijā: mūsdienās un nākotnē, Zinātniskie raksti LU 634. sējums. Rīga, 296 lpp.

⁴¹⁹ Shalev S. (2004) The Altruistic Dialogue: Ethics, Women, and Politics, *International sociology*, Volume 19, Number 1, 128 p. (119 lpp.).

⁴²⁰ *Sievietes un vīrieši Latvijā* (2006) Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde.

⁴²¹ *Dzimumu līdztiesība Latvijā* (2004) Aptaujas rezultātu analīze. Latvijas fakti.

saistāmas ar vēlmi atbalstīt sievietes, kamēr no vīriešiem vadītājiem tikai 35 % atzina šo faktu⁴²².

Par pozitīvām tendencēm liecina fakts, ka pretēji vēl aizvien plaši sastopamajam uzskatam, ka vīrietim nevar uzticēt mazu bērnu audzināšanu (tam piekrīt 30,7 % sabiedrības), pieaug tēvu skaits, kuri izmanto paternitātes atvaļinājumu. 2004. gadā paternitātes atvaļinājumu izmantoja 22 % no sociāli apdrošinātajiem tēviem, 2005. gadā – jau 25,5 % un 2006. gada pirmajos trīs ceturkšņos – jau 30 % no jaundzimušo bērnu tēviem⁴²³. Jaunāki pētījumi Latvijā nav publicēti.

Likumdošana, kas reglamentē darba attiecības un dažādu pabalstu piešķiršanu, ir vienādi atsaucīga gan pret nepilngadīgo bērnu māmiņām, gan tēviem. Taču prakse liecina, ka pretstatā mātēm tēvi šīs iespējas izmanto visnotaļ reti. Šādai situācijai par galveno iemeslu tiek minēti sabiedrībā pastāvošie stereotipi, kuri vīriešus kavē daudz vairāk īstenot tēva lomu⁴²⁴.

Socioloģe Arli Hoščilde (*Arlie Hochschild*) pirmo reizi pieminēja terminu *emocionālais darbs*⁴²⁵. Vēlāk Daniels Golemans⁴²⁶ šo terminu pilnveidoja, to pārdēvējot par emocionālo inteliģenci: šie darbi ir saistīti ar klientu apkalpošanu (laipnību, smaidu, pieklājību), kas daļēji līdzinās aprūpei un vairāk tiek piedēvētas sieviešu profesijai (piemēram, bankas operatori).

Dzimumdiskriminācija kā “normāla” situācija ilgu laiku pastāvēja visu valstu likumdošanā līdz pat 20. gadsimta 20. gadiem. Tiesības, kas tika minētas dažādu valstu dokumentos, neattiecās uz sievietēm. Tradicionāli sabiedrībā ir pastāvējusi vīriešu un sieviešu nevienlīdzība. Vēl 19. gadsimta beigās pastāvēja uzskats, ka sieviešu intelekta līmenis ir zemāks nekā vīriešiem. Lielākajā daļā valstu sievietēm bija liegtas vēlēšanas tiesības un darbs daudzās profesijās. Diskriminējoša uzvedība pret sievietēm parasti tiek dēvēta par seksismu. Sabiedrībā pastāv sociālā kontrole, kas neļauj visiem indivīdiem uz vienlīdzības pamatiem darboties visās sabiedrības

⁴²² Saidel J. R., Loscocco K. (2005) University of Albany, State University of New York, Agency Leaders, Gendered Institutions, and Representative Bureaucracy, *Public Administration Review*, Number 2, p. 158.

⁴²³ Programma dzimumu līdztiesības īstenošanai 2007.–2010. gadam (2007. gada 16.oktobrī Ministru kabinētā apstiprināta), skatīts 10.05.2010.: <http://www.lm.gov.lv/text/330=>

⁴²⁴ Bērnu un ģimenes lietu ministrijas (reorganizēta 2009. gada jūnijā) projekts "Tētis mājās" ("Men equal, men different") (2007).

⁴²⁵ Guy M. E., Newman A. M. (2004) Florida State University, University of Illinois-Springfield, *Womens Jobs, Mens Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor*, *Public Administration Review*, Number 3, p. 289.

⁴²⁶ Goleman D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. NY: Bantam Books.

sfērās. Uzskati, kas rada diskrimināciju, balstās uz kultūrā pastāvošajām idejām par sievietēm un vīriešiem. Šīs idejas ir ieguvušas normu statusu un ar dažādiem mehānismiem (socializācija, lomas ģimenē, izglītības iespēju nodrošināšana, darbu dalīšanu utt.) tiek uzspiestas un iemācītas jau kopš bērnības.

Diskriminācija ir sociāla, ekonomiska, politiska vai juridiska indivīdu vai grupu šķirošana, kas vieniem rada privilēģijas salīdzinājumā ar citiem, kam pamatā bieži ir stereotipi. Diskriminācija ir arī dzimumaizspriedumu nelabvēlīga attieksme pret sievietēm un tāda apiešanās, kas balstās uz patriarhālo uzskatu par sievietēm piemītošām nevēlamām īpašībām⁴²⁷.

Cilvēktiesību komiteja 1989. gada Vispārējā komentārā Nr.18⁴²⁸ atzīmēja, ka termina *diskriminācija* lietojums paktā tiek saprasts kā jebkāda veida norobežošana, izslēgšana, ierobežošana vai priekšrocības, kas saistītas ar rasi, ādas krāsu, dzimumu, valodu, reliģiju, politiskiem vai cita veida uzskatiem, nacionālo vai sociālo izcelsmi, īpašumu, dzimšanas vai citu statusu, ja to rezultāts vai mērķis ir atcelt vai traucēt visu personu cilvēktiesību vienlīdzīgu atzīšanu, baudīšanu vai realizēšanu.

Konvencijā par jebkuras sieviešu diskriminācijas izskaušanu⁴²⁹, ko pieņēmusi ANO Ģenerālā Asambleja 1979. gada 18. decembrī un kas stājusies spēkā 1981. gada 3. septembrī, diskriminācija attiecībā uz sievietēm ir jebkāda atšķirību, izņēmums vai ierobežojums pēc dzimuma pazīmes, kas samazina, likvidē cilvēka tiesību un pamatbrīvību atzīšanu, izmantošanu vai realizēšanu sievietēm politiskajā, ekonomiskajā, sociālajā, kultūras, pilsoņa tiesību vai jebkurā citā sfērā neatkarīgi no viņu ģimenes stāvokļa, pamatojoties uz vīriešu un sieviešu līdztiesību.

Dzimumdiskriminācija nozīmē cilvēku tiesību, rīcības brīvības un iespēju ierobežošanu, vadoties pēc personas dzimuma. Diskriminācijas pamatā ir dzimuma pazīmes uzsvēršana, pie tam tā, ka šīs pazīmes piemišana var kalpot vienam cilvēkam par labu, bet otram cilvēkam par sliktu⁴³⁰. Dzimumdiskriminācija ir arī situācija, kad cilvēkam arvien un jebkurā situācijā tiek atgādināta viņa dzimumpiederība, tādējādi

⁴²⁷ Muskare L. *Mūsdienu feministiskās teorijas* (2001) LU Dzimtes centrs. Jumava, 461 lpp (452. lpp.).

⁴²⁸ Alfredssons G. (1998) Mazākumtiesības: starptautiskie standarti un uzraudzības procedūras, *Cilvēktiesību žurnāls*, 7/8, 3. lpp.

⁴²⁹ Konvencija par jebkuras sieviešu diskriminācijas izskaušanu:
<http://www.humanrights.lv/doc/vispaar/sievdisk.htm> skatīts 10.04.2010.

⁴³⁰ Zaķe I. (1997) *Dzimumdiskriminācijas formas*. Baltijas-Ziemeļvalstu konference Sievietes un vīrieši dialogā. Valmiera, 7.–8.marts.

traucējot šim cilvēkam līdzvērtīgi, vienlīdzīgi ar citiem darboties, produktīvi strādāt un baudīt visas tiesības

Tiešajā dzimumdiskriminācijā pret viena dzimuma pārstāvi izturas mazāk labvēlīgi nekā pret otra dzimuma pārstāvi. Netiešajā dzimumdiskriminācijā izvirza tādus kritērijus, kas izskatās neitrāli, bet patiesībā rada izteikti nelabvēlīgas sekas pret viena dzimuma pārstāvjiem. Izņēmums ir, ja var pierādīt, ka negatīva izturēšanās nav balstīta uz dzimumu vai noteikta darbība pret viena vai otra dzimuma pārstāvi tiek veikta, lai sasniegtu dzimumu līdztiesības mērķus.

Netiešā diskriminācija ir situācija, kad visi cilvēki acīmredzami ir pakļauti vienādei attieksmei, bet reālā dzīve padara šo situāciju grūtāku konkrētiem indivīdiem vai personu grupām, kuras pieder noteiktam dzimumam. Tātad var apgalvot, ka netiešā diskriminācija nozīmē situāciju, kad, valstī eksistējot pat samērā sakārtotai likumdošanai, sabiedrībā turpina valdīt dažādi aizspriedumi, kas daļai cilvēku liek justies diskriminētiem.

No diskriminācijas cieš arī sievietes, kuras nav iekļautas vīriešu neformālajos kontaktos un nav vīriešu korporāciju locekles, tāpēc tiek uzskatītas par svešinieciem un netiek pieņemtas darbā⁴³¹. Latvijā šī pēc būtības diskriminējošā cilvēku šķirošanas metode ir ieguvusi nosaukumu “savas komandas veidošana” un ir plaši izplatīta.

Diskriminācijas jēdziens nav pilnībā izprasts un daudzus vienlīdzības pārkāpumus sievietes uztver kā normu. Noteicošais, lai sevi realizētu politikā, ir cilvēka kompetence un spēja reaģēt dažādās situācijās, nevis dzimuma piederība. Netiešo viena dzimuma diskrimināciju tirazē gan vīrieši, gan vēl vairāk pašas sievietes. Dzimumdiskriminācija ir nopietnākais šķērslis dzimumlīdztiesības īstenošanai un to visbiežāk nemaz nepamana.

3.2. Sieviešu intelektuālā potenciāla izmantošana publiskajā pārvaldē Latvijā

Balstoties uz autores veikto starpdisciplināro pētījumu, promocijas darbā noteikti kavējošie faktori sieviešu dalībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā. Empīriskie pētījumi valsts institūcijās veikti no 2004. līdz 2011.g.,

⁴³¹ Zaķe I. (1997) *Dzimumdiskriminācijas formas*. Baltijas-Ziemeļvalstu konference Sievietes un vīrieši dialogā. Valmiera, 7.–8.marts (5. lpp.).

piedaloties sievietēm augstākajos valsts amatos, ierēdņiem ministrijās, pašvaldību vadītājiem un ekspertiem, ar vienotu mērķi: noskaidrot kavējošos faktorus sieviešu karjeras attīstībā. Pētījuma gaitā tikusi izmantota viena un tā pati anketa (skat. 1. pielikumu), lai pētījuma rezultāti būtu salīdzināmi.

3.2.1. Aptauju par sieviešu darbību vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā (ar valsts ierēdņiem ministrijās un sievietēm vadītājām pašvaldībās un ministrijās) analīze un rezultātu salīdzinājums

2010. gada kvantitatīvais pētījums visās ministrijās ar abu dzimumu ierēdņiem

2010. gadā tika veikts pētījums visās ministrijās Latvijā (elektroniski anketa nosūtīta uz visām pieejamām ministrijās strādājošo elektroniskajām adresēm), iegūstot 217 anketas (130 sievietes un 84 vīrieši, skat. 4.1. pielikumu). Anketas jautājumu pilns teksts pievienots 1. pielikumā, anketas galveno jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji apkopoti 4.2. pielikumā. Statistikas rādītāji liecina, ka atbildes ir atšķirīgas – atbilžu izkliede plaša.

Respondenti ir strādājošie no visām 2010. gadā pastāvējušajām ministrijām⁴³² izņemot Ārlietu ministriju, visvairāk respondentu ir no Zemkopības ministrijas (16,4 %), bet vismazāk – no Kultūras ministrijas (4,2 %), tabula ar papildu datiem atrodama 4.3. pielikumā.

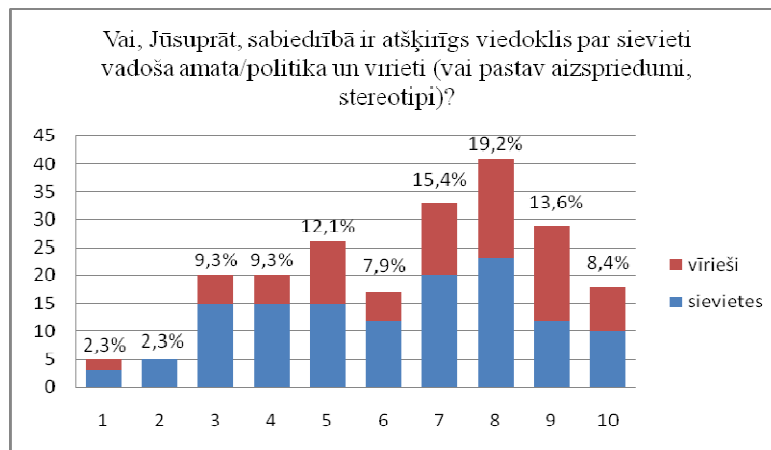
Visvairāk respondentu (45,8 %) ieņem vecākā referenta amatu, 8,4 % ir pārvaldes vecākie referenti, bet visi pārējie respondenti ieņem kādu no vadības līmeņa amatiem, sākot ar nodaļas vadītāja vietnieka amatu, līdz valsts sekretāra amatam. Tādējādi respondentu ir gan vīrieši, gan sievietes vadošajos amatos publiskajā pārvaldē (4.4. pielikums).

Visvairāk respondentu ir vecumā līdz 30 gadiem (45,8 %), gandrīz viena trešdaļa ir vecumā no 40 gadiem (4.5. pielikums). Visbiežāk respondentiem darba stāžs ir no 1 līdz 5 gadiem un no 5 līdz 10 gadiem, kas kopā veido 63 %, gandrīz trešdaļa respondentu ir ar darba pieredzi no 10 līdz 20 gadiem (4.6. pielikums).

⁴³² Aizsardzības ministrija, Ekonomikas ministrija, Finanšu ministrija, Iekšlietu ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija, Kultūras ministrija, Labklājības ministrija, Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija, Satiksmes ministrija, Tieslietu ministrija, Veselības ministrija, Vides ministrija, Zemkopības ministrija

Lielākā daļa respondentu savu darbu publiskajā pārvaldē ir ieguvuši, izturot konkursu (57%), 25,7% attīstījuši karjeru iestādē, bet 9,3% respondentu darbu piedāvājuši paziņas. Jautājumu, kas raksturo respondentus, atbilžu statistiskie raksturotāji atrodami 4.7. pielikumā.

Jautājumā „Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadošajā amatā/politikā un vīrieti?” visbiežāk izvēlētais vērtējums desmit ballu skalā bija „8” (mediāna – 7), attiecīgi 19,2% respondentu uzskata, ka sabiedrībā drīzāk nepastāv dzimumu stereotipi un aizspriedumi pret sievieti un vīrieti vadošajā amatā/politikā (skat. 1. attēlu).



1.attēls. Jautājuma „Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadošajā amatā/politikā un vīrieti (vai pastāv aizspriedumi, stereotipi)?” atbilžu sadalījums

Avots: *Autores pētījums ministrijās, 2010* (n=214); novērtēšanas skala 1 – 10, kur

*) 1 – atšķirīga attieksme pastāv; 10 – atšķirīga attieksme nepastāv

Vairāk nekā 35% respondentu ir novērtējuši situāciju, izvēloties vērtējumu 1–5, kas norāda, ka vairāk nekā trešdaļa ministrijā strādājošo gan vīriešu, gan sieviešu (atbilžu sadalījumu „pa dzimumiem” skatīt 4.7. pielikumā) uzskata, ka sabiedrībā tomēr pastāv atšķirīgs viedoklis par sievietēm un vīriešiem vadošajos amatos publiskajā pārvaldē.

Jautājumā atbilžu izkliede ir liela – variācijas koeficients ir 36,4%.

Atvērtajā jautājumā, lūdzot respondentus minēt konkrētus stereotipus par sievietēm un vīriešiem vadošajos amatos valsts pārvaldē, aktivitāte atbilžu sniegšanā ir bijusi tuvu 100%, kas norāda uz jautājuma aktualitāti. Atbilžu kopsavilkums strukturēts pa dzimumiem (skat. 4.8. pielikumā), lai gan sieviešu un vīriešu viedokļi krasi neatšķiras.

Lai arī jautājums tika uzdots par abiem dzimumiem, pārsvarā visas atbildes raksturo tieši sievieti vadītāju, bet stereotipi, kas saistīti ar vīriešiem vadītājiem, ir sniegti mazākumā. Šī tendence norāda uz dzimumu stereotipu īpašu akcentu saistībā ar sievietēm vadītājām, jo vīrietis vadītājs sabiedrībā tiek uzskatīts par normālu parādību. Piemēram, kāds respondents norādīja, ka „sievietes tiek vairāk kritizētas – ko vīrietim piedod, par to sievieti kritizē”, kā arī „tā kā sievietes jau vēsturiski ir mazāk „stāvējušas klāt” pie lieliem politiskiem notikumiem, stereotipiskie uzskati ir pārmantoti no šādas vēsturiskās politiskās kultūras”.

Gandrīz visi piemēri par sievieti vadošajā amatā ir negatīvi, savukārt par vīriešiem vadītājiem tiek sniegts pozitīvāks vērtējums (piemēram, „ja vīriešiem stingrība un izlēmība tiek atzītas par pozitīvām īpašībām, tad sievietēm – ar smīkņājošu pieskaņu”, „stereotips – sievietēm vieta ir mājās, kur jāveido ģimenes gaisotne, bet vīrietim ir jāpelna nauda vadošajā amatā, lai sieviete šo naudu varētu tērēt un ģimeni uzturēt” (sieviešu viedokļi); „sievietes ir mazāk racionālas salīdzinājumā ar vīriešiem”, „sievietes pēc dabas nav tik izteiktas līderes kā vīrieši un ir mazāk uzņēmīgas pret risku”, „vīrietis vadītājs ir daudz noteiktāks, bet sieviete vadītāja ir pārāk emocionāla. Ja viņa tāda nav, tad viņa kaut ko zaudē no savas sievišķās būtības” (vīriešu viedokļi).

Saistībā ar sievietēm vadītājām, kā galvenie tika izdalīti seši stereotipu bloki (apvienojot abu dzimumu viedokļus): sievietes ir emocionālākas; sievietes vieta ir ģimenē; sievietes ir sliktākas vadītājas nekā vīrieši; sievietes vadītājas nav veiksmīgas personiskajā dzīvē; būt vadītājai nav sievišķīgi; sieviete amatu ieguvusi neobjektīvu iemeslu dēļ.

Lai gan pētījuma ietvaros procentuāli vairāk atbilžu ir sniegušas sievietes, tomēr plašākas un aprakstošākas ir tieši vīriešu atbildes, kas stereotipus aprakstījuši precīzāk. Īpaši vīrieši norādījuši uz algu atšķirībām publiskajā pārvaldē Latvijā, tika minēts, ka sievietei var atļauties maksāt mazāk nekā vīrietim un ka vīrieši saņem lielāku samaksu, pildot vienādus uzdevumus ar sievietēm. Kāds respondents ir minējis piemēru no savas pieredzes: „Ir bijuši gadījumi, kad sievietei, kura veic salīdzināmu darba apjomu un pienākumus kā es, ir bijusi noteikta zemāka alga nekā man – vīrietim”. Vīrieši aptaujā ir mazāk kritiski pret sievietēm, nekā pašas sievietes, vīriešu atbildēs arī vairāk uzsvērtā vīriešu solidaritāte un neformālo kontaktu nozīmīgums, piemēram, „sievietes ir mazāk tendētas uz demagoģiju, izrādīšanos un sacensību,

sieviešu rokās koncentrēts daudz mazāk resursu un kapitāla, turklāt, sieviešu solidaritāte ir daudz vājāka par vīriešu”.

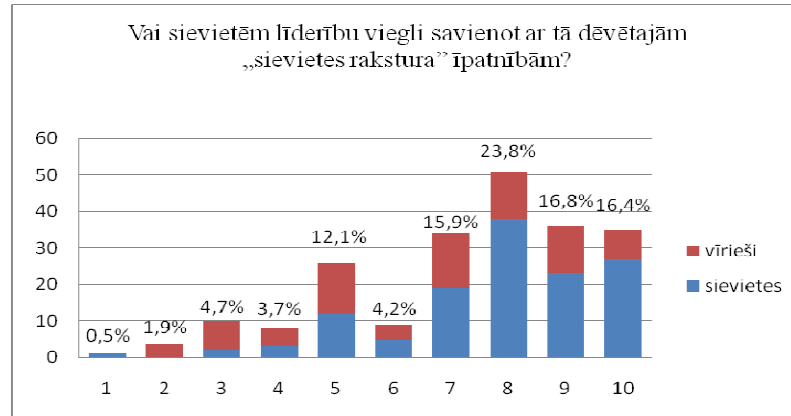
Pētījuma gaitā tika arī norādīts, ka „sabiedrība labprātāk pieņem necila vai lietišķa (bez kosmētikas, bez rotaslietām) izskata vadītājas sievietes”. Taču par vīriešu vadītāju izskatu nav saņemts neviens komentārs.

Pētījuma rezultāti apliecina tendenci, ka praksē dzimumu stereotipi publiskajā pārvaldē un politikā vēl joprojām ir stipri izteikti un dominē, lai gan atbildēs tika minētas arī sieviešu vadītāju priekšrocības – „cilvēcīgums un emocijas bieži vien sievietei palīdz veiksmīgi risināt organizācijas problēmas, sievietes ir klusākas un kārtīgāk pilda darba pienākumus”.

Autore jau iepriekš aprakstījusi pētījumus, kas norāda, ka sievietes ir mazāk korumpētas. To norāda arī autores pētījuma dalībnieki: „Vīrieši vieglāk korumpējas, izmanto dienesta stāvokli personiskos nolūkos un ir morāli nenoturīgi.”; „Īpaši vīriešiem vadošajos amatos tiek piedēvēts stereotips, ka viņi ir korumpēti – pieņem kukuļus, veic noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizāciju vai slepus kalpo kādam ārvalstu investoram”. Tai pašā laikā „sievietēm ir augstāks ētikas sliekšnis un morāles standarti, viņas ir godīgākas, atklātākas, atvērtākas, atbildīgākas”.

Teorētiskajā daļā autore analizēja „sievietes rakstura īpatnības”, praksē par tādām tiek uzskatīta, piemēram, emocionalitāte, izklaidība, bailes no atbildības, nespēja pieņemt lēmumus u.tml. (šis apgalvojums izriet arī no autores pētījuma atvērtajos jautājumos minētajiem piemēriem). Jautājumā „Vai sievietēm līderību viegli savienot ar tā dēvētajām sievietes rakstura īpatnībām?” salīdzinoši neliels skaits sieviešu skalā no 1–10 (1 – nav iespējams savienot; 10 – ir iespējams savienot) izvēlējušās vērtējumu 1–4 (6 sievietes), bet 17 vīrieši situāciju vērtējuši līdzīgi negatīvi (skat. 4.9. pielikumā). Vērtējumu 8–10 ir izvēlējušās lielākā daļa (67,7 %) sieviešu un 40,4 % vīriešu (atšķirība ir statistiski nozīmīga), skat. 2. attēlu.

2. attēlā redzams, ka jautājumā atbilžu izklāde nav samērā liela – variācijas koeficients ir 28,9 %. Aptuveni puse respondentu izvēlējušies vērtējumu 8 un mazāk, pārējie 50 % izvēlējušies 8 un vairāk (8 ir mediāna, kā arī moda, visbiežāk izvēlētais vērtējums, bija 8). Tā kā lielākā daļa respondentu ir sievietes vadošajos amatos (gan zemāka, gan augstāka līmeņa), sieviešu atbildes šajā jautājumā bijušas vairāk pozitīvas – iespējams, vadoties no savas personiskās pieredzes.

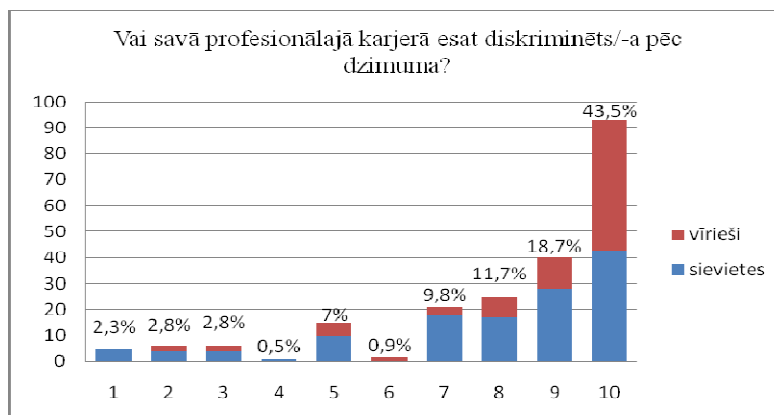


2. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai sievietēm līderību viegli savienot ar tā dēvētajām „sievietes rakstura” īpatnībām? (dzimumu griezumā)

Avots: *Autores pētījums ministrijās, 2010* (n=214), novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nav iespējams; 10 – ir iespējams

Atbildēs uz jautājumu, vai respondenti (gan vīrieši, gan sievietes) kādreiz darba attiecībās ir diskriminēti pēc dzimuma, salīdzinoši liels respondentu skaits – 15 % (24 sievietes un 9 vīrieši) – ir izvēlējušies atbildes no 1 līdz 5, kas, lai arī ir zems rādītājs, tomēr norāda, ka ministriju darbinieki ir tikuši diskriminēti pēc dzimuma (skat. 4.10. pielikumu). 50 % respondentu izvērējās vērtējumu 1–9, un 50 % – virs 9 (mediāna).

43,5 % no visiem respondentiem vērtējumu skalā ir izvēlējušies 10 (visbiežāk izvēlētā atbilde) un norādījuši, ka nekad nav diskriminēti darba attiecībās publiskajā pārvaldē, skat. 3. attēlu.



3. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai savā profesionālajā karjerā esat diskriminēts/-a pēc dzimuma?”

Avots: *Autores pētījums ministrijās, 2010* (n=214), novērtēšanas skala 1 – 10, kur ***) 1 – tiku diskriminēts/diskriminēta; 10 – nekad netiku diskriminēts/diskriminēta”

Biežāk dzimumdiskrimināciju ir identificējušas sievietes (atbilstoši teorijai).

Korelācijas koeficienti norāda, ka korelācija starp atbildēm iepriekšējos jautājumos un dzimumu ir statistiski nozīmīga, bet ne salīdzinājumā ar darba pieredzi publiskajā pārvaldē (skat. 4.11. pielikumu).

Respondentu viedoklis par galvenajiem iemesliem, kāpēc vadošajos amatos un politikā sievietes ir mazāk nekā vīrieši aplūkojams 2. tabulā.

2. tabula

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Kāpēc, Jūsaprāt, vadošajos amatos un politikā sievietes ir mazāk nekā vīrieši?”

| | Biežumi | Īpatsvars % |
|---------------------------|---------|-------------|
| Ģimenes apstākļu dēļ | 55 | 25,7 |
| Sabiedrības nostājas dēļ | 30 | 14,0 |
| Lielās noslodzes dēļ | 39 | 18,2 |
| Pašu sieviešu uzskatu dēļ | 61 | 28,5 |
| Cits variants | 29 | 13,6 |
| Kopā | 214 | 100,0 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

Atbildes jautājumā “Kāpēc, Jūsaprāt, vadošajos amatos un politikā sievietes ir mazāk nekā vīrieši” ir vērtējamās kā līdzīgas, kā dominējošais viedoklis izvēlēts “pašu sieviešu uzskatu dēļ”, bet vismazāk izvēlētais – 14 % – norādīja, ka viens no kavējošiem faktoriem dzimumu vienlīdzīgām iespējām ir sabiedrības negatīvā nostāja.

Lai gan lielākā daļa respondentu norāda, ka sadarbībā ar citiem vadītājiem dzimumam nav nozīmes, 14 % respondentu atzīst, ka viņuprāt, sadarbojoties ar vadītāju, dzimuma piederībai ir nozīme (skat. 3. tabulu) (priekšroka tiek dota vadītājiem – vīriešiem).

3. tabula

No Jūsu pieredzes – vai labprātāk sadarbojaties ar vadītāju vīrieti vai vadītāju sievieti?

| | Biežums | Īpatsvars (%) |
|----------------------|---------|---------------|
| sievieti | 2 | 0,9 |
| vīrieti | 27 | 12,6 |
| dzimumam nav nozīmes | 185 | 86,4 |
| Kopā | 214 | 100,0 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

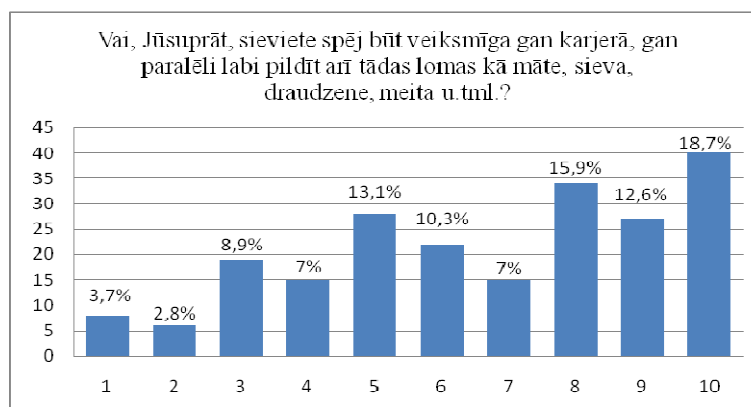
Nākamo jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji atrodami 4.12. pielikumā. 11,7% respondentu, vērtējumu skalā izvēloties vērtējumu 1, ir norādījuši, ka, viņuprāt, nav svarīgi, lai sievietes būtu vairāk pārstāvētas politikā un proporcionāli aizvien vairāk ieņemtu vadošajos amatus, un tikpat daudz (25 respondenti), ir izvēlējušies vērtējumu 10, norādot, ka tas ir ļoti svarīgi, visbiežāk izvēlētā vērtība ir „5”. (skat. 4.13. pielikumu un 4. attēlu).



4.attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Cik, Jūsaprāt, ir svarīgi, lai sievietes būtu vairāk pārstāvētas politikā un proporcionāli aizvien vairāk ieņemtu vadošos amatus?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214) Novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nav svarīgi; 10 – ļoti svarīgi

Arī nākamajā jautājumā „Vai, Jūsaprāt, sieviete spēj būt veiksmīga gan karjerā, gan paralēli labi pildīt arī tādas lomas kā māte, sieva, draudzene, meita u.tml.?” nav vērojama vienota atbilžu tendence (skat. 5.attēlu un 4.14. pielikumu).

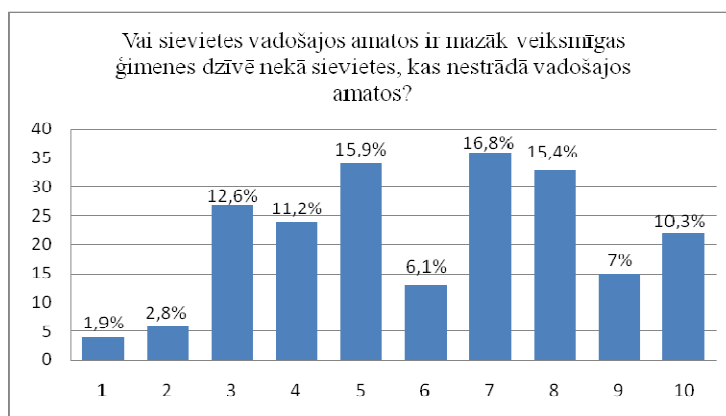


5. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai, Jūsaprāt, sieviete spēj būt veiksmīga gan karjerā, gan paralēli labi pildīt arī tādas lomas kā māte, sieva, draudzene, meita u. tml.?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214) Novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nē, tas nav iespējams; 10 – jā, tas ir iespējams

Tomēr salīdzinoši liels atbilžu daudzums sastopams vērtējumā no 1 līdz 5 – 35,5 %, kas norāda uz respondentu uzskatu, ka sievietei nav iespējams būt veiksmīgai gan karjerā, gan ģimenes dzīvē. Teorijā plaši aprakstīts lomu konflikts, ar ko sieviete saskaras savā karjeras attīstībā, bet, kā redzams 5. attēlā, visbiežāk izvēlētais vērtējums ir pozitīvs – 10.

Tomēr līdzīgā jautājumā „Vai sievietes vadošajos amatos ir mazāk veiksmīgas ģimenes dzīvē nekā sievietes, kas nestrādā vadošajos amatos?” gandrīz puse respondentu – 44,4 % – ir izvēlējušies atbildes no 1 līdz 5 un uzskata, ka sievietēm vadītājām nav iespējama vai visdrīzāk nav iespējama veiksmīga ģimenes dzīve.



6. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai sievietes vadošajos amatos ir mazāk veiksmīgas ģimenes dzīvē nekā sievietes, kas nestrādā vadošajos amatos?”

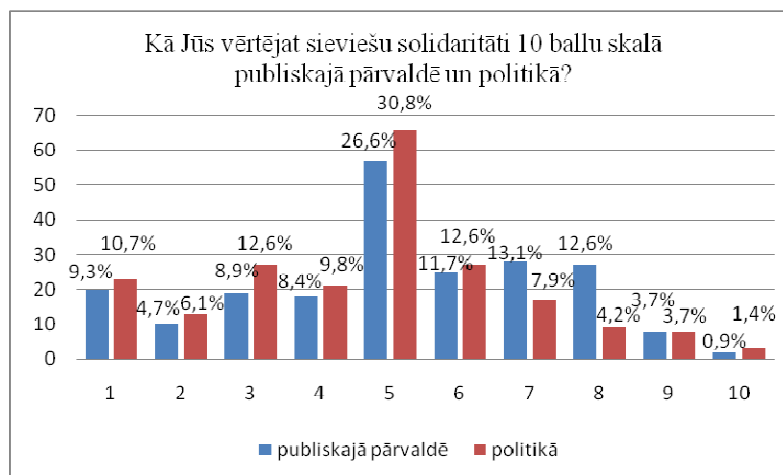
Avots: *Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – sievietēm vadītājām nav iespējama veiksmīga ģimenes dzīve, 10 – vadošais amats ģimenes dzīvi neietekmē*

Atbildes šajā jautājumā norāda, ka respondentiem tomēr ir stereotipizēts priekšstats par sievietēm vadošajos amatos (vai arī negatīva personiskā pieredze), skat. 4.15. pielikumu un 6. attēlu.

Teorija saka, ka vīriešu priekšrocība ir neformālo kontaktu uzturēšanā, kamēr sievietes vairāk apvienojas formālās un profesionālās organizācijās. Jautājumā par attieksmi pret sieviešu organizācijām, visbiežāk izvēlēta atbilde ir „5”, kas norāda neitrālu attieksmi no lielākās respondentu daļas. Tomēr pozitīvu atbilžu (6–10, 57,5 %) ir vairāk nekā negatīvu (1–5, 42,5 %), skat. 4.16. pielikumu.

Jautājumā par sieviešu solidaritāti publiskajā pārvaldē iezīmējās tendence, kas norāda, ka, pēc respondentu domām, sieviešu solidaritāte publiskajā pārvaldē Latvijā praktiski nepastāv vai arī ir ļoti neliela (skat. 4.17. pielikumu un 7. attēlu), līdzīgas atbildes vērojamas arī jautājumā par sieviešu solidaritāti politikā, kas aplūkojamas

4.18. pielikumā. Šo faktu norādīja arī sievietes vadošajos amatos kvalitatīvajā pētījumā, uzsverot, ka vīriešu solidaritāte ir daudz vairāk izteikta.



7. attēls. Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā publiskajā pārvaldē/ politikā?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – ļoti zema; 10 – ļoti augsta

36,4 % respondentu uzskata, ka tieši sievietes balso par sievietēm. Šādu viedokli kvalitatīvajā pētījumā sniedza arī viena no ekspertēm: „Ja salīdzina vīriešu un sieviešu kandidātu un Saeimā iekļuvušo skaitu, var secināt, ka par sievietēm balso vairāk!” (pie tam Latvijā ir vairāk sieviešu nekā vīriešu). Tomēr lielākā daļa – 57,9 % – respondentu norāda, ka vēlēšanās priekšroka tiek dota personībām, nevis dzimuma piederībai, skat. 4. tabulu.

4.tabula

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kas, Jūsuprāt, vairāk balso par sievietēm?”

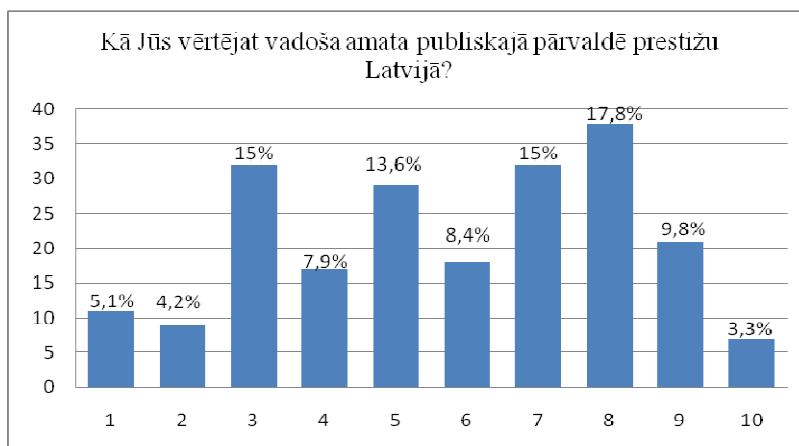
| | Biežumi | Īpatsvars % |
|----------------------|---------|-------------|
| sievietes | 78 | 36,4 |
| vīrieši | 12 | 5,6 |
| dzimumam nav nozīmes | 124 | 57,9 |
| Kopā | 214 | 100,0 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214

4.19. pielikumā atspoguļoti nākamo jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji. Atbilžu izkliede ir liela, kas norāda uz ļoti dažādiem respondentu viedokļiem.

Jautājumā par vadoša amata publiskajā pārvaldē prestižu, gandrīz puse respondentu (45,8 %) ir izvēlējušies atbildes no 1 līdz 5, norādot, ka tas ir ļoti zems

vai zems. Salīdzinoši tikai 3 % respondentu uzskata, ka darbam publiskajā pārvaldē ir ļoti augsts prestižs, skat. 4. 20. pielikumu un 8. attēlu.

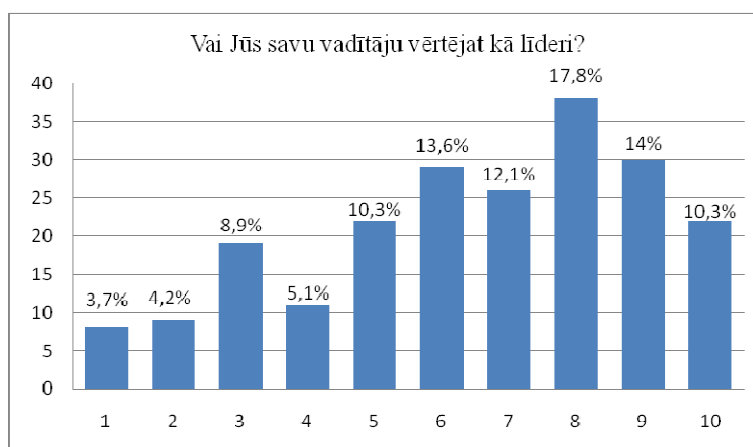


8. attēls. **Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kā Jūs vērtējat vadoša amata publiskajā pārvaldē prestižu Latvijā?”**

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – ļoti zems; 10 – ļoti augsts

Jautājumā par atalgojuma atšķirībām sievietēm un vīriešiem publiskajā pārvaldē 71,5 % respondentu uzskata, ka atalgojums neatšķiras, 18,7 % šķiet, ka atalgojumu atšķirības pastāv, bet tikai 10 % ir pārliecināti, ka atalgojums vīriešiem un sievietēm par vienu un to pašu darbu valsts pārvaldē nav vienlīdzīgs, skat. 4.21. pielikumu.

Lielākajai daļai respondentu – 62,6 % vadītājs ir sieviete, 36,4 % vadītājs ir vīrietis, bet 0,9 % nav tiešā vadītāja. Jautājumā „Vai Jūs savu vadītāju vērtējat kā līderi?” neparādās vienotas tendences, skat. 4.22. pielikumu un 9. attēlu.



9. attēls. **Respondentu vērtējumu sadalījums jautājumā: „Vai Jūs savu vadītāju vērtējat kā līderi?”**

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214), kur 1 – nav līderis; 10 – izteikts līderis

Atbildes ir ļoti līdzīgi sadalījušās vērtējumos: no „nav līderis” līdz „izteikts līderis”. Un tā kā visvairāk šajā jautājumā tiek vērtētas sievietes (ņemot vērā atbildes uz iepriekšējo jautājumu), var secināt, ka dzimuma piederībai, izpildot vadītāja un līdera lomas, visticamāk, nav nozīmes.

Jautājuma ”Lūdzu paskaidrojiet, kāpēc esat/neesat vadošajā amatā (motivācijas, izglītības, iespēju u. tml. kontekstā)” sniegto atbilžu kopsavilkums attēlots 4.23. pielikumā. Šajā atvērtajā jautājumā sieviešu aktivitāte bija augstāka nekā vīriešu aktivitāte, dažas atbilžu kopas atšķīrās pa dzimumiem.

Lai gan uz jautājumu atbildes snieguši abu dzimumu pārstāvji līdzīgi, tomēr neviens vīrietis nav norādījis, ka uz vadošo amatu nav kandidējis ģimenes dēļ, kas, savukārt, ir bijis nozīmīgs apstāklis sieviešu karjeras izvēlē, piemēram:

- Es priekšroku dodu savai ģimenei, nevis karjerai, lai gan izglītība un rakstura īpašības atbilstu vadītāja statusam;
- Kaut gan esmu laba eksperte (kā atzīst pati vadība), pirmajā vietā man ir ģimene, nevis karjera, bet vadītājiem mūsu iestādē bieži vien ir jāstrādā ārpus darba laika;
- Kādreiz biju vadošajā amatā, vairāk nevēlos. Dodu priekšroku ģimenei.

Lielākajai daļai respondentu vadošs amats nav mērķis vairāku iemeslu dēļ, piemēram, sievietes vairāk norādījušas uz motivācijas trūkumu, kā arī to, ka viņas neapmierina vadīšana kā funkcija:

- Man nav ne mazākās vēlēšanās kādu vadīt vai mācīt, man prieku sagādā darīt, un padarīt labi;
- Nav godkāres, lai uz to tiektos;
- Man nepatīk tas atbildības līmenis, kuru uzliek vadoši amati, pārāk augsta atbildība, pārāk stresaina ikdiena;
- Veicu uzdevumus, kas mani interesē profesionāli, esot vadošajā amatā, man nebūtu iespējas darīt to, ko daru šobrīd, savukārt būtu veicami pienākumi, kas mani pilnīgi nevilina.

Savukārt vīrieši vairāk uzsver savas pieredzes trūkumu:

- Neesmu karjerists, bet, ja būšu pelnījis tādu amatu ieņemt, un man to piedāvās, tad izvērtēšu par un pret;
- Personīgo īpašību dēļ (izglītība, pieredze utt. atbilst vairāk nekā vajadzīgs) – nekad neesmu bijis ieinteresēts karjerā;
- Neizpratne par vadības darba stilu nozarē.

Kā kopēju iemeslu gan sievietes, gan vīrieši min esošo situāciju valsts pārvaldē, kad vienkārši nav iespējas veidot karjeru (štatū samazināšana u. tml.), piemēram, sieviešu viedokļi:

- ierobežots karjeras pakāpienu skaits, zems atalgojums salīdzinājumā ar veicamo uzdevumu apjomu;
- vadošajos amatos nevar tikt bez politiskās aizmugures;
- mūsu ministrijā vadošajos amatos liek pietuvinātus ministram vai valsts sekretāram
 - „savi cilvēki”. Neesmu pietuvināta nevienai no personām, kurai es būtu izdevīga.
- nav lobija, jo valsts pārvaldē „labie” amati tiek sadalīti, un pārsvarā tie ir vīrieši, tādējādi piesaistot viņus valsts pārvaldē;
- centrālajā valsts aparātā strādājošiem ir niecīgas izaugsmes iespējas, jo darbs valsts sektorā ir saistīts ar zināmu sastingumu/stabilitāti/noteiktību, izmaiņas notiek reti;

Vīriešu viedokļi:

- Ar motivāciju un izglītību viss kārtībā, nav bijusi tāda izdevība pakāpties pa karjeras kāpnēm;
- Neesmu no „pareizās” partijas;
- Valsts pārvaldē vadošajā amatā var nokļūt tikai, ja izpildās un sakrīt konkrēti apstākļi (pazīšanās, politiskā piederība, esošo vadītāju veiksmē nokļūt citā amatā;
- Esošos vadītājus ir pietiekami grūti izkonkurēt, trūkst jaunu vadošu amatu štata vietu. Šobrīd jāņem vērā arī valsts pārvaldes reformu laikā īstenotā štata samazināšanas politika, t.sk., vadošajos amatos.

Gan sievietes, gan vīrieši norādījuši, ka viņiem nav arī atbilstošu zināšanu un pieredzes (pētījumā piedalās daudzi gados jaunāki respondenti ar zemu stāžu).

Tāpat tika saņemti daudz komentāru no ierēdņiem, kas vadošu amatu dažādu iemeslu dēļ ir zaudējuši. Sieviešu viedokļi:

- Restrukturizācijas/reorganizācijas rezultātā nācās vadošo amatu zaudēt;
- Straujās darbinieku skaita samazināšanas rezultātā iespējas attīstīt karjeru ir izsīkušas;
- Struktūrvienības reorganizācijas rezultātā šobrīd neesmu vadošajā amatā.

Vīriešu viedokļi:

- Biju vadošajā amatā līdz iestādes reorganizācijai;
- Valsts pārvaldes aparāta samazināšanas dēļ – likvidēts departaments;
- Valsts pārvaldes optimizācijas rezultātā strādāt vadošajā amatā šobrīd nav iespējas

–Šobrīd izaugsmes valsts pārvaldē ir ierobežotas, turklāt ir jāņem vērā situācija darba tirgū, tāpēc ir pavisam objektīvi apstākļi;

– Iestādes strukturālā reorganizācija, tika būtiski samazināts amata vietu skaits un mainīta struktūra.

Respondenti atvērtajā jautājumā aprakstījuši, kāpēc atrodas vadošajā amatā. Apkopojot atbildes, vērojams, ka sieviešu un vīriešu ambīciju sliekšnis neatšķiras. Vairāk atbildžu sniegušas tieši sievietes, īpaši uzsvērdamas savu atbilstošo izglītību, vadītāja īpašības un pieredzi, daži no sieviešu vadītāju valsts pārvaldē viedokļiem:

– Man ir attiecīga izglītība, ir bijusi vēlme ieņemt šādu amatu, jāmin, ka mans amats ir „tipisks sieviešu amats” un mani kolēģi vīrieši nemaz uz to nekandidēja;

–Daudz mācījos, strādāju un interesējos par savu darbības sfēru;

–Liela darba pieredze, atbilstoša izglītība, vadītājam atbilstošas rakstura īpašības;

–Savas motivācijas, uzstājīgās attieksmes, līderisma iezīmju dēļ;

–Pēc rakstura īpašībām esmu vadītāja; esmu objektīva un prasīga pret sevi un padotajiem. Man ir atbilstoša izglītība un pieredze, kas saistīta ar dažādu uzņēmumu vadīšanu, projektu realizāciju; ir starptautiska pieredze;

–Tādēļ, ka man ir atbilstoša izglītība, ir iemaņas un spēju vadīt kolektīvu, protu organizēt savu padoto darbu un plānot nodaļas darbību;

–Piemīt vadītājam nepieciešamās rakstura īpašības (izlēmība, spēja atrisināt jautājumus, t.sk. konflikta un stresa situācijās), ir atbilstoša izglītība, padodas darbs ar cilvēkiem.

Vīriešu vadītāju viedokļi:

–Atbilstoša izglītība un pieredze, organizatoriskas prasmes;

–Esmu nodaļas vadītājs. Laika gaitā uzkrāju pieredzi. Vispirms kļuvu par nodaļas vadītāja vietnieku, bet pēc pēdējās reorganizācijas par nodaļas vadītāju;

–Nav citu ekspertu, kas būtu gatavi uzņemties atbildību par manu jomu (tā nav pietiekami „ērta”/”silta”);

–Ir atbilstoša formālā izglītība un pietiekoša darba pieredze, kā arī ieguldīts noteikts darbu resurss šāda statusa panākšanai un atbilstoši izmantotas sniegtās iespējas;

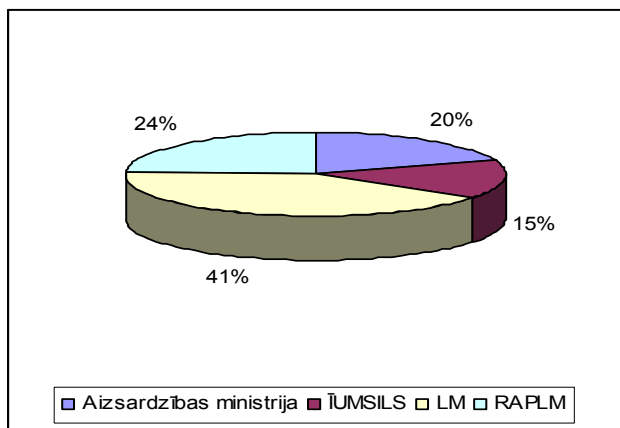
–Laba izglītība, ilgstoši strādāju vienā darba vietā;

–Laba izglītība, darba pieredze, personīgā aktivitāte un ieinteresētība.

2008. gada kvantitatīvais pētījums četrās ministrijās ar sievietēm vadītājām

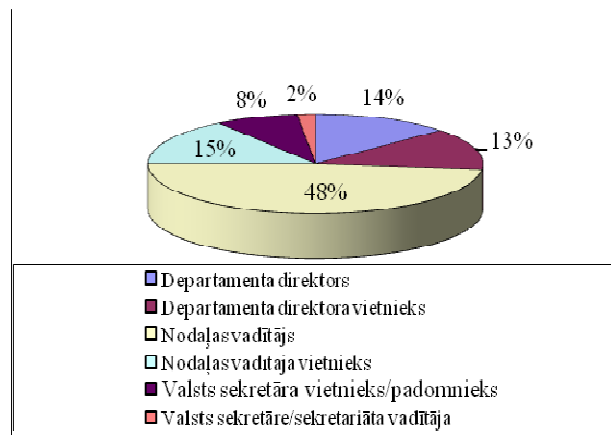
2008. gada pētījuma ietvaros izvēlēts apsekot tikai tās sievietes, kas ir vadošajos amatos. Anketas izsūtītas uz četrām valsts iestādēm: Aizsardzības ministriju, Īpašu uzdevumu lietu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariātu, Labklājības ministriju un Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministriju. Anketas izsūtītas visām sievietēm šajās institūcijās, kas ir vadošajos amatos – ministriju, departamentu vai nodaļu vadītājām, kā arī vietniecēm, kopā 176 sievietēm. Tika saņemtas 112 aizpildītas anketas, kas veido gandrīz 64% no izsūtītajām. Respondentes uzskatāmas par ekspertēm, jo ieņem vadošus amatus.

Minētā pētījuma gaitā kā palīgmateriāls tika izmantots iepriekš sastādīts jautājumu saraksts jeb anketa. Anketa sastāvēja no 28 jautājumiem, kam bija gan faktus konstatējoša nozīme, gan kvalitatīvi vērtējama informācija, šī pati anketa tika izmantota arī citos autores pētījumos (skat. 2. pielikumā). Anketā bija ietverti gan slēgti jautājumi (atbilžu varianti bija doti, respondentam vajadzēja izvēlēties atbilstošāko un atzīmēt), kā arī pusslēgtie jautājumi (bija doti vairāki atbilžu varianti, taču atstāta vieta, kur respondents varēja uzrakstīt savu atbildes variantu vai arī bija jāpamato izvēlētais atbildes variants), gan arī atklātie jautājumi. 10. un 11. attēlā attēlots respondentu sadalījums pa ministrijām un ieņemamajiem amatiem.



10. attēls. Respondentu sadalījums pa ministrijām

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

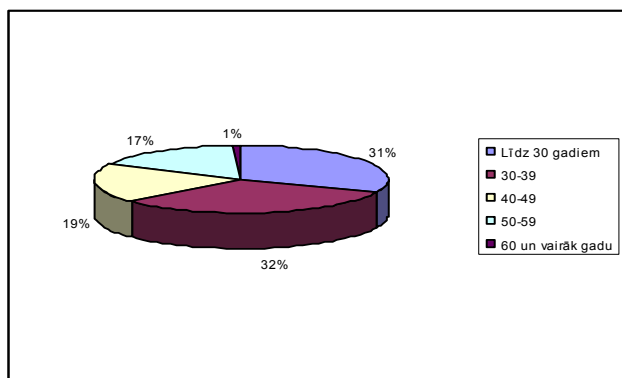


11. attēls. Respondentu sadalījums pa amatiem

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

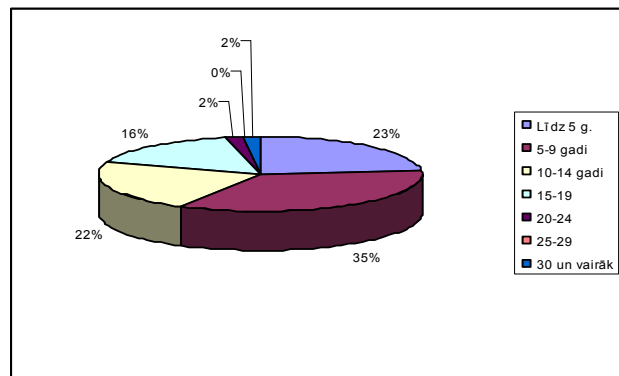
Visvairāk respondenšu ir no Labklājības ministrijas (41 %) un visbiežāk respondentēs ieņem nodaļas vadītāja amatu (48 %). 31 % respondentu ir vecumā līdz 30 gadiem un 32 % vecumā no 30 līdz 39 gadiem, tātad kopumā 63 %

respondentu ir vecumā zem 40 gadiem, kas norāda strauju karjeras izaugsmi gados jaunākām sievietēm (skat. 12. attēlu).



12. attēls. Respondentu sadalījums vecuma grupās institūcijās

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112



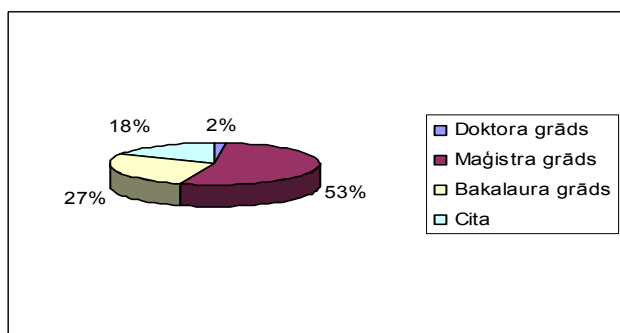
13. attēls. Respondentu sadalījums pēc darba stāžu publiskās pārvaldes

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Vislielākais respondentu īpatsvars ir ar pieredzi no 5 līdz 9 gadiem (35 %), līdz 5 gadiem – 23 % respondentu (skat. 13. attēlu). Publiskajā pārvaldē ļoti liels īpatsvars ir sievietēm vadītājām ar salīdzinoši neilgu vadīšanas pieredzi, kā arī salīdzinoši gados jaunākām. Iespējams, tas skaidrojams ar faktu, ka publiskā pārvalde ir jauns formējums ar salīdzinoši jaunu normatīvo bāzi, vairākām ministrijām funkcijas ir saistāmas ar jomām, kas nav bijušas akcentētas Padomju Savienībā (piemēram, sabiedrības integrācijas jautājumi), jauni noteikumi un regulas jāievēro, Latvijai iestājoties ES. Šajā sistēmā ir vieglāk adaptēties gados jaunākiem cilvēkiem, kas saņēmuši cita veida izglītību (piemēram, jurisprudencē). Tiek dibinātas jaunas institūcijas, kurās ir iespēja veidoties jauniem ekspertiem. Augstskolās diploma saņemšanai aizvien biežāk tiek pieprasīta prakse, nereti studenti arī paliek strādāt prakses vietās un veido tur savu karjeru.

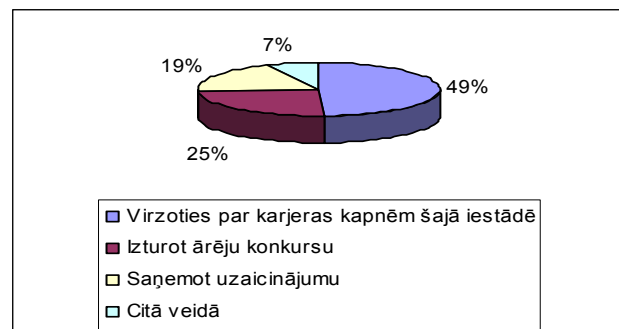
Šo apgalvojumu pastiprina arī jautājumā: „Cik ilga respondentēm ir pieredze esošajā vadošajā amatā” sniegtās atbildes – atklājās, ka 31 % tā ir līdz vienam gadam. Tomēr ir arī nozīmīgs līdzsvars – 28 % respondenšu vadošā darba pieredze ir ilgāka par četriem gadiem. Šis jautājums sasaucas ar nākamo – cik ilga respondentēm ir vadītājas pieredze kopumā? Atbildes liecina, ka tā ir no 3 mēnešiem līdz 24 gadiem, vidēji – 5 gadi un 3 mēneši.

Pašlaik vadošu amatu ar studijām apvieno 16 % respondentes, bet sīkāks sadalījums saistībā ar izglītību aplūkojams 14. attēlā. Respondentes dalījās arī pieredzē, kā nonākušas līdz pašreizējam vadošajam amatam, 49 % apliecināja, ka karjera attīstījies iestādes ietvaros (skat. 15. attēlu).



14. attēls. Respondentu izglītība

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112



15. attēls. Atbildes jautājumā: „Kā Jūs nokļuvāt pašreizējā amatā?”

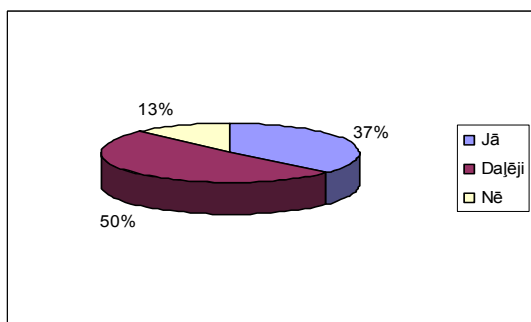
Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Autores iepriekš veiktajos pētījumos atklājās, ka viens no kavējošiem faktoriem sievietēm veiksmīgai karjerai ir sabiedrības stereotipiskie priekšstati par sievietes lomu sabiedrībā. Jautājumā: „Vai, Jūsprāt, sabiedrībā pastāv aizspriedumi par sievieti vadošajā amatā?” 66 % respondentes atbildēja, ka dažkārt stereotipi pastāv, 26 % kategoriski atbildēja – nē. Jautājumā par aizspriedumiem respondentes atbildēja līdzīgi – 66 % uzsvēra, ka sabiedrībā pastāv stereotipi attiecībā pret sievieti vadošajā amatā. Sievietes minēja šādus piemērus:

- sievietes lēmumus pieņem emocionāli;
- sievietes sevi nenovērtē;
- sievietes vieta ir mājās pie plīts;
- vadītājas ir sievietes, kam nav ģimenes vai ir problēmas tajā, visdrīzāk ir vecmeita vai šķirtene, nav papildītas citās dzīves jomās;
- valdonīga, nesievšķīga, sievietes nav racionālas, neko nesaprot no tehniskām lietām;
- “iebīdīta” amatā, ieguvusi to, jo ir tuvās attiecības ar vadītāju;
- amatu ieguvusi „caur gultu”;
- “dzelzs lēdijas”, darbholiķes, karjeristes;

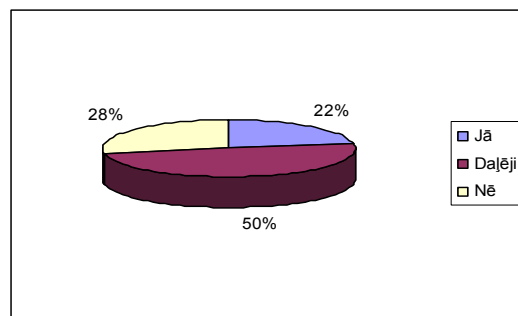
- sieviete netiek uzskatīta par tikpat līdzvērtīgu kā vīrietim, īpaši aizsardzības jomā;
- lomu konflikts – sieviete vadītāja, sieviete – māte, sieviete – sieva;
- sievietes pārsvarā vada tikai “sievišķīgajās” nozarēs – izglītība, labklājība;
- potenciālie darba devēji parasti ir noraizējušies par sieviešu – darba ņēmēju iespējamo aiziešanu dekrētā, viņiem nevajag kādu, kas drīz „domā staigāt ar lielu vēderu”;
- daudziem vīriešiem ir grūtības samierināties ar sievieti – vadītāju, it sevišķi, ja sieviete par viņiem ir jaunāka;
- daudzus stereotipus diemžēl aktīvi kultivē arī pašas sievietes.

Neapšaubāmi vadošais amats prasa līderības prasmi, tāpēc autore respondentēm jautāja, vai viņas uzskata sevi par līderēm. 37 % nešaubīgi atbildēja apstiprinoši, 50 % vadītāju atbildēja – daļēji, tomēr 13 % vadītāju atbildēja –nē (skat. 16. attēlu). Nākamajā jautājumā – vai sievietei ir salīdzinoši viegli būt līderei? – apstiprinoši atbildēja 22 % sieviešu, vairāk respondenšu (28 %) uz jautājumu atbildēja noliedzīgi, bet tieši puse no respondenšu kopskaita deva atbildi „daļēji” (skat.17. attēlu).



16. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai esat līdere?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112



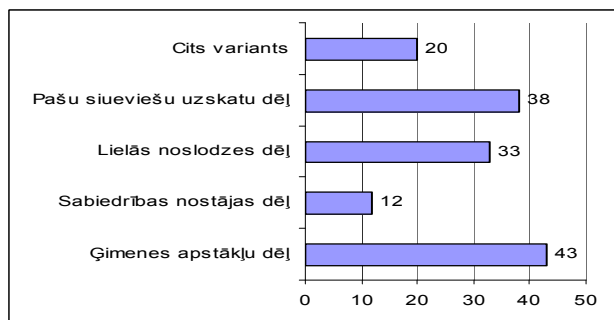
17. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai sievietei viegli būt līderei?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Tikai 7 % respondenšu uzskata, ka vadošais amats neietekmē ģimenes dzīvi, apstiprinoši atbildēja 47 %, daļēji ietekmē – 46 % sieviešu.

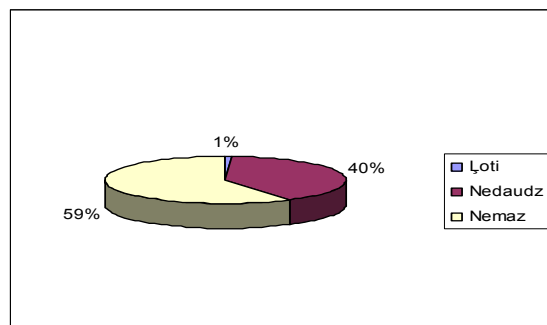
Viens no galvenajiem jautājumiem pētījumā ir saistāms ar iemesliem, kāpēc sieviešu vadītāju Latvijā ir mazāk nekā vīriešu, īpaši pie apstākļiem, kad sievietes publiskajā pārvaldē ir vairākumā. Kā vislielāko šķērsli respondentes minējušas

ģimenes nostāju un stāvokli (skat. 18. attēlu). Jautājumā „Vai savā profesionālajā karjerā esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sieviete (ar dzimumdiskrimināciju)?”, vairāk nekā puse (59 %) atbildēja noraidoši, tomēr 1 % atzina, ka ļoti ir saskārušās ar dzimumdiskrimināciju (skat. 19. attēlu).



18. attēls. Iemesli, kāpēc sieviešu vadītāju ir mazāk nekā vīriešu

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112



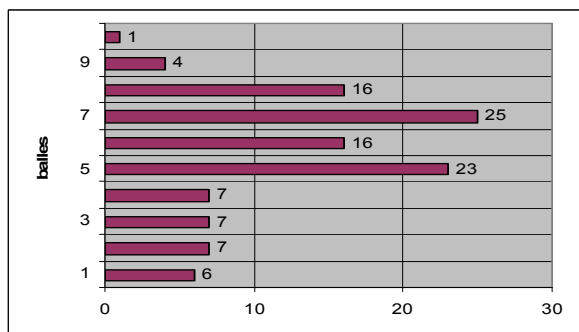
19. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai esat saskārusies ar dzimumdiskrimināciju?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

95 % no respondenšu kopskaita nav nevienas sieviešu organizācijas locekles, tomēr pārsvarā (52 %) respondentes šo organizāciju darbību atbalsta.

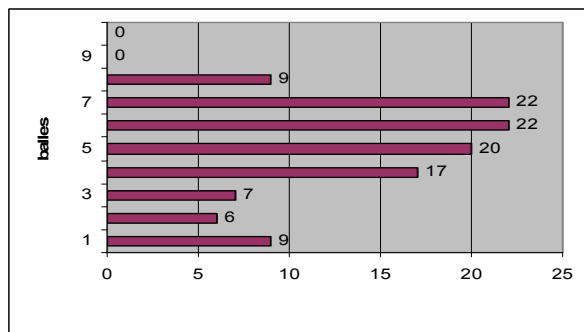
Lai gan liels pārsvars – 81 % – uzskatīja, ka ikdienas darbos sadarbības partnera dzimumam nav nozīmes, tomēr 15 % sieviešu atklāja, ka veiksmīgāka sadarbība iespējama ar vīrieti vadītāju (ar sievieti vieglāk sastrādāties 4 % respondenšu). Darba procesā svarīgs ir kompetents sadarbības partneris, šajā jautājumā respondentes neuzsver dzimumu dalījumu.

Nākamajos divos jautājumos respondentes 10 ballu sistēmā vērtēja sieviešu solidaritāti savā darba iestādē un Latvijā kopumā (skat. attiecīgi 20. un 21. attēlu).



20. attēls. Sieviešu solidaritātes vērtējums darbavietā

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

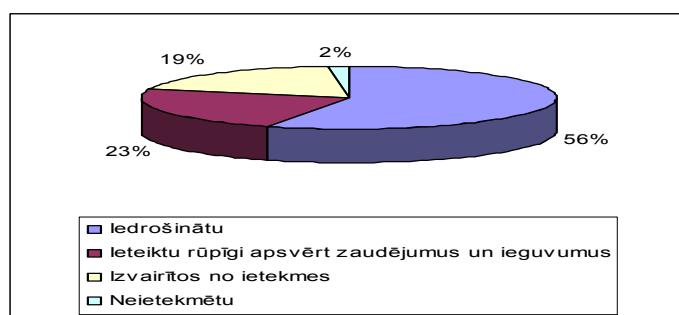


21. attēls. Sieviešu solidaritātes vērtējums Latvijā kopumā

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Kā redzams 19. un 20. attēlā, atbilžu sadalījums ir salīdzinoši plašs, bieži respondentes solidaritāti abos jautājumos vērtējušas pat ar 1 (viszemākais iespējamais vērtējums). Jāatzīst, ka jautājums izraisīja papildu piezīmes, kas norādīja, ka jautājumu ievietošana anketā nav bijusi veiksmīga.

Nākamajā jautājumā autore vēlējās noskaidrot, kā sievietes vērtē savu amata prestižu, vai, viņuprāt, amats ir svarīgs arī sabiedrības acīs. Apkopojot respondentu sniegtās atbildes, jāsecina, ka visbiežāk ir dots vērtējums 8, vērtējumu zem 4 ir izvēlējušās tikai 5 respondentes. Respondentu ieteikumi sievietēm, uzsākot karjeru, atspoguļoti 22. attēlā.

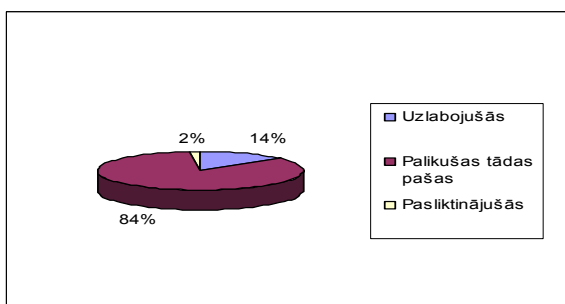


22. attēls. **Ieteikumi sievietēm uzsākot karjeru**

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

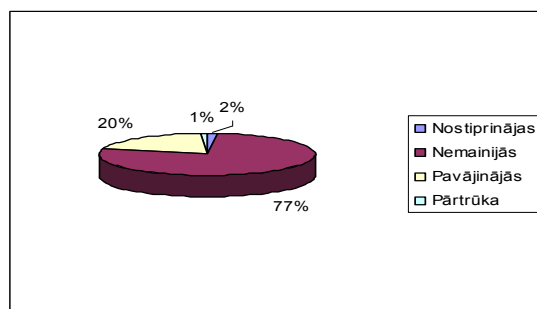
Kā redzams 22. attēlā, lielākā daļa respondentu, balstoties uz savu pieredzi, tomēr ieteiktu jebkurai sievietei veidot karjeru līdz pat augstam vadošajam amatam. Kā galvenie ieguvumi minēti: spēja ietekmēt nozares attīstību, pašapziņas celšana un finansiālā stabilitāte u.tml.

Līdz šim anketā jau tika noskaidrots, ka vadošs amats neapšaubāmi ietekmē arī sievietes ģimeni, nākamajos divos jautājumos autore centās noskaidrot, vai mainījušās arī attiecības ar kolēģiem un draugiem (skat. 23. un 24. attēlu).



23. attēls. **Attiecības ar kolēģiem**

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112



24. attēls. **Attiecības ar draugiem**

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Jautājums tika uzdots ar mērķi noskaidrot, vai sievietes, strādājot vadošajos amatos, spēj saglabāt labas attiecības ar padotajiem, kā arī draugiem. Kā redzams attēlos, attiecības lielākajā daļā gadījumu netiek ietekmētas ne no kolēģu, ne draugu puses, lai gan laiks darbā tiek pavadīts vairāk, kā arī palielinās stresa līmenis.

Vairāk nekā puse respondentu (53 %) atzina, ka viņām ir nodrošinātas pietiekamas iespējas papildināt savas zināšanas, lai gan 6 % atbildēja noraidoši. Svarīgs fakts, ka tikai 9 % respondentu uzskata, ka viņu atalgojums atbilst darba apjomam, 41 % ir atbildējušas, ka ir daļēji apmierinātas, bet vairāk nekā trešdaļa sieviešu nav apmierinātas ar samaksu par padarīto darbu. Šie dati norāda, ka ļoti lielā mērā sievietes nav apmierinātas ar atalgojumu (pie tam pētījums tika veikts pirms krīzes un atalgojuma samazināšanas publiskās pārvaldes institūcijās). Atbilžu sadalījums abos jautājumos attēlots 5. tabulā.

5. tabula

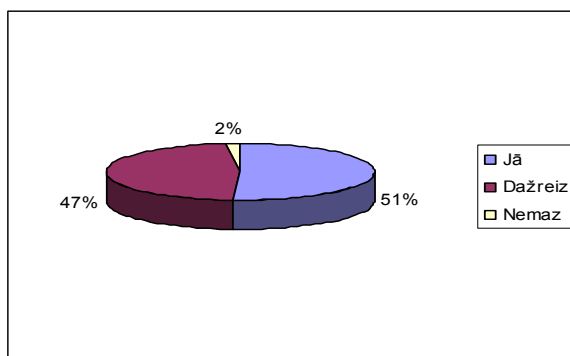
Par iespējām papildināt zināšanas un atalgojuma atbilstību

| Jautājums | Jā | Daļēji | Nē |
|---|-----|--------|-----|
| Par pietiekamām iespējām papildināt savas zināšanas | 53% | 41% | 6% |
| Par atalgojuma atbilstību darba apjomam | 9% | 47% | 44% |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Šie rezultāti būtu vērā ņemami, lai nerastos situācija, ka atalgojuma dēļ valsts sektoru pamet kompetenti darbinieki.

Pētījuma gaitā tika arī noskaidrots respondentu viedoklis par gandarījumu, ko sniedz vadītājas amats. Lielākai daļai respondentu darbs vadītājas amatā sniedz gandarījumu (51 %), tomēr arī nozīmīga sieviešu daļa (47 %) tikai dažreiz jūtas gandarītas par savu darbu (skat. 25. attēlu).



25. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai darbs vadošajā amatā sniedz Jums gandarījumu?”

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

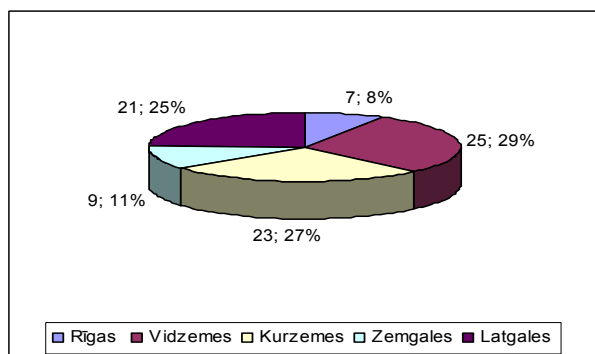
Visbeidzot, noskaidrojot, cik darbinieku ir pakļauti katrai no respondentēm, var secināt, ka izkliede atbildēs ir ļoti liela – no 2 (nodaļas vadītājam) līdz 160 (valsts sekretārei), vidējais aritmētiskais ir 9,4495.

Kopumā respondentu lielā aktivitāte, ieinteresētība un sniegtie priekšlikumi, papildinājumi, aizpildītie atvērtie jautājumi liecina, ka sievietes ir ieinteresētas šādā pētījumā, apzinās, ka zināma problēma pastāv. Minētie piemēri pierāda, ka ikdienas situācijās, kā arī darba intervijās, pieņemot lēmumus, tomēr dominē patriarhāls pārsvars.

Kvantitatīvā pētījuma pašvaldībās (2006) un ministrijās (2008) salīdzinājums

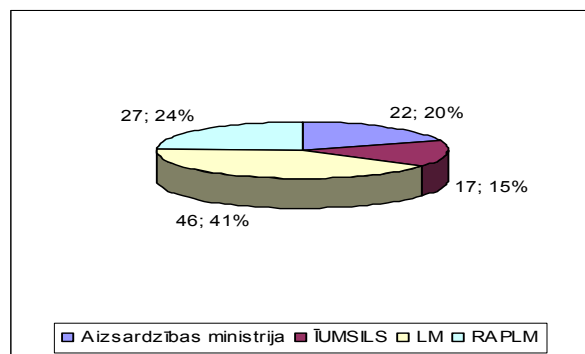
Autore pirmo reizi Latvijā veikusi sieviešu pašvaldību vadītāju aptauju (2006) ar mērķi, izmantojot kvalitatīvi kvantitatīvu pētījumu, konstatēt, kāda ir attieksme un pieredze dzimumlīdztiesības jautājumos sievietēm – pašvaldību vadītājām reģionālā skatījumā. Otrs pētījums veikts 2008. gada pirmajā ceturksnī, kad aptaujātas sievietes vadošajos amatos ministrijās. Abos pētījumos izmantota vienāda satura anketa, kas ļauj rezultātus salīdzināt. Aptaujas programmā tika iekļauti jautājumi saistībā ar līderību, solidaritāti un gandarījumu vadošajā amatā, dzimumlīdztiesību, karjeru, attiecībām ar ģimeni, kolēģiem, kā arī citi jautājumi (28 jautājumi ministriju apsekojumā un 26 jautājumi pašvaldību vadītāju apsekojumā).

Kopumā pētījumā piedalījušās 85 pašvaldību vadītājas (44 % no visām pašvaldību vadītājām 2006. gada augustā) un 112 sievietes vadītājas no trīs ministrijām un viena ministra sekretariāta (64 % no visām vadītājām šajās iestādēs 2008. gada janvārī). Respondenšu raksturojums abos pētījumos attēlots 26. un 27. att.



26. attēls. Respondenšu skaits un īpatsvars pa reģioniem

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=85



27. attēls. Respondenšu sadalījums pa ministrijām

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Pētījumā pašvaldībās: 70 respondentes ir pagasta pašvaldību priekšsēdētājas, 15 – pilsētu domes priekšsēdētājas. Aptaujā piedalījās 7 respondentes no Rīgas reģiona, 25 – no Vidzemes, 23 – no Kurzemes, 9 – no Zemgales un 21 – no Latgales. Kā redzams 27. attēlā, pētījumā pa ministrijām piedalījās respondentes no četrām valsts institūcijām: Labklājības ministrijas (LM), Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāta (ĪUMSILS), Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrijas (RAPLM) un Aizsardzības ministrijas (AM). Abos pētījumos kopā saņemtas anketas no 197 sievietēm vadošajos amatos.

Pētījumā pašvaldībās visas respondentes ieņēma pašvaldību vadītāja amatu, savukārt pētījumā ministrijās sievietes ieņēma šādus vadošus amatus: departamenta direktore (13 %), departamenta direktora vietniece (13 %), nodaļas vadītāja (49 %), nodaļas vadītāja vietniece (15 %), valsts sekretāra vietniece/padomniece (8 %), valsts sekretāre/sekretariāta vadītāja (2 %).

Salīdzinot vecuma struktūru abos pētījumos, var secināt, ka pašvaldības vada gados vecākas sievietes, kas saistāms ar pieredzi un arī popularitāti savā pašvaldībā. Savukārt ministrijās 31 % respondenšu ir vecumā līdz 30 gadiem un 32 % no 30 līdz 39 gadiem, tātad kopumā 63 % respondentu ir vecumā zem 40 gadiem, kas norāda strauju karjeras izaugsmi gados jaunākām sievietēm.

Respondenšu sadalījums pa vecuma grupām redzams 4.24. pielikumā, bet respondentu sadalījums pēc darba stāža aplūkojams 4.25. pielikumā.

Atbildes norāda uz respondentu kompetenci un lielo pieredzi, īpaši pētījumā pa pašvaldībām, kur viens no svarīgākajiem faktoriem ir – pieredze, savukārt ministrijās vērojama tendence, ka vislielākais respondenšu īpatsvars ir ar pieredzi no 5 līdz 9 gadiem (35 %), līdz 5 gadiem – 23 % respondenšu.

Kā rāda pētījuma rezultāti, abi iepriekšminētie jautājumi ir korelatīvi – jo gados vecākas sievietes, jo augstāku un atbildīgāku amatu viņas parasti ieņem.

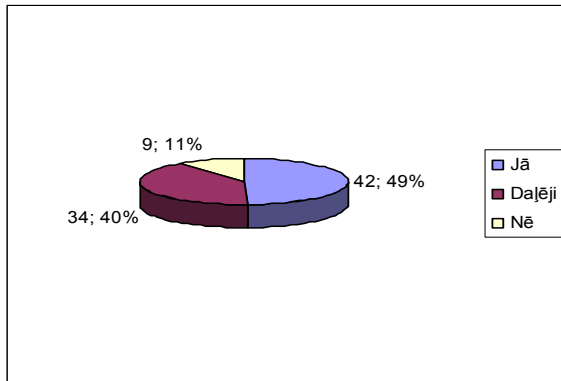
Jautājumā par izglītību abos pētījumos atklājas līdzīga situācija – pašvaldībās vairākumam respondenšu (81 %) ir augstākā izglītība, ministrijās – līdzīgi – 82 %.

Autores pētījumos atklājās, ka viens no būtiskākajiem kavējošiem faktoriem sievietēm veiksmīgai karjerai ir sabiedrības stereotipiskie priekšstati par sievietes lomu sabiedrībā. Jautājumā: „Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā pastāv aizspriedumi par sievieti vadošajā amatā?”, 66 % (ministrijās) un 45 % (pašvaldībās) respondenšu atbildēja, ka dažkārt stereotipi pastāv, 26 % (ministrijās) un 32 % (pašvaldībās)

atbildēja kategoriski noliedzoši. Jautājumā par aizspriedumiem respondentu viedoklis abos pētījumos bija ļoti līdzīgs, atbildēs vērojama gan pozitīva, gan negatīva sabiedrības nostāja šajā jautājumā, sievietes minēja šādus argumentus:

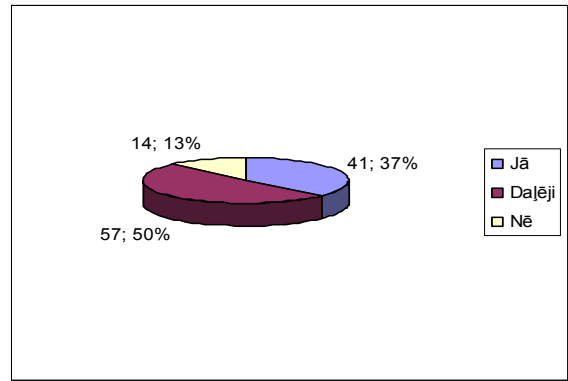
- sievietes lēmumus pieņem emocionāli;
- sieviete vadošajā amatā kļūst „savādāka”;
- sieviete veiksmīgāk sastrādājas ar iedzīvotājiem, prot ne tikai uz klausīt, bet arī risināt problēmas, vīrietis ir labāks vadītājs;
- laukos daudz ko nosaka tradīcijas, grūti mainīt cilvēku uzskatus;
- sievietēm ir zemāks pašvērtējums, sievietes sevi nenovērtē;
- sievietes vieta ir mājās pie plīts;
- vadītājas ir sievietes, kam nav ģimenes vai ir problēmas tajā, visdrīzāk ir vecmeita vai šķirtene, nav piepildītas citās dzīves jomās;
- valdonīga, nesievišķīga, sievietes nav racionālas, neko nesaprot no tehniskām lietām;
- “iebidīta” amatā, ieguvusi to, jo ir tuvās attiecībās ar vadītāju;
- amatu ieguvusi „caur gultu”;
- “dzelzs lēdijas”, darbaholiķes, karjeristes;
- sieviete netiek uzskatīta par līdzvērtīgu vīrietim, īpaši aizsardzības jomā;
- lomu konflikts sieviete vadītāja, sieviete māte, sieviete sieva;
- sievietes pārsvarā vada tikai “sievišķīgajās” nozarēs – izglītība, labklājība;
- potenciālie darba devēji ir noraizējušies par darba ņēmēju sieviešu iespējamo aiziešanu dekrētā, viņiem nevajag kādu, kas drīz „domā staigāt ar lielu vēderu”;
- daudziem vīriešiem ir grūtības samierināties ar vadītāju sievieti, it sevišķi, ja sieviete par viņiem ir jaunāka;
- daudzus stereotipus diemžēl aktīvi kultivē arī pašas sievietes.

28. un 29. attēlā atspoguļotas atbildes uz jautājumu, vai sievietes uzskata sevi par līderēm, jo vadošs amats, īpaši pašvaldībās, ir ļoti cieši saistīts ar personības iezīmēm, tātad arī prasmēm būt līderim.



28. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai esat līdere?” (pašvaldībās)

Avots: Autores pētījums pašvaldībās, 2008, n=85



29. attēls. Atbildes jautājumā: „Vai esat līdere?” (ministrijās)

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008, n=112

Salīdzinot atbildes, var secināt, ka augstāks pašpārliecinātības līmenis ir sievietēm vadītājām pašvaldībās, kas skaidrojams ar gados jaunākajām vadītājām ministrijās, kuru pakļautībā esošo cilvēku skaits un atbildība bieži vien nav salīdzināma ar darbu, vadot pašvaldību.

Atbildes jautājumā: „Vai sievietei viegli būt līderei?”, apskatāmas 6. tabulā.

6.tabula

Atbildes jautājumā: „Vai sievietei viegli būt līderei?”

| Atbildes | Pašvaldībās | | Valsts pārvaldē | | Kopā | |
|---------------|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | skaits | procentos | skaits | procentos | Skaitis | procentos |
| Jā | 26 | 31 | 25 | 22 | 51 | 26 |
| Daļēji | 46 | 54 | 56 | 50 | 102 | 52 |
| Nē | 13 | 15 | 31 | 28 | 44 | 22 |
| Kopā | 85 | 100 | 112 | 100 | 197 | 100 |

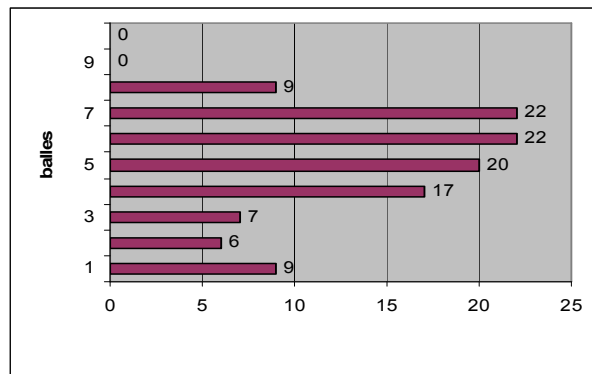
Avots: Autores pētījums pašvaldībās un ministrijās, 2008 (n=85; n=112)

Viens no galvenajiem jautājumiem pētījumā ir saistāms ar iemesliem, kāpēc sieviešu vadītāju Latvijā ir mazāk nekā vīriešu, īpaši, ja sieviešu skaits publiskajā pārvaldē ir vairākumā. Pētījumā pašvaldībās kā galveno iemeslu sievietes min tieši sabiedrības nostāju, kas šajā jautājumā ir vairāk negatīva nekā pozitīva, pārējās atbildes ir izvēlētas līdzīgās proporcijās, kas liecina, ka ikviens no šiem iemesliem var kavēt sievietes dalību politikā. Savukārt pētījumā pa ministrijām kā vislielāko šķērslī respondentēm min ģimenes nostāju un stāvokli. Šis jautājums, iespējams, iezīmē respondentu vecuma atšķirības, jo gados jaunākās respondentes ministrijās jau „dzīvo” sabiedrībā, kurā par sievietes tiesībām runā atklātāk. Līdz ar to, viņas

nevērtē sabiedrības nostāju kā galveno šķērslī, bet tieši personisko attieksmi ģimenē (arī jautājums ar ģimenes dibināšanu un bērniem ir aktuāls tieši jaunākām sievietēm).

Jautājumā „Vai savā profesionālajā karjerā esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sieviete (ar dzimumdiskrimināciju)?”, vairāk nekā puse vadītāju (ministrijās – 59 %, pašvaldībās – 57 %) atbildēja noraidoši, tomēr dažas sievietes atzina (ministrijās – 1 %, pašvaldībās – 2 %), ka ir diskriminētas.

Pētījuma gaitā respondentēm tika lūgts vērtēt sieviešu solidaritāti 10 ballu sistēmā Latvijā kopumā. Rezultāti pētījumā pa ministrijām skatāmi 30. attēlā.



30. attēls. Sieviešu solidaritātes vērtējums Latvijā

Avots: Autores veiktais pētījums ministrijās, 2008, n=112

Pētījumā pašvaldībās visvairāk 19 respondentu atbildējuši – 5 balles; 18 respondenti devuši 6 balles; vismazāk – 1 respondents solidaritāti Latvijā vērtējis ar 9 ballēm, 10 balles – tāda atbilde nav sniegta; 11 respondenti atbildējuši, ka vērtē ar 3 ballēm. Vidējais aritmētiskais ir 4,98, mediāna 5.

Valstī kopumā sieviešu solidaritāte tiek vērtēta kā nepietiekoši augsta, tādējādi atklājas problēma, kas būtu jārisina visas valsts līmenī – iespēju robežās un pēc nepieciešamības jārosina sievietes atbalstīt citai citu.

Jautājumā par sava amata prestiža vērtējumu – 33 % sieviešu atbildējušas, ka pašvaldību vadītāja prestižs vērtējams ar 7 ballēm. Vērtējums – 1 un 2 atbildēs nav izmantots. 10 balles devusi tikai viena respondente. Jāteic, ka pašvaldību vadītājas kopumā savu amata prestižu vērtē kā labu. Savukārt apkopojot respondentu sniegtās atbildes ministrijās, jāsecina, ka visbiežāk ir dots vērtējums 8, vērtējumu zem 4 ir izvēlējušās tikai 5 respondentes. Sievietes vadītājas ministrijā sava amata prestižu

vērtē augstāk. Respondentu ieteikumi sievietēm, uzsākot karjeru, atspoguļoti 7. tabulā.

7. tabula

Atbilžu apkopojums un salīdzinājums jautājumā par ieteikumiem sievietēm uzsākot karjeru

| Atbildes | Pašvaldībās | | Valsts pārvaldē | | Kopā | |
|---|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | skaits | procentos | skaits | procentos | skaits | procentos |
| Iedrošinātu | 38 | 45 | 63 | 56 | 101 | 51 |
| Ieteiktu rūpīgi apsvērt zaudējumus un ieguvumus | 21 | 25 | 26 | 23 | 47 | 24 |
| Izvaiļtos no ietekmes | 24 | 28 | 21 | 19% | 45 | 23 |
| Neieteiktu | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Kopā | 85 | 100 | 112 | 100 | 197 | 100 |

Avots: Autores pētījums pašvaldībās un ministrijās, 2008 (n=85; n=112)

Šis jautājums saistīts ar jautājumu par sieviešu solidaritāti, jo autore vēlējas noskaidrot, vai sievietes vadītājas ieteiktu šo amatu citām sievietēm. Gandrīz puse respondentu pašvaldībās (45 %) ieteiktu turpināt ceļu uz augstu amatu politikā, ministrijās šo atbildi izvēlējas vēl lielāks īpatsvars respondenšu – 56 %. Lielākā daļa respondenšu, balstoties uz savu pieredzi, ieteiktu jebkurai sievietei veidot karjeru vadošajā amatā. Kā galvenie ieguvumi minēti: spēja ietekmēt nozares attīstību, pašapziņas celšana un finansiālā stabilitāte u.tml.

Jautājums par vadītāju attiecībām ar kolēģiem tika uzdots ar mērķi noskaidrot, vai sievietes spēj saglabāt labas attiecības ar padotajiem. Noteicošs vairākums sieviešu pašvaldībās izvēlējušās atbildi – labas, neviena sieviete pašvaldību pētījumā neizvēlējas atbildi – sliktas, lielākajā daļā gadījumu sievietes labi satiek ar savu darba kolektīvu. Tomēr 7 % respondenšu norādīja, ka attiecības ir apmierinošas. Visas domes priekšsēdētājas, atbildēja, ka attiecības ar kolēģiem ir labas. Iespējams, šis fakts skaidrojams ar to, ka pilsētās koleģiālās attiecības ir vairāk profesionālas, formālas, bet pagastos vairāk viens otru pazīst, ir vairāk radnieku un „iekšēju” problēmu. Arī ministrijās lielākajā daļā gadījumu attiecības netiek ietekmētas no kolēģu puses (84 % gadījumu attiecības palikušas tādas pašas), lai gan darbā tiek pavadīts vairāk laika, kā arī palielinās stresa līmenis.

Svarīgs ir fakts, ka tikai 14 % respondentu pašvaldību pētījumā uzskata, ka viņu atalgojums atbilst darba apjomam un 46 % ir daļēji apmierinātas, bet vairāk nekā trešdaļa, sieviešu nav apmierinātas ar samaksu par padarīto darbu.

Arī šis jautājums iezīmē kādu problēmu – pašvaldību vadītāji paši sev nosaka algas lielumu, par ko nobalso deputāti, un, ja sievietes ar šo algu nav apmierinātas, kāpēc viņas nepieprasa sev augstākas algas? Vai kautrīgums ir sieviešu rakstura īpašība? Arī kvalitatīvajā pētījumā – intervijās, atklājās, ka vīrieši – pašvaldību vadītāji, par savu darbu ir drosmīgāki paprasīt lielāku algu nekā sievietes pašvaldībā ar līdzīgiem nosacījumiem.

Ministriju pētījumā tikai 9 % respondentu uzskatīja, ka viņu atalgojums atbilst darba apjomam un 41 % ir atbildējušas, ka ir daļēji apmierinātas, bet vairāk nekā trešdaļa sieviešu nav apmierinātas ar samaksu par padarīto darbu. Šie dati norāda, ka ļoti lielā mērā sievietes nav apmierinātas ar atalgojumu.

Pētījuma gaitā tika arī noskaidrots respondentu viedoklis par gandarījumu, ko sniedz vadītājas amats. Rezultāti atspoguļoti 8. tabulā.

8.tabula

Atbildes jautājumā: „Vai darbs vadošajā amatā sniedz Jums gandarījumu?”

| Atbildes | Pašvaldībās | | Valsts pārvaldē | | Kopā | |
|----------------|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | skaits | procentos | skaits | procentos | Skaits | procentos |
| Jā | 44 | 52 | 57 | 51 | 101 | 51 |
| Dažreiz | 38 | 45 | 53 | 47 | 91 | 46 |
| Nemaz | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| Kopā | 85 | 100 | 112 | 100 | 197 | 100 |

Avots: Autores pētījums pašvaldībās un ministrijās, 2008 (n=85; n=112)

Lielākajai daļai respondentu darbs ministriju vadošajos amatos sniedz gandarījumu (51 %), tomēr arī nozīmīga sieviešu daļa (47 %) tikai dažreiz jūtas gandarītas par savu darbu. Līdzīgi arī pašvaldībās – pozitīvi ir atbildējušas 52 % sieviešu. Diezgan liela sieviešu daļa (45 %) tikai dažreiz jūtas gandarītas par savu darbu, bet 3 % vadītāju nemaz nejūtas gandarītas.

Abos autores pētījumos noskaidrots sieviešu vadītāju viedoklis dzimumlīdztiesības jomā gan pašvaldību, gan ministriju griezumā.

Kopumā viedokļi ļoti krasi neatšķiras, kaut gan pašvaldību vadītāju vidū manāms augstāks pašvērtējums, bet vadītājas valsts pārvaldē vairāk iedrošinātu citas sievietes būt vadītājām. Amata prestižu augstāk vērtē sievietes vadītājas ministrijās,

savukārt jautājumā, vai darbs vadošajā amatā sniedz gandarījumu, atbildes abos pētījumos bija ļoti līdzīgas.

Lai gan sieviešu vadītāju attiecība, kā arī sieviešu pašvaldību vadītāju attiecība Latvijā, salīdzinot ar datiem Eiropas Savienībā, līdz novadu izveidošanai bija viena no augstākajām (36 % – Latvijas Pašvaldības savienības dati, skatīti: www.lps.lv), tomēr iezīmējas arī problēmas, piemēram, sievietes biežāk vada mazākas pašvaldības, bet nozīmīgās pilsētas vada vīrieši (izņemot Daugavpili). Laukos sievietes biežāk vada pašvaldību arī tāda iemesla dēļ, ka vīrieši ir veiksmīgi biznesā un nav gatavi to pamest uz četriem gadiem, diemžēl aktuāla ir arī izglītības līmeņa, valsts valodas zināšanu un alkoholisma problēma tieši mazajos pagastos. Līdzīga situācija vērojama arī pētījumā ministrijās, kur noskaidrojās, ka zemākos vadītāju, piemēram, vadītāju vietnieku, amatus ieņem sievietes bet augstākos amatus – vīrieši.

Izvērtējot situāciju, var secināt, ka veiksmīgu dzimumu līdztiesības īstenošanu kavē sabiedrības nepietiekamā izpratne un stereotipiskie uzskati, kā arī zemais sieviešu solidaritātes līmenis un „stikla griesti”, viens no kavējošajiem faktoriem vadoša amata iegūšanā ir arī dzimums. Ņemot vērā to, ka izmaiņas dzimumu līdztiesības jomā sagaidāmas tikai ar vienlaicīgi notiekošu sabiedrības izpratnes padziļināšanos un attieksmes maiņu, ļoti liels uzsvars jāliek uz informējošajiem un izglītojošajiem pasākumiem – semināri, diskusijas, bukleti, reklāmas un mācību metodiskie materiāli.

Lai situāciju mainītu, svarīgākā loma ir socializācijas aģentiem, kas nosaka indivīda un vēlāk arī visas sabiedrības stereotipiskos uzskatus (ģimene, skola, masu mediji).

Pētījumā ministrijās ļoti liels īpatsvars ir gados jaunākām vadītājām, ar salīdzinoši mazu pieredzi, bet labu izglītību (pārsvarā respondentēm ir maģistra grāds). Vecums, iespējams, arī ir viens no priekšnoteikumiem, lai situācija mainītos – gados jaunākas sievietes ir vairāk informētas par savām iespējām un tiesībām, tāpēc paredzams, ka vadošajos amatos ar laiku sieviešu īpatsvars palielināsies.

Izvērtējot situāciju un apkopojot gan aptaujās, gan intervijās iegūto informāciju, var secināt, ka veiksmīgu dzimumu līdztiesības īstenošanu kavē sabiedrības nepietiekamā izpratne un stereotipiskie uzskati, kā arī zemais sieviešu solidaritātes līmenis. Ņemot vērā to, ka izmaiņas dzimumu līdztiesības jomā sagaidāmas tikai ar vienlaicīgi notiekošu sabiedrības izpratnes padziļināšanos un

attieksmes maiņu, ļoti liels uzsvars jāliek uz informējošajiem un izglītojošajiem pasākumiem – semināriem, diskusijām, bukletiem, reklāmas un mācību metodiskajiem materiāliem. Pētījumi liecina, ka izmaiņas sabiedrības uzskatos notiek ļoti lēni, tāpēc izglītojošais darbs nepieciešams arī turpmāk.

Reģionālajā griezumā situācija mēdz būt atšķirīga, tāpat arī problēmas ir atšķirīgas lielu pilsētu vai mazāku pašvaldību mēriem. Svarīgs ir arī fakts, ka pašlaik administratīvi teritoriālās reformas rezultātā darbu zaudējuši arī pašvaldību vadītāji. Retorisks paliek jautājums, cik sieviešu ir izvēlētas kā novadu vadītājas salīdzinājumā ar vīriešiem (21 % – Latvijas Pašvaldību savienības dati, skatīti: www.lps.lv).

Lai situāciju mainītu, svarīgākā loma ir socializācijas aģentiem, kas nosaka indivīda un vēlāk arī visas sabiedrības stereotipiskos uzskatus (ģimene, skola, masu mediji utt.). Kur iespējams, ieteicams pašvaldībās pieaicināt dzimumu līdztiesības ekspertu, kas palīdzētu pašvaldībai, veicot situācijas analīzi, plānojot pasākumus, kā arī organizēt izglītojošas programmas pašvaldības darbiniekiem un deputātiem nepieciešamo prasmju un metožu apguvei, līdzīgi kā tas pieņemts Ziemeļvalstīs. Nepieciešams regulāri publicēt pētījumus un pārskatus par pašvaldību iespējām un labās prakses piemēriem arī vietējā mēroga presē, rīkot mācību seminārus, lai nodrošinātu vienādas iespējas abu dzimumu iedzīvotājiem, popularizēt, akcentēt labākos sieviešu politiķu piemērus, kas veicina sabiedrībā pozitīvu politikas tēla veidošanu, kā arī aktivizēt sieviešu sadarbību un solidaritāti, informācijas apmaiņu un komunikāciju, piemēram, apvienojoties „dāmu klubos”, izmantojot interneta resursus u.tml. Svarīgi būtu arī sākt diskusijas par pašvaldību vadītāju sociālajām garantijām atkārtotas neievēlēšanas gadījumā, kas ir būtiska problēma.

3.2.2. Kvalitatīvā pētījuma par sieviešu darbību vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā (ar sievietēm vadītājām pašvaldībās un ministrijās) analīze

Pētījums pašvaldībās un ministrijās

Pētījuma gaitā, kas veikts 2005. gada februārī un 2006. gada augustā un septembrī, intervētas 20 sievietes pašvaldību vadītājas no dažādiem Latvijas reģioniem un dažāda līmeņa pašvaldībām, kā arī pētījums papildināts ar divām ekspertintervijām Somijā 2007.gadā.

Salīdzinošā pētījuma gaitā ekspertintervijas veiktas 2009. gadā un 2010. gada sākumā, par respondentēm tika izvēlētas sievietes augstākajos valsts amatos, kā arī eksperti Latvijā un Dānijā. Kopā 2009./2010. gadā veiktas 14 intervijas, visām respondentēm uzdoti vienādi strukturēti jautājumi (arī salīdzinot ar 2005./2006. gada intervijām), lai viedokļus varētu salīdzināt.

Atbilžu kopsavilkums dots šādos jautājumos:

- Kādi, Jūsaprāt, sabiedrībā ir raksturīgākie stereotipi vai/un aizspriedumi par sievieti vadītāju/politiķi?;
- Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?;
- Ko Jūs varētu ieteikt sievietei, kas nolēmusi veidot karjeru ar augstiem mērķiem (vadošu amatu)?

9. tabula

Atbilžu salīdzinājums jautājumā „Kādi, Jūsaprāt, sabiedrībā ir raksturīgākie stereotipi vai/un aizspriedumi par sievieti vadītāju/politiķi?”

| Pašvaldību vadītājas | Sievietes – augstākās amatpersonas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dzirdēti līdzīgi apzīmējumi, kā „vīrietis varbūt tomēr ir gudrāks, nekā sieviete” vai „vīrieši uzskata sevi par politiķiem, bet sievietes kā viņu stilistes”, kā arī „vīrieti politikā pieņem, sievietei tā ir cīņa, sevis pierādīšana” - „Šķībi” skatījās, bija pārsteigti, ka es zinu visu – sākot ar notekūdeņiem pilsētā un beidzot ar budžeta sastādīšanu - Vīrietim piedod vairāk! - Cilvēki tic, ka sieviete nāks ar svaigām idejām un lielāku atbildības sajūtu - Sabiedrībā priekšroka tiek dota vīrietim – politiķim - Vīrietim nav rūpes par ģimeni, ko ir uzņēmušās sievietes un tādējādi viņiem atrodas vairāk laika darbam - Sabiedrība profesijas ir iedalījusi: vīriešu un sieviešu, un politika un vadošie amati vairāk tiek piedēvēti vīriešiem - Ja sieviete grib ieņemt augstu politisko amatu, viņai ir jābūt labāk kvalificētai, lai sasniegtu mērķi - Nav aizspriedumu saistībā ar dzimumu vienlīdzību, bet ir saistībā ar personas popularitāti. Kā piemēru var minēt to, ka | <ul style="list-style-type: none"> - Ļoti prasīgas pret sevi un padotajiem - Reti veiksmīgi apvieno privāto dzīvi ar darbu - Sievieti vadītāju uzskata par karjeristi, ir sievietes, kas vadošajā amatā visu laiku pašas uzsver: es kā sieviete - Visizteiktākais ir – blondīne, vai ir vadītāja, vai nav - Ja tāda sieviete ir izvirzījies, tad viņa ir 10 reizes gudrāka un saprātīgāka par jebkuru vīrieti, sievietēm ir jābūt izcilām, lai izcīnītu cīņu ar vīriešiem - Pret sievieti ir lielākas, augstākas prasības - Sievietes politikā ir mazāk aizsargātas - Ja nu galīgi nekas slikts nav ko pateikt par veiksmīgām sievietēm politiķi vai vadītājām, tad viņām piedēvē problēmas ar alkoholu - Ja divi politiķi vīrieši kādā jautājumā apmainās ar skarbiem izteicieniem, sabiedrība to neuztver kā dzimuma īpatnību. Ja sievietes – tad to klasificē |

| | |
|--|---|
| parlamentā iekļūst pazīstamas personas, piemēram, sporta čempioni vai citas slavenības, kas nemaz nav demonstrējušas savas spējas būt par politiķiem | kā "sievu ķildas" - Dzelzs lēdija, arī trauslas, vārgas, ēteriskas būtnes nav pamanītas politikā, uzpūtīga |
|--|---|

Avots: Autores pētījums pašvaldībās (2005./2006.) un ministrijās (2009./2010.)

Abos autores pētījumos respondentes norādīja, ka sievietei ir jāpievērš daudz lielāka uzmanība savam izskatam, jo sabiedrība par to pastiprināti interesējas. Ja sieviete politiķe ir nesakopta, tad viņa saņem skarbu kritiku, ja pārāk seko modei, tad viņu uztver kā nenopietnu. Līdzsvars šajā jautājumā ir trausls un neredzams. Kā pozitīva iezīme minēta – sieviete ir darītāja, kas mazāk domā par sevi un naudas pelnīšanu, bet vairāk – par sabiedrisko labumu. Tika minēts, ka V. Vīķe-Freiberga ļoti stiprināja un izdarīja labu sievietes vadītājas un politiķes tēla nostiprināšanai Latvijā.

Amatpersonas par pašvaldību vadītājām norāda, ka sieviete bieži uzņemas vairāk nekā var izturēt, īpaši ārpus Rīgas. Savukārt sievietes pašvaldību vadītājas citā jautājumā atklāj, ka nevēlētos turpināt karjeru „lielajā politikā”.

10. tabula

Atbilžu salīdzinājums jautājumā „Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?”

| Pašvaldību vadītājas | Sievietes – augstākās amatpersonas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - tradīciju ietekmē; - sievietei vairāk ir jābūt ģimenē; - sieviete izjūt lielāku atbildību pret ģimeni; - sieviete labāk apzinās šo atbildības nastu, Atbildības sliekšnis sievietei ir ļoti augsts; - sievietei pēc darbības pašvaldībā vai pilsētas domē atkārtotas neievēlēšanas rezultātā, ir problemātiskāk atrast citu darbu, vīrietim šajā ziņā ir vienkāršāk; - tas aizņem ļoti lielu laiku, jaunā paaudze vispirms tomēr risinās bērnu jautājumu; - sievietei ir stiprākas saites ar ģimeni, tomēr, ja aiziet, piemēram, uz Saeimu, tad arī ģimene visvairāk cietīs, jo būs jābraukā turp un atpakaļ; - sievietes baidās uzņemties atbildību; - vīriešiem ir vairāk laika. Pats vīrietis sākumā domā par sevi un tad visu pārējo. Sieviete ir otrādi – viņa pielāgojas; - ir grūti, ja sievietei ir ģimene mājās, jo mājās jādomā par ģimeni; ja ir mazi bērni, tad sieviete to nevar darīt; - jauni cilvēki grib iegūt ģimeni, arī bērnu, | <ul style="list-style-type: none"> - grūti apvienot privāto dzīvi ar darbu; - ir grūtāk nonākt līdz vadošajam amatam, sevi jāpierāda vairāk kā vīrietim; - kad iespējas parādījās – vīrieši aizgāja pirmie. Sieviešu laišana pie vadīšanas nav bijusi īpaši iecienīta. Un sievietei vienmēr prevalēs ģimene, bērni; - nopietnāk tiek uztverti vīrieši. Man nav pierādījumu, bet mēdz teikt, ka sieviešu solidaritāte nostrādājot pretējā virzienā; - sievietes ir emocionālākas, nav spējīgas vadīt uzņēmumus, vīrieši ir labāki; - jo pastāv uzskats, ka sieviete spēj labāk aprūpēt ģimeni un bērnus, vīrietis ir visvairāk piemērots uzņēmējdarbībai; - sieviete ir vairāk emocionāla? Nevar saprast – vai domāti stereotipi, taču šos pieņēmumus nav apstiprinājis neviens pētījums. Domāju, ka liela nozīme ir sociālajām un kultūras tradīcijām; - nevienlīdzīgā attieksme ir saistīta ar vēsturiskām tradīcijām un sabiedrības |

| | |
|--|--|
| <p>un karjera tajā brīdī kaut kur pazūd. Tanī laikā parādās vairāk vīriešu, kas piedalās politikas veidošanā;</p> <ul style="list-style-type: none"> - sievietes nav tik ambiciozas; - galvenais šķērslis ir stereotipi, tomēr, mainoties paaudzēm, mainīsies arī situācija šajā jautājumā; - galvenokārt ģimenes dēļ; - iespējams – pašu sieviešu dēļ, tomēr man ir pieredze, kad mani neievēlēja augstā amatā tieši tāpēc, ka esmu sieviete, tātad kaut vai zemapziņā, bet dzimumdiskriminācija pastāv; - vīriešiem ir vieglāk „aiziet tālāk no mājām”; - iespējams sievietēm dalība politikā vienkārši nav mērķis, sievietes pašas no šiem amatiem atsakās; - tas ir vēsturiski izveidojies, ka vīrietis ir noteicējs un vadītājs, bet sieviete bijusi pazeminātā statusā; - ģimenes dēļ – sievietēm psiholoģiski un cilvēciski ir grūtāk izšķirties par labu karjerai; - sievieti uztver kā maigu būtni, bet vīrieti kā ģimenes un arī pašvaldības galvu; - jo sievietes ģimeni vērtē augstāk par karjeru. | <p>attieksmi. Tomēr 20. gadsimtā ir sperts milzu solis, lai mainītu gadsimtos iekopto nevienlīdzības ideoloģisko pamatojumu. Šodien Eiropā un Latvijā vairs tikai retais uzdrošinās atklāti iebilst pret dzimumu līdztiesības principu. Tas, protams, nenozīmē, ka privāti ir tāda pati attieksme kā publiski.</p> <p>Divi vispārēji faktori: 1) ģimenes apsvērumi, izkrīt no aprites, zaudē darba iemaņas, zaudē darbus, kādam ir jāpaliek mājās, un noiet no šīm vadības sliekšņiem; 2) vīriešiem ir ļoti stipras neformālas saites, viņi kopā sporto, iet medīt, pirtī utt., ap sevi vēlme ir redzēt līdzīgus sev, „vecu zēnu kluba princips”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - sievietes atnāk ar savām metodēm, un vīriešu kārtību izjauc. Sieviete tomēr arī dzemdē bērnus, tad traucē pulciņi, slimošanas utt., to visu gaida no sievietes. Sociālā sfēra ir nenormāli nesakārtota, kā arī atšķirības atalgojumā; – ar mazuli mājās paliek tas, kam ir mazāka alga, tātad sieviete. |
|--|--|

Avots: Autores pētījums pašvaldībās (2005./2006.) un ministrijās (2009./2010.)

Sievietes pašvaldību vadītājas atbildēs biežāk uzsvērušas ģimenes nozīmi sievietes dzīvē, tomēr amatpersonas valsts pārvaldē biežāk uzsvērušas karjeras attīstību un reputācijas nostiprināšanu pirms ģimenes dzīves uzsākšanas. Kā izņēmums minama respondente – amatpersona valsts pārvaldē, kas ir atteikusies no vēstnieces amata, lai uz četriem gadiem nebūtu jāatstāj ģimene, vīram nebūtu jāzaudē darbs, bet bērniem jāmaina skola.

Autores veikto interviju atbildēs dominēja viedoklis, ka „Latvijā esam ilgu laiku bijuši okupēti un vadīti no citas politikas puses, un tajā brīdī, kad iespējas parādījās – vīrieši aizgāja pirmie. Sieviešu laišana pie vadīšanas nav bijusi īpaši iecienīta. Un sievietei vienmēr prevalēs ģimene un bērni. Sievietes nebūs gatavas ziedot atbildību pret ģimeni un bērnu audzināšanu apmaiņā pret politisko karjeru”.

Atbilžu salīdzinājums jautājumā „Ko Jūs varētu ieteikt sievietei, kas nolēmusi veidot karjeru ar augstiem mērķiem (vadošu amatu)?”

| Pašvaldību vadītājas | Sievietes – augstākās amatpersonas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - jā, jo ir iespēja tikties ar daudziem cilvēkiem. Jāpilda ir daudz, pat tas, kas varbūt tieši neskar tavu pienākumu, jo šīs lomas politikā ir ļoti dažādas, gan lauksaimniecība, gan izglītība, jābūt kompetentam par daudzām lietām. Aizejot politikā, bieži vien tiek zaudēta profesija; - visu laiku jābūt „uzvilktam kā stīgai”, katru minūti, gan runājot ar „vienkāršiem” cilvēkiem, gan saviem vēlētājiem, gan runājot ar lieliem politiķiem, 101 reizi jāpadomā un tikai pēc tam jāatbild; - iesaka sievietēm uzdrošināties un neko neuzsākt tikai karjeras pēc, sievietei noteikti jābūt gudrai; - ir jāredz gājiens uz priekšu. Jāsāk kāpt augšup no mazumiņa un jāuzmanās, lai „nesakāpj galvā.”; - jārēķinās, ka vienmēr jābūt gatavai aizstāvēt savu viedokli, jārēķinās, ka sieviete būs ne tikai ieguvēja, bet arī zaudētāja, ka vienmēr būs kāds, kas kritizēs, kas centīsies „palikt priekšā kāju”; - iesaistoties politikā, sievietei jārēķinās ne tikai ar patīkamo, bet tieši ar „netīro, dubļaino „politiku”; - ir jāapzinās, ka nevar tikai solīt, bet, ja arī sola, tad ir arī jāizdara; - jārēķinās, ka brīvā laika ir ļoti maz; - savu personīgo dzīvi ir jāatstāj kaut kur maliņā; - jārēķinās, ka būs ļoti maz laika lietām ārpus darba, mazāk laika sanāks veltīt savai ģimenei. Jo daudz tikšanos un sapulču ir arī pēc darba laika. Īpaši apgrūtināti visur paspēt ir tad, ja sieviete pati nevada automašīnu; - sievietei noteikti ir jābūt kompetentai, godīgai un zinošai, kā arī labai vadītājai; - beidzot pildīt politiskās gaitas, cilvēks ir spiests atgriezties savā | <ul style="list-style-type: none"> - viņa būs ļoti vientuļa, īpaši, ja viņa būs viena, bez ģimenes un strādās pārāk daudz; - jā, jo iegūsti brīvības, neatkarības, finansiālās neatkarības sajūtu; - bieži vien ir ļoti grūti atšķirt īstos draugus no tiem, kas izmanto tevi, ja esi vadošajā amatā; - nevar draudzībai veltīt daudz laiku, ne vienmēr pietiek laika satīties un izrunāties; - pie katras mazākās kļūdas tevi dažādi preparē, ir politiski uzbrukumi, intrigas un sabiedrības attieksme ir diezgan negatīva; - jaunajām sievietēm sākumā ieteiktu savas zināšanas, spēkus, prasmes veltīt sevis izpaušanai profesijā, nevis politikā; - ar IT palīdzību katrs var pateikt jebko par jebkuru, tas var būt nepatīkami; - ja tu kā ministrs atnāc uz kādu tikšanos – tevi automātiski uztver kā varas kāro, kāds, kurš nostatīt „pret”. Ir jādzīvo negācijās un pārmetumos; - ja sievietes partnerim ir tradicionāli uzskati par sievietes lomu un pienākumiem ģimenē un viņš nav atvērts diskusijai un savu uzskatu maiņai, tad iespējams, sievietei ir iespēja gan zaudēt attiecības, gan atteikties no karjeras veidošanas. Taču nenoliedzami, ka pieredze, ko iegūst vadošajā amatā, ir milzīga daudzās jomās un katrai sievietei ir jāizsver savi ieguvumi un zaudējumi; - iesaku atrast veidu kā nemitīgi pilnveidot sevi, mācīties norobežoties no dažādām negācijām un piepildīt sevi emocionāla izsūkuma gadījumos; - prast pareizi novērtēt realitāti. Ne tikai sabiedrību un apkārt esošos cilvēkus, bet arī savas spējas un dotības, nervu sistēmas izturību; - jārēķinās ar smagu darbu, ar belzieniem, sarūgtinājumiem, tā būs dzīves pieredze, kas „ādu padara biezāku”. Jo augstāk izvirzās, jo ir vieglāk pārvarēt grūtības, jo ir drošība par savu vietu; |

| | |
|--|--|
| profesijā, bet nekad nevar būt garantija, ka pēc gadiem diviem vai četriem tev būs tā vieta. | - nav laika sev un ģimenei tik daudz kā iepriekš, jāērķinās ar komentāriem sabiedrībā, internetā; - atalgojums, iespēja kontaktēties augstākā līmenī ar citiem, iespējas ceļot – sākumā reputācija, karjera utt., tad ģimene. |
|--|--|

Avots: Autores pētījums pašvaldībās (2005./2006.) un ministrijās (2009./2010/)

Lielākā daļa respondenšu pašvaldībās, atbildot uz šo jautājumu, sāka ar negatīvās pieredzes pieminēšanu. Tomēr kopumā atbildes abos pētījumos bijušas pozitīvas. Kā galveno ieteikumu pašvaldību vadītājas min pārliecību un patieso vēlmi iesaistīties politikā, uzsverot, ka to var darīt tikai tad, kad sieviete patiesi būs iekšēji gatava ziedot savu laiku sabiedrībai.

Tāpat ir norādīts, ka svarīgi ir nepadoties, lai arī sabiedrībā sastopami kavēkļi. Līdzīgi rezultāti konstatēti pētījumā ASV, kur norādīts, ka organizācijas šķēršļi kā karjeras attīstības modeļi, darbavietas politikas un darbaudzināšanas trūkums tieši ietekmē sieviešu spēju izvirzīties organizācijās. Neformālo tīklu pastāvēšana, sieviešu līderības spēju stereotipizēšana un sieviešu paraugu trūkums ir noteikti kā faktori, kas neļauj sievietēm nonākt valdes līmenī un ieņemt augstus amatus kā privātsektora, tā valsts sektora organizācijās ⁴³³.

Kopumā autores pētījuma ietvaros sniegtie viedokļi krasi neatšķiras, lai gan respondentes ir dažāda līmeņa vadītājas un pētījumi veikti ar piecu gadu intervālu. Galvenokārt jautājumos vērojama tendence – līdzīgi viedokļi, atbildes nav pretējas, bet viena otru papildinošas.

Autores kvantitatīvajā pētījumā (veikts 2006. gada augustā ar sievietēm pašvaldību vadītājām un 2008. gada februārī ar sievietēm vadošajos amatos ministrijās) uz jautājumu, vai respondentes ir saskārušās ar diskrimināciju (kas ir cieši saistīta ar feminisma teorijās noteikto), lielākoties saņēma atbilde, ka dzimumdiskriminācija attiecībā pret dzimumu Latvijā nepastāv (Zaķe, A., 2007). Tomēr anketu un interviju turpmākie jautājumi atklāja, ka gandrīz katra respondente ir saskārusies ar “īpašu” negatīvu attieksmi tieši dzimuma dēļ. Līdzīgi viedokļi atklājās jaunākajā autores kvalitatīvajā pētījumā.

Jautājumā „Vai ceļā uz vadošo amatu/politisko darbību esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sieviete”, respondentes uzsver, ka sieviete, nonākdama

⁴³³ D’Agostino M., Levine H., The career progression of women in state government agencies, *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25, No. 1, 2010, pp. 22-36

vadošajā amatā, ir pārvarējusi daudz lielāku pretestību nekā vīrietis. Sievietes norāda, ka atsevišķos gadījumos nav uztvertas kā līdzvērtīgas, tām piedēvēti neadekvāti epiteti („zaķītis”, „saulīte” u.tml.). Viena no respondentiem min piemēru, ka, tiekoties ar ārzemju diplomātiem Latvijā, gadās, ka vadošajos amatos un tieši vēstnieki bieži ir vīrieši gados, kuri, kamēr nav uzzinājuši, ka respondente ir vēstniece, amatpersonu ir ignorējuši (arī salīdzinoši jaunā vecuma dēļ). Pētījumā atklājās, ja vadošā amata alternatīva ir vīrietis, tad sievietes diskriminē atklāti, ko apstiprina kāda no sievietēm: „Manis dēļ tika izdarīts likuma pārkāpums, jo es biju direktora p.i. ilgāku laiku, nekā likums to atļāva, jo netika slēpts, ka sieviešu ministrijā ir par daudz un ka mans mīnuss, lai es tiktu paaugstināta, ir tas, ka esmu sieviete”.

Sievietes, kas darbojas politikā, norāda, ka pirmajos soļos politikā esot bijis sevi jāpierāda kā profesionālēm un ļoti daudz jāstrādā, bet vēlāk spiediens samazinājies dzimuma aspektā, bet saglabājās vispārējā konkurence.

Jautātas, vai sabiedrībā pastāv atšķirīgs viedoklis par sievieti vadītāju/politikā un vīrieti vadītāju/politikā (vai pastāv aizspriedumi), respondentes norāda, ka pret sievieti ir lielākas prasības nekā pret vīrieti, kā arī, ja nekas cits „nav ko pārmet”, tad pārmet dzimumu. Sievietes norāda, ka aizspriedumi pastāv un tiem ir dažādi līmeņi. Kolektīvā tie ir pārvarami, pierādot, ka sieviete profesionāli atbilst savam amatam, bet daudz grūtāk ir šādus uzskatus mainīt ārējās attiecībās.

Respondentes minēja, ka negatīvais tēls sievietei „pielīp” daudz vieglāk nekā vīrietim, piemēram, ir lietas, par kurām sievieti ļoti kritizē, bet vīrieti – ne. Dažreiz arī sievietes politiķes mēģina pierādīt, ka viņas nav vājākas un mazvērtīgākas un pārspīlē ar lepnību un augstprātību. Amatpersonas norāda – ja divi politiķi vīrieši kādā jautājumā apmainās ar skarbiem izteicieniem, sabiedrība to neuztver kā dzimuma īpatnību, bet, ja tā dara sievietes, tad to klasificē kā "sievu ķildas". Ja vīrietis atļaujas būt emocionāls, tad viņam to nepārmet, bet sievietei – nekavējoties. Kāda intervētā sieviete norādīja, ka vīriešiem karjerā noder "old boys network", bet sieviešu solidaritāte ir vāja.

Pētījums tikai apstiprināja faktu, ka pastāv stereotipi par to, ka sieviete spēj labāk aprūpēt ģimeni un bērnus, savukārt vīrietis ir visvairāk piemērots uzņēmējdarbībai vai darbam publiskajā pārvaldē, vai, piemēram, par to, ka sieviete ir vairāk emocionāla, bet vīrietis – racionāls.

Latvijas sabiedrība ir savāda, sievietes ir stiprākas nekā daudzās citās valstīs, bet zināmā pakāpē pašas atkāpjas. Vīriešu savstarpējais tīkls ir noturīgs un sievietes, ja tās tikušas augstāk, tiek uzskatītas par „saviem puikām”.

Pētījumā atklājās, ka ne visas intervētās sievietes vadošajos amatos sevi raksturo kā līderes, četras no trīspadsmit uzskata sevi par „komandas spēlētājām”, piemēram: „Man par sevi nav pārāk augstas domas, citiem vārdiem, paškritikas sliekšnis ir augsts. Tomēr esmu pamanījusi, ka manās domās sabiedrība reizēm ieklausās, un tas uzliek pienākumu”.

Jautājumā „Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?” sievietes uzsver, ka liela nozīme ir tam, ka Latvija ilgu laiku ir bijusi okupēta un latvieši ir vadīti no citas politikas puses un tajā brīdī, kad iespējas parādījās – vīrieši aizgāja pirmie. Sieviešu „laišana pie vadīšanas” nav bijusi īpaši iecienīta. Sievietes nebūs gatavas ziedot atbildību pret ģimeni un bērnu audzināšanu pret politisko karjeru. Kā jau minēts iepriekš – pastāv stereotipi, aizspriedumi, bieži vīrieši uzskata, ka ir tādas sfēras, kas ir viņu klubiņš – business, diplomātija utt. – un sievietes tur tiek ielaistas nelabprāt. Izšķiroši ir arī ģimenes apsvērumi, sieviete izkrīt no aprites, zaudē darba iemaņas, zaudē darbu, kādam ir jāpaliek mājās ar bērniem, un šo ceļu parasti izvēlās sievietes (lai arī sievietes bieži saņem mazāku algu par to pašu darbu). Intervijās tiek uzsvērts, ka vīriešiem ir ļoti stipras neformālas saites, viņi kopā sporto, iet medīt, pirtī utt. un viņiem ir vēlme redzēt sev apkārt līdzīgus sev.

Jautājumā „Vai Jums ir atšķirīga attieksme, sadarbojoties ar vadītāju/politiķi sievieti vai vīrieti?” tikai viena respondente norādīja, ka viņai vieglāk ir sadarboties ar sievietēm, pārējās uzsvēra, ka nozīme veiksmīgai sadarbībai ir profesionalitātei, pieredzei un attieksmei, nevis dzimuma piederībai.

Kā galvenos ieguvumus, atrodoties augstā amatā, sievietes min brīvības, neatkarības un finansiālās neatkarības sajūtu, bet kā zaudējumus min, piemēram, smagu darbu, rēķināšanos ar „belzieniem”, sarūgtinājumiem, nepietiekamu laiku sev un ģimenei, rēķināšanos ar komentāriem sabiedrībā, internetā u.tml.

Raksturojot politiku Latvijā, respondentes minēja šādus piemērus:

- Politika ir tā lieta, kuru tāpat kā desu taisīšanu nevajadzētu sabiedrībai rādīt,
- Tā ir tā vide, kurā es negribu atrasties,

- Šobrīd ļoti daudz politiķu ir tur tikai, lai gūtu labumu sev. Un man ir žēl jauno paaudzi, kas iet politikā nevis, lai dotu, bet lai gūtu,
- Netālredzīga politika, kas nebalstās uz vienošanos,
- Necaurskatāma, diemžēl nereti negodīga. Es esmu tuvu politikai un redzu to tuvāk nekā cilvēks no ielas, un esmu redzējusi slikto pusi, un tāpēc pati vēl vilcinās ar iesaistīšanos,
- Politika Latvijā ir sekla un savtīga. Tāda rosīšanās, bez tālākiem izaugsmes mērķiem un kalpošanas sabiedriskajam labumam un valstij,
- To, kas notiek Latvijā, nevar dēvēt par politiku.

Analizējot un salīdzinot sievietes – augstāko amatpersonu – viedokļus, var secināt, ka respondentes ir saskārušās ar līdzīgām problēmām, ir novērota tendence sniegt līdzīgas atbildes. Autore uzsver, ka visas respondentes savā starpā ir pazīstamas un „elitē” nonākušas, saskaroties ar ļoti līdzīgām problēmām.

Intervijās Somijā atklājās, ka „ja sieviete grib ieņemt augstu politisko amatu, viņai ir jābūt labāk kvalificētai, lai sasniegtu mērķi. To var paveikt, tikai tas ir labas izglītības, smaga darba un spējas darboties stresa apstākļos jautājums”. Somijā nepastāvot aizspriedumi saistībā ar dzimumu vienlīdzību, bet pastāv saistībā ar personas popularitāti. Kā piemēru var minēt to, ka parlamentā iekļūst pazīstamas personas, piemēram, sporta čempioni vai citas slavenības, kas nemaz nav demonstrējušas savas spējas būt par politiķiem.

Autores pētījumu rezultātu kopsavilkums – sievietes/vīriešu viedokļi par sievietēm vadītājām Latvijā

Sievietes minējušas šādus iemeslus sievietes mazākumam vadošajos amatos (citāti no pētījuma ministrijās):

- sievietes lēmumus pieņem emocionāli;
- sievietes sevi nenovērtē;
- sievietes vieta ir mājās pie plīts;
- vadītājas ir sievietes, kam nav ģimenes vai ir problēmas tajā, visdrīzāk tās ir neprecējušās vai šķīrušās, kurām nav veicies citās dzīves jomās;
- sievietes vadītājas ir valdonīgas, nesievšķīgas;
- sievietes nav racionālas;
- sievietes neko nesaprot no tehniskām lietām;

- sieviete noteikti ir “iebīdīta” amatā, ieguvusi to, jo ir tuvās attiecības ar kādu augstāka līmeņa vadītāju;
- amatu ieguvusi „caur gultu”;
- sievietes vadītājas ir “dzelzs lēdijas”, „darbaholiķes” un karjeristes;
- sieviete netiek uzskatīta par līdzvērtīgu vīrietim, īpaši aizsardzības jomā;
- pastāv lomu konflikts – sieviete vadītāja, sieviete – māte, sieviete – sieva;
- sievietes pārsvarā darbojas tikai “sievišķīgajās” nozarēs – izglītībā, labklājībā;
- potenciālie darba devēji parasti ir noraizējušies par sieviešu, darba ņēmēju, iespējamo aiziešanu dekrētā, viņiem nevajag kādu, kas drīz „domā staigāt ar lielu vēderu”;
- daudziem vīriešiem ir grūtības samierināties ar sievieti – vadītāju, it sevišķi, ja sieviete ir jaunāka par viņiem;
- daudzus stereotipus, diemžēl, aktīvi kultivē arī pašas sievietes.

Sieviešu viedokļi pētījumā pašvaldībās:

- Vīrietim piedod vairāk!
- Komentārs par sievietes kandidatūru pilsētas mēra amatam: „Nu kur tā bāba lien!”;
- Kad viens uzņēmējs sāka pacelt balsi, es teicu, kur ir iekšējā kultūra – es tomēr esmu sieviete. Viņš atbildēja: “Kas tu par sievieti, tu esi politiķis!”;
- Bieži vien es apzinājos, ka man spēks ir lielāks nekā vīriešiem;
- Sievietēm savā starpā it grūti vienai otru atzīt par labāku;
- Mani neievēlēja augstākā amatā tieši tāpēc, ka esmu sieviete;
- Tas ir tradīciju ietekmē – galvenokārt pārvaldes darbos iedzīvotāji tomēr vairāk uzticas vīriešiem, tas ir vēsturiski izveidojies.

Lielākoties vīriešu aptaujā pašvaldību vadītāji uzsvēra pašvaldību vadītāja amata tumšās puses, norādot, ka sievietēm šis amats ir „par grūtu”, tādēļ, ka „darbs nav no vieglajiem un iekārojamākajiem”, tika akcentēts, ka „papildus politiskajiem jārisina arī ļoti daudz saimniecisko jautājumu, kas attiecas uz vīriešiem”.

Vēl daži vīriešu viedokļi:

- Ja sievietes pašas vēlētos vilkt vadītāja slogu, neviens to neliegtu;
- Sievietes pašas nevēlas vadošus amatus, jo viņas ir vairāk aizņemtas ar ģimeni;
- Sievietei karjera un sabiedriskais stāvoklis nekad nebūs tik svarīgs kā vīrietim;
- Vīrieši ir vairāk solidāri viens pret otru, bet tāda sieviešu solidarizēšanās nepastāv;

- Sievietes un vīrieši ar vienādām intelekta spējām un izglītību ir vērtējami līdztiesīgi, taču sabiedrībā pastāvošo un iesakņojušo stereotipu dēļ diemžēl veidojas situācijas, kas nav vienlīdzīgas abiem dzimumiem;
- Sievietes pašas uzskata, ka vīrietim šāds darbs ir piemērotāks un nevēlas pretendēt uz vadītāja amatu; vēss prāts, stratēģiska domāšana ir biežāk sastopams vīriešiem;
- Vēlētājiem ne visai patīk sievietes – pašvaldību vadītājas –, tāpēc tie vēlēšanu saraksti, kas par pašvaldību vadītāju izvirza sievieti, vēlēšanās biežāk zaudē;
- Pagastā jājūt saimnieka roka, un psiholoģiski iedzīvotājiem vairāk ir pieņemams vīrietis kā saimnieks;
- Vēlēšanas pašvaldībās, un it sevišķi lielajās pilsētās, ir gana netīra politiska spēle, un, manuprāt, sievietes ir mazāk gatavas tajās piedalīties;
- Lai sievietes vairāk nodarbojas ar sieviešu lietām – domā par bērniem un vīriešiem;
- Jau kopš seniem laikiem vīriešiem ir paticis sevi izrādīt – lāču medības, Olimpiskās spēles, bruņinieku turnīri utt. Tā nu ir iegājies, ka politika arī ir tāds izrādīšanās veids, kas sākotnēji bija pieejams tikai vīriešiem, bet tikai emancipācijas rezultātā sievietes dodas šajā „arēnā”;
- Vadītāju darbs ir ļoti grūts, nervozs un prasa daudz nenormētā darba laika. Sieviete ir vairāk noslogota ar ģimenes problēmām, bērnu audzināšanu un mājas darbiem;
- Lielākajā daļā gadījumu sieviete baidās pazaudēt savu misiju – ģimeni, mīlestību un bērnu audzināšanu;
- Viscēlāko un visskaistāko uzdevumu – iznēsāt, dzemdēt un nosargāt bērnu – var tikai sieviete.

Citā pētījumā „Sievietes vadītājas Latvijā: Universāls paraugs nākotnei?” (“Women Managers in Latvia: A Universal Footprint for the Future?” (*Moss G., Farnham D., Cook C.*)) 26 sievietes vadošajos amatos Latvijā (ne tikai valsts pārvaldē) – respondentes apsprieda atšķirības vīriešu un sieviešu vadības stilā, to viedokļiem apvienojoties tēmās, kurās parādījās dzimumu atšķirības⁴³⁴: emocionalitāte, lēmumu pieņemšana, koncentrēšanās uz rezultātiem, ilgtermiņa/īstermiņa koncentrēšanās, konsensuālā/apozicionālā pieeja vadībai, koncentrēšanās uz komandas darbu. Faktori, kas

⁴³⁴ Alas R., Rees C. J. (2005) Estonia in transition: exploring the impact of change on women managers, *Women in Management Review*, vol. 20, No. 6, pp. 446–460.

veicina sieviešu vadītāju nodarbināšanu Latvijā, ir vēsture un sociālās tradīcijas, aristokrātijas trūkums, sieviešu/vīriešu raksturīpašības, samaksa, sabiedrības spiediens būt multifunkcionālam, atbalsts, personīgie paraugi. Šķēršļi sieviešu vadītāju iecelšanai amatā ir bērni, „savējo puīšu” tīkls, dzimuma ekspektācijas, pārliecības trūkums.

Dzimums ir daļa no sociālās ekonomikas organizācijas materiāla, kas balstīts uz uztvertajām atšķirībām atbilstoši personas dzimumam un uz identitāti un varu, kas gūtas no nevienlīdzīgām vērtībām, kuras attiecinātas uz šo atšķirības uztveri. Koncentrācija uz dzimumu nav vērsta uz sievietēm kā tādām, bet gan uz varas sadalījuma attiecībām starp vīriešiem un sievietēm, to piekļuvi resursiem un lēmumu pieņemšanas varu. Tas parāda dažādos veidus, kādos dzimuma identitātes tiek veidotas atšķirīgi saskaņā ar sociālo un vēsturisko kontekstu. Pētījums par dzimumu attiecībām un organizāciju globalizācijas kontekstā ir arī politisks, jo feministu izziņas paņēmieni balstās uz pārveidojošām sociālās attīstības un pārmaiņu programmām.⁴³⁵

Strukturētās intervijas ar augstākajām valsts amatpersonām un ekspertēm (2009–2010), intervijas jautājumi – 3. pielikumā.

Kopīgais visām respondentēm:

- visām ir vismaz maģistra vai doktora grāds;
- pieredze vadošajā amatā vismaz 10 gadi;
- augstais amats nav bijis tālredzīgs mērķis;
- vecums no 39 gadiem.

Turpmāk atbildes apvienotas pa jautājumiem.

Vai ceļā uz vadošo amatu/politisko darbību esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sievietē?

- Personīgi nē, bet uzskatu, ja sievietē nonāk vadošajā amatā, viņa ir pārvarējusi daudz lielāku pretestību nekā vīrietis.
- Pirmajos soļos politikā man sevi bija jāpierāda kā profesionālei un ļoti daudz jāstrādā. Tālāk spiediens samazinājās tāpēc, ka esmu sievietē, bet saglabājās vispārējā konkurence.

⁴³⁵ Metcalfe B. D., Rees C.J. (2010) Gender, globalization and organization. Exploring power, relations and intersections, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 29, No. 1, pp. 5–22.

- Ir bijuši gadījumi, kad no vīriešu puses ir bijusi neadekvāta attieksme, saucot par zaķīti, saulīti, bet laika gaitā viņi tomēr ir sapratuši, ka tas nav pieņemami un to ir atmetuši.
- Ārzemēs, kur strādāju kā diplomāte, vai tiekoties ar ārzemju diplomātiem Latvijā, mēdz būt, ka vadošajos amatos un tieši vēstnieki bieži ir vīrieši gados, kuri, kamēr nav uzzinājuši, ka esmu vēstniece, ir mani ignorējuši, neizrādījuši vērību.
- Manis dēļ tika izdarīts likuma pārkāpums, jo es biju direktora p.i. ilgāku laiku, nekā likums to atļāva, jo netika slēpts, ka sieviešu ministrijā ir par daudz un ka mans mīnuss ir tas, ka esmu sieviete.
- Man kā sievietei ir bijis sevi jāpierāda vairāk un grūtāk.
- Vīriešiem ir daudz vairāk iespēju tikt pie vārda. Vīrieši dod priekšroku sadarbībai ar vīriešiem.
- Ja sieviete ir izcīnījusi vadošo amatu salīdzinājumā ar vīrieti, viņa ir daudz, daudz stiprāka.
- Ja vadošā amata alternatīva ir vīrietis, tad sievietes diskriminē atklāti.

Vai, Jūsuprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadītāju politikā un vīrieti vadītāju politikā (vai pastāv aizspriedumi)?

- Vīrietis vadītājs sabiedrības uztverē ilgu laiku ir bijis pieņemamāks, jo ir stiprāks.
- Jā! Man šķiet, ka sievietei politikā ir grūtāk. Pret sievieti ir lielākas, augstākas prasības nekā pret vīrieti. Vīriešu „politiķu klubiņš” ir tradīcijām bagātāks.
- Ja nekas cits nav ko pārmet, tad pārmet dzimumu. Negatīvais tēls sievietei pielīp daudz vieglāk nekā vīrietim.
- Ir lietas, par kurām sievieti ļoti kritizē, bet vīrieti nē. Dažreiz arī sievietes politiķes mēģina pierādīt, ka viņas nav vājākas un mazvērtīgākas un pārspīlē lepību, augstprātību.
- Ja divi politiķi vīrieši kādā jautājumā apmainās ar skarbiem izteicieniem, sabiedrība to neuztver kā dzimuma īpatnību. Ja sievietes – tad to klasificē kā "sievu ķildas". Ja vīrietis atļaujas būt emocionāls, tad viņam to nepārmet. Sieviete – tūlīt.
- Sieviete ir jāpievērš daudz lielāka uzmanība savam izskatam, jo sabiedrība par to pastiprināti interesējas. Ja sieviete politiķe ir nesakopta, tad viņa saņem skarbu kritiku. Ja pārāk seko modei, tad viņu uztver kā nenopietnu. Līdzsvars šajā jautājumā ir trausls un neredzams.

- Sievietēm būtu vairāk jāatbalsta sievietes. Vīriešiem karjerā ļoti noder "old boys network".
- Pastāv stereotipi par to, ka sieviete spēj labāk aprūpēt ģimeni un bērnus, vīrietis ir visvairāk piemērots uzņēmējdarbībai vai, piemēram, par to, ka sieviete ir vairāk emocionāla, bet vīrietis – racionāls, ir vieni no izplatītākajiem.
- Latvijas sabiedrība ir savāda, sievietes ir stiprākas, nekā daudzās citās valstīs, bet zināmā pakāpē pašas atkāpjas. Vīriešu savstarpējais tīkls ir noturīgs un sievietes, ja tās tikušas augstāk, tiek uzskatītas par „saviem puikām”.
- Aizspriedumi ir, tiem ir dažādi līmeņi. Kolektīvā tie ir pārvarami, pierādot, ka sieviete profesionāli atbilst savam amatam. Daudz grūtāk ir ārējās attiecībās šādus uzskatus mainīt.

Vai uzskatāt sevi par līderi? Kā jūsuprāt tas izpaužas?

- Tas ir grūts jautājums, jo, kā mēs zinām, par līderi var gan piedzimt, gan izaugt, nav tādas vienotas atbildes. Es domāju, ka zināmā mērā tādas barveža prasmes man ir jau no bērnības.
- Līderis manī noteikti ir. Savādāk diez vai mana karjera būtu iespējama.
- Laikam jau jā, manuprāt, par līderi lielā mērā piedzimst. Protams, cilvēks to var arī veidot, bet pamatos ir iedzimtas īpašības.
- Jā, uzskatu sevi par līderi, jo es nevaicos no atbildības un no lēmumu pieņemšanas. Man patīk vadīt komandu un motivēt cilvēkus kopīgam darbam un mērķim.
- Vienmēr esmu izvēlējusies līdera lomu ikvienā kolektīvā un komandā, kur esmu strādājusi. Esmu pratusi veidot komandu, deleģēt uzdevumus, man ir raksturīga augsta atbildības sajūta, prasme rast risinājumus krīzes situācijās.
- Man par sevi nav pārāk augstas domas, citiem vārdiem, paškritikas sliekšnis ir augsts. Tomēr esmu pamanījusi, ka manās domās sabiedrība reizēm ieklausās, un tas uzliek pienākumu.
- Nē, es vairāk esmu komandas spēlētāja.

Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?

- Tā ir jauna demokrātija, kas ir Latvijā. Mēs esam ilgu laiku bijuši okupēti un vadīti no citas politikas puses un tajā brīdī, kad iespējas parādījās, – vīrieši aizgāja pirmie. Sieviešu laišana pie vadīšanas nav bijusi īpaši iecienīta. Sievietes nebūs

gatavas ziedot atbildību pret ģimeni un bērnu audzināšanu pret politisko karjeru. 50 gadus bija izteikta vīriešu vadīšana, līderība.

- Nopietnāk tiek tverti vīrieši. Man nav pierādījumu, bet mēdz teikt, ka sieviešu solidaritāte nostrādājot pretējā virzienā.
- Stereotipi, aizspriedumi, bieži vīrieši uzskata, ka ir tādas sfēras, kas ir viņu klubiņš – business, diplomātija utt. –, un sievietes tur tiek ielaistas nelabprāt. Liela loma ir arī atšķirībām atalgojumā – ar mazuli paliek tas, kam ir mazāka alga, tātad sieviete.
- Pirmkārt, ģimenes apsvērumi, sieviete izkrīt no aprites, zaudē darba iemaņas, zaudē darbu, kādam ir jāpaliek mājās, un noiet no šīm vadības sliedēm. Otrkārt, vīriešiem ir ļoti stipras neformālas saites, viņi kopā sporto, iet medīt, pirtī utt. ap sevi ir vēlme redzēt līdzīgus sev, „vecu zēnu kluba princips”.
- Manā skatījumā nevienlīdzīgā attieksme ir saistīta ar vēsturiskām tradīcijām un sabiedrības attieksmi. Tomēr 20. gadsimtā ir sperts milzu solis, lai mainītu gadsimtos iekopto nevienlīdzības ideoloģisko pamatojumu. Šodien Eiropā un Latvijā vairs tikai retais uzdrošinās atklāti iebilst pret dzimumu līdztiesības principu. Tas, protams, nenozīmē, ka privāti ir tāda pati attieksme kā publiski.
- Varbūt, ka sievietes sevi pārāk ciena vai arī ir pārāk paškritiskas.

Vai Jums ir atšķirīga attieksme, sadarbojoties ar vadītāju/politiķi sievieti vai vīrieti?

- Dzimums nav izšķirošais, bet dzimuma atšķirības pastāv, arī uz dzimumu orientēta vadīšana – vīrietis vadīs savādāk, nekās sieviete, tas gan ir atšķirīgi.
- Ministru kabinetā, domāju, ka arī ministru prezidents tomēr labāk sadzird vīriešus. Viņš to nekad nav demonstrējis, bet es to intuitīvi jūtu, bet man tam nav pierādījumu. Balansam ir jābūt, mani arī neapmierina ļoti maskulinizētas kopas, kur tu redzi, ka ir tikai vīrieši. Mana vide ir vairāk feminizēta un es uzticos sievietēm un mani bieži vien kaitina vīriešu negatīvie uzskati par sievietēm.
- Praktiski nē, bet tas nav no dzimuma atkarīgs, bet no rakstura īpatnībām, tomēr ar sievietēm ir vieglāk.
- Nē, jo tādā līmenī saprot, ka cilvēk ir tik augstos amatos, jo ir spējīgs profesionālis vai ievēlēts. Jo, tāpēc, ka ASV vēstniece ir sieviete, visi viņu neuztvers mazāk nopietni.

- Dzimumam nav nekādas nozīmes. Cilvēka personībai. Grūti ir strādāt ar kompleksu nomocītiem vadītājiem neatkarīgi no dzimuma. Viņi nejūtas stabili, un tas atstāj iespaidu uz viņu vadības stilu.
- Nozīme ir profesionalitātei, pieredzei un attieksmei. Nekādā gadījumā neizvēlos sadarbības partneri pēc dzimuma.

Kādi zaudējumi, kādi ieguvumi iespējami?

- Brīvības, neatkarības, finansiālās neatkarības sajūta.
- Bieži vien ir ļoti grūti atšķirt īstos draugus no tiem, kas izmanto tevi, jo esi vadošajā amatā.
- Nevar draudzībai veltīties, ne vienmēr pietiek laika satikties un izrunāties.
- Pie katras mazākās kļūdas tevi dažādi preparē, ir politiski uzbrukumi, intrigas, un sabiedrības attieksme ir diezgan negatīva.
- Es laikam jaunajām sievietēm sākumā ieteiktu savas zināšanas, spēkus, prasmes veltīt sevis izpaušanai profesijā, nevis politikā. Un tad, ja tas iemesls, kāpēc iet politikā izaug tevī vai tu saproti, kāpēc tu gribi to darīt, tad varbūt.
- Jārēķinās ar smagu darbu, ar belzieniem, sarūgtinājumiem, tā būs dzīves pieredze, kas ādu padara biezāku. Jo augstāk izvirzās, jo ir vieglāk pārvarēt grūtības, jo ir drošība par savu vietu. Zaudējumi, kad nav laika sev un ģimenei tik daudz, jārēķinās ar komentāriem sabiedrībā, internetā. Kā ieguvums ir noteikti atalgojums, iespēja kontaktēties augstākā līmenī ar citiem, iespējas ceļot. Sākumā sievietei jādomā par reputāciju, karjeru utt., tad – ģimeni.
- Prast pareizi novērtēt realitāti. Ne tikai sabiedrību un apkārt esošos cilvēkus, bet arī savas spējas un dotības, nervu sistēmas izturību. Zaudējumi ir vienmēr, jo dzīve ir zaudējumi un ieguvumu summa. Jādara tas, ko katra un katrs uzskata par pareizu.
- Gan zaudējumi, gan ieguvumi būtu atšķirīgi katram indivīdam. Nenoliedzami, ja jūsu partnerim ir tradicionāli uzskati par sievietes lomu un pienākumiem ģimenē un viņš nav atvērts diskusijai un savu uzskatu maiņai, tad, iespējams, sievietei ir iespēja gan zaudēt attiecības, gan atteikties no karjeras veidošanas. Taču nenoliedzami, ka pieredze, ko iegūst vadošajā amatā, ir milzīga daudzās jomās un katrai sievietei ir jāizsver ieguvumi un zaudējumi.
- Mācīties norobežoties no dažādām negācijām un piepildīt sevi emocionāla izsīkuma gadījumos.

- Jārēķinās, ka viņa būs ļoti vientuļa, īpaši, ja viņa būs viena, bez ģimenes. Viņa strādās pārāk daudz.

Kā Jūs raksturotu politiku Latvijā (pāris vārdos, miniet salīdzinājumus, epitetus)?

- Man vienmēr ir licies, ka tā ir tā vide, kurā es negribu atrasties. Man ir bijuši piedāvājumiem gan iet politikā, gan ministrēt, bet es vienmēr esmu atteikusies.
- Politika ir tā lieta, kuru, tāpat kā desu taisīšanu, nevajadzētu sabiedrībai rādīt.
- Šobrīd ļoti daudz politiķu ir tur tikai, lai gūtu labumu. Un man ir žēl jauno paaudzi, kas iet politikā nevis lai dotu, bet, lai gūtu. Tādi politiķi viena liela daļa ir, bet ne visi. Ir arī tādi, kas strādā sabiedrības labā, bet ne vienmēr sabiedrība to tā uztver, tad rodas nožēla.
- Netālredzīga politika, politika nebalstās uz vienošanos, vienošanos visplašākajā izpratnē – kad sabiedrībai ir viens mērķis, un vairāk vai mazāk mēs katrs esam gatavi dot savu artavu.
- Kad sāku darboties politikā 8 gadus atpakaļ, kad man jautāja vai politika ir netīra? Jā, ir daudzas lietas, kas ir slikti, bet visu veido cilvēki un attieksme.
- Necaurskatāma, diemžēl nereti negodīga, tai vēl ir jāaug un jāattīstās, nav glaimojoši. Es esmu tuvu politikai un redzu to tuvāk nekā cilvēks no ielas, un esmu redzējusi slikto pusi, un tāpēc pati vēl vilcinās ar iesaistīšanos.
- Politika Latvijā ir sekla un savtīga. Tāda rosīšanās, bez tālākiem izaugsmes mērķiem un kalpošanas sabiedriskajam labumam un valstij.
- To, kas notiek Latvijā, nevar dēvēt par politiku.

Lai pēc iespējas vairāk sievietes censtos sevi realizēt vadošā amatā un politikā, tam jābūt vienam no sabiedrības mērķiem. Noteicošais vadīšanai ir cilvēka kompetence un spēja reaģēt dažādās situācijās, nevis dzimuma piederība. Tomēr Latvijā pastāv diskriminācija, tikai slēptā veidā, un, kaut arī intervētās sievietes ir vadītājas dažādās iestādēs, dažādās Latvijas pašvaldībās, tomēr galvenās problēmas ir līdzīgas. Sabiedrībā pastāv apstākļi, kas kavē sievieti apliecināt sevi vadošā amatā.

Secinājumi un priekšlikumi

Citu valstu un autoru nozīmīgāko pētījumu secinājumi:

1. Nespēja nodrošināt vienlīdzīgas iespējas publiskajā pārvaldē vadošos amatus ieņemt abiem dzimumiem (tiek dotas priekšrocības vīriešiem), ir ne tikai cilvēktiesību pārkāpums, bet rada arī ekonomiskas sekas. Novēršot dzimumu nevienlīdzību darba tirgū un veicinot sieviešu potenciāla izmantošanu publiskajā pārvaldē vadošos amatos, tiktu celti arī valsts ekonomiskie rādītāji;
2. Dzimumu līdzsvara trūkuma novēršana nodarbinātības jomā ES dalībvalstīs varētu potenciāli radīt IKP pieaugumu, lielāks sieviešu īpatsvars valdībā veicina „godīgas valdības” veidošanu, un ir vērojama nozīmīga saikne starp lielāku sieviešu skaitu parlamentā un zemāku korupcijas līmeni;
3. Ir konstatēta pozitīva saistība starp sievietēm vadošajos amatos un finansiālo un organizatorisko veikumu, tādējādi, ieguldot dzimumu līdzsvara veicināšanā vadībā, var uzlabot pārvaldību un rentabilitāti arī publiskajā pārvaldē, kā arī veicināt darba efektivitāti.
4. Attiecībā uz situāciju dzimumu līdztiesības jomā Latvijā vairāki rādītāji ir virs Eiropas Savienības vidējā līmeņa (arī bez kvotām Latvijā ir jau sasniegts augsts rezultāts), taču kā izņēmums jāmin Ziemeļeiropas valstu pozitīvā pieredze dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanā, kas ir vērtīgs piemērs arī Latvijai.

Apkopojot savus pētījumus un analizējot pētījumu rezultātus, autore ir ieguvusi apstiprinājumu promocijas darbā izvirzītajām tēzēm un nonākusi pie šādiem secinājumiem:

5. Lielākā iedzīvotāju daļa, kā arī vairākums studentu un universitāšu absolventu Latvijā ir sievietes, kā arī sievietes studiju laikā ir centīgākas, saņem augstākus vērtējumus eksāmenos, līdz ar to arī iegūst valsts stipendijas un valsts atmaksātās budžeta vietas (ja vēlāk darba tirgū sieviešu potenciāls dzimumu diskriminācijas dēļ netiek pienācīgi izmantots, tas nozīmē, ka valsts finanšu līdzekļi ir izmantoti neefektīvi). Pilnīga sieviešu intelektuālā potenciāla neizmantošana var radīt ekonomiskas sekas, piemēram, kvalificēta darbaspēka aizplūšanu no Latvijas (uz Rietumeiropas un Ziemeļeiropas valstīm).
6. Veicot publiskās pārvaldes Latvijā izpēti dzimumu perspektīvā un analizējot zinātniskās teorijas, kas saistītas ar sievietes lomu publiskajā pārvaldē, tajā skaitā

dzimumu līdztiesības, feminisma un publiskās pārvaldes teoriju mijiedarbību, vērojams izteikti maskulīns skatījums uz vadītāja un līdera lomām, funkcijām, piemītošo īpašību vērtējumu, valodas lietojumu u. tml., kas norāda uz tradicionālu vadošā amata piedēvēšanu vīriešiem.

7. Latvijas Republikā publiskajā pārvaldē un politikā likumdošanas normatīvie akti reglamentē sievietēm un vīriešiem vienlīdzīgas iespējas ieņemt vadošus amatus, tomēr praksē publiskajā pārvaldē pastāv šo normu ieviešanu kavējoši faktori un dzimums ir viens no tiem.
8. Lomu konflikts (sieviete cenšas vienlīdz labi pildīt visas sabiedrībā noteiktās lomas), sieviešu vadītāju vājā solidaritāte savā starpā (vīriešu sociālie tīkli ir daudz stiprāki), sieviešu un vīriešu vadības stilu atšķirības, „stikla griestu” faktors, kā arī līderība un sāncensība sieviešu vadītāju vidū ir galvenie kavējošie faktori pilnīgai sieviešu intelektuālā potenciāla izmantošanai publiskajā pārvaldē Latvijā (arī dzimums kā viens no tiem), kas kavē un ietekmē publiskās pārvaldes organizāciju kvalitatīvu funkcionēšanu un kurus būtu nepieciešams mazināt valsts pārvaldes pilnveides procesā.
9. Sabiedrības nepietiekamā izpratne (bieži pat atklāta diskriminācija pēc dzimuma netiek identificēta), dzimuma lomu orientācija un dzimumu stereotipizācija neveicina sieviešu motivāciju ieņemt vadošus amatus, sabiedrības attieksmes maiņa notiek lēni socializācijas aģentu (ģimenes, mediju, izglītības iestāžu u. tml.), kā arī nevalstiskā sektora ietekmē, kas procesu var ietekmēt gan pozitīvi, gan negatīvi.
10. Ir svarīgi apkarot stereotipus visās dzīves jomās un posmos, jo tie ir vieni no noturīgākajiem vīriešu un sieviešu nevienlīdzības cēloņiem, kas ietekmē viņu izvēli izglītības, mācību, nodarbinātības, mājas un ģimenes pienākumu sadalījuma, līdzdalības sabiedrības dzīvē un līdzdalības un pārstāvības lēmumu pieņemšanas jomā, kā arī ietekmē viņu izvēli darba tirgū (socializācijas aģentu uzdevums).
11. Izmaiņas dzimumu līdztiesības jomā nosaka papildinošā (komplementārā) pieeja, kas ietver sabiedrības izpratnes un attieksmes maiņu, akcentējot informējošus un izglītojošus pasākumus — seminārus, apmācības, informatīvo bāzi utt.
12. Sieviešu dalībai vadošajos amatos kavējošo faktoru redzamākās izraisītās sekas ir šādas:

- sievietes biežāk vada mazākas (pēc nozīmes, pēc teritorijas) pašvaldības;
 - sievietes parasti ieņem zemāka līmeņa amatus nekā vīrieši (pastāv tendence sievietēm biežāk pildīt darbinieka, bet ne vadītāja pienākumus).
13. Ministrijās izteikts īpatsvars ir gados jaunākām vadītājām ar salīdzinoši mazu pieredzi, bet ar augstāku izglītību (pārsvarā – vismaz maģistra grādu). Gados jaunākas sievietes ir vairāk informētas par savām iespējām un tiesībām, tāpēc paredzams, ka vadošajos amatos ar laiku sieviešu īpatsvars palielināsies.
14. Analizējot sieviešu vadītāju publiskajā pārvaldē viedokļus, noskaidrots, ka, lai gan respondentes uzsvērušas, ka nav tieši saskārušās ar dzimumnevienlīdzību, tomēr pētījuma gaitā minējušas konkrētus piemērus, kad tikušas diskriminētas pēc dzimuma (tātad dzimumu diskriminācija netiek atpazīta). Bet tās sievietes, kas apzinās un ir identificējušas kavējošos faktorus savai karjeras izaugsmei, nav sociāli aktīvas (piemēram, iesniegt sūdzību, uzsākt tiesvedību), lai tos mazinātu (bailes pazaudēt darbu, neticība kaut ko mainīt u. tml.).
15. Latvijā valsts un pašvaldību vadītājas raksturo šādas galvenās nostājas:
- augstākais pašvērtējums ir pašvaldību vadītājām;
 - augstākais amata prestiža vērtējums ir sievietēm vadītājām ministrijās;
 - visaugstāk vērtētā citu sieviešu stimulēšana kļūt par vadītājām ir valsts pārvaldē strādājošām sievietēm;
 - vadošā amata sniegtā gandarījuma vērtējums ir augstāks pašvaldībās.
16. Vīriešu un sieviešu izmantotie vadības stili atšķiras, sievietes labprātāk dalās ar informāciju un varu, kas veicina uzticības gaisotni kolektīvā, biežāk atsakās no privilēģijām, ko sniedz dienesta stāvoklis un biežāk izceļ padoto ieguldījumu, nereti samazinot savu lomu kopīgajā rezultātā.
17. Katra valsts piemēro savus īpašus akcentus dzimumlīdztiesības stiprināšanā, pielāgotus konkrētās valsts apstākļiem, tāpēc arī Latvijā nav iespējams pilnībā pārņemt kādas konkrētas valsts pieredzi, autores ieteikumi situācijas uzlabošanai Latvijā izstrādāti, balstoties uz Ziemeļeiropas valstu labāku praksi (arī ekspertu no Somijas un Dānijas ieteikumiem).

Promocijas darbā izvirzītā hipotēze „Dzimums ir kavējošais faktors sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā” pierādīta, balstoties uz starpdisciplināro pētījumu.

Pamatojoties uz veiktajiem zinātniskajiem pētījumiem un izdarītajiem secinājumiem, autore izstrādājusi šādus priekšlikumus (metodoloģija sieviešu karjeras attīstības kavējošo faktoru novēršanai un vienlīdzīga dzimuma sadalījuma vadošajos amatos publiskajā pārvaldē veicināšanai):

1. Dzimumu līdztiesības likumīga ieviešana nav iedomājama bez efektīvu atbilstošu institūciju darbības, kas procesu popularizē, atbalsta un uzrauga, arī ar aktīvu nevalstiskā sektora dalību. Nevalstiskajam sektoram nepieciešams aktivizēt sieviešu sadarbību un solidaritāti, informācijas apmaiņu un komunikāciju.
2. Labklājības ministrijai kā par dzimumu līdztiesību atbildīgajai institūcijai nepieciešams nodrošināt „Plāna dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014. gadam” uzraudzību, kā arī aktīvu katrā ministrijā par dzimumu līdztiesību noteikto atbildīgo amatpersonu koordinēšanu, kas netieši veicinātu arī sieviešu potenciāla izmantošanas veicināšanu vadošajos amatos, veidojot informācijas bāzi par dzimumu vienlīdzību kopumā utt.
3. Personālvadības departamentiem ministrijās nepieciešams nodrošināt publiskās pārvaldes darbinieku zināšanu līmeņa par dzimumu vienlīdzīgām iespējām paaugstināšanos, tajā skaitā, motivējot izmantot apmaiņas programmas, kursus, stažēšanos, piemēram, izmantojot Ziemeļvalstu un Baltijas valstu mobilitātes programmu „Valsts administrācija”, kas darbojas no 2009. līdz 2013. gadam ar mērķi veicināt darba metožu harmonizēšanu publiskās pārvaldes sektorā (izstrādāt ieteikumus nākamās vai līdzīgu programmu aktivitātēm); kā arī pilnveidot vienotu un abiem dzimumiem taisnīgu darba izpildes novērtēšanas sistēmu publiskajā pārvaldē, tādējādi novēršot darba samaksu atšķirības par vienu un to pašu darbu dzimumu dalījumā.
4. Valsts administrācijas skolai ieteicams iekļaut programmā lekciju kursu par vienlīdzīgām iespējām un riskiem dzimumu vienlīdzības neievērošanas gadījumos, jo šādi kursi 2011. gada grafikā nav iekļauti (īpaši personālvadības un juridiskā departamenta darbiniekiem u. c.), kā arī kursus par līderību un vadības stiliem.
5. Nevalstiskajam sektoram nepieciešams aktīvi līdzdarboties dzimumlīdztiesības politikas plānošanā Latvijā, kā tas veiksmīgi darīts līdz šim, piemēram, piedaloties Ziemeļvalstu dzimumlīdztiesības jomas sadarbības programmas (2011–2014) izstrādē.

6. Latvijā nevalstiskajam sektoram sadarbībā ar valsts institūcijām ieteicams turpināt organizēt informatīvās kampaņas sociālās kompetences paaugstināšanai, jo dzimumu līdztiesības aktivitātes var uzlabot situāciju gan publiskajā pārvaldē, gan uzņēmējdarbībā; Eiropas Savienībā dažādas kampaņas cenšas palīdzēt visā Eiropā paaugstināt uzņēmumu darba produktivitāti, laužot dzimumu stereotipus un pilnībā izmantojot darbinieku potenciālu (nedalot pēc dzimuma).
7. Tā kā darba, ģimenes un privātās dzīves saskaņošana Latvijā joprojām ir neatrisināts jautājums gan sievietēm, gan vīriešiem, par dzimumu līdztiesību atbildīgajai institūcijai sadarbībā ar nevalstisko sektoru nepieciešams veikt informatīvas kampaņas, kuru mērķauditorija būtu vīrieši, uzsverot nepieciešamību ģimenē dalīt pienākumus.
8. Izglītības un zinātnes ministrijai ieteicams ierobežot un pēc iespējas mazināt stereotipisko dzimumu lomu sadalījumu mācību materiālos, to tiražēšanu izglītības iestādēs.
9. Masu medijos būtu nepieciešams plašāk atspoguļot dzimumlīdztiesības pozitīvo pieredzi pasaulē un akcentēt labās prakses piemērus Latvijā, lai motivētu sievietes, jo uzticamu valsts pārvaldi veicina ne tikai ētikas kodeksu izstrāde un diskusijas par tajos ietvertajām ētiskajām vērtībām un īstenošanas vērtējumiem, bet arī sabiedrības attieksme un rīcība ētiskas vai neētiskas rīcības gadījumos (arī saistībā ar dzimumdiskrimināciju), tādēļ sabiedrības informēšana par dzimumu līdztiesības jautājumiem ir īpaši nozīmīga.
10. Lai risinātu problēmas, kas saistītas ar sieviešu dalību augstākos amatos, nepieciešams dzimumu līdztiesību nodrošināt arī citās ikdienas sfērās. Būtu nepieciešams kopumā novērtēt situāciju Latvijā dzimumu līdztiesības jomā kopumā, piemēram, tautas skaitīšanā ietvert jautājumus, kas saistīti ar dzimumu vienlīdzību, vēlēšanu biļetenos norādīt, ka balsotājs ir sieviete vai vīrietis, lai vēlāk analizētu rezultātus u.tml.
11. Publiskās pārvaldes iestādēs būtu ieteicams izmantot Ziemeļvalstīs ieviesto „budžeta sastādīšanu caur dzimumu prizmu” („gender budgeting”), kas nodrošina caurskatāmību un atspoguļo reālo dzimumu līdztiesību finanšu izteiksmē (Dzimumu līdztiesības integrētā pieeja budžeta veidošanas procesos nozīmē, ka budžets tiek novērtēts no dzimuma perspektīvas, iestrādājot dzimuma perspektīvu visos budžeta veidošanas posmos, analizējot ienākumus un izdevumus, un, ja

nepieciešamas tos pārstrukturējot, lai veicinātu finanšu plūsmas vienādu nonākšanu pie sievietēm un vīriešiem), nepieciešamības gadījumā piesaistot dzimumu līdztiesības ekspertus.

12. Centrālajai statistikas pārvaldei, pētījumu centriem u. tml. izveidot kvantitatīvus un kvalitatīvus rādītājus un uz dzimumu balstītu ticamu, salīdzināmu un vajadzības gadījumā pieejamu statistiku, ko izmantotu, lai uzraudzītu dzimumu līdztiesības aspekta integrēšanu visos politikas virzienos.
13. Turpmākajos pētījumos būtu nepieciešams analizēt, vai sieviešu atrašanās vadošajos amatos Latvijā veicina publiskās pārvaldes kapacitātes paaugstināšanos un darba efektivitāti, ietekmē valsts ekonomiskos rādītājus un korupcijas mazināšanos.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Starptautiskie normatīvie dokumenti

1. **Eiropas Padomes** 1975. gada 10. februāra direktīva 75/117/EEK par dalībvalstu tiesību aktu tuvināšanu, ievērojot principu par vienlīdzīgu atalgojumu vīriešiem un sievietēm.
2. **Eiropas Padomes** 1976. gada 9. februāra direktīva 76/207/EEK par tāda principa īstenošanu, kas paredz vienlīdzīgu attieksmi pret vīriešiem un sievietēm attiecībā uz darbu, profesionālās izglītības un izaugsmes iespējām un darba apstākļiem.
3. **Eiropas Padomes** 1997. gada 15. decembra direktīva 97/80/EK par pierādīšanas pienākumu diskriminācijas gadījumos, kas pamatojas uz dzimumu.
4. **Eiropas Parlamenta** un Eiropas Padomes 2002. gada 23. septembra direktīva 2002/73/EK, ar kuru groza Padomes direktīvu 76/207/EEK par tāda principa īstenošanu, kas paredz vienlīdzīgu attieksmi pret vīriešiem un sievietēm attiecībā uz darbu iespējām, profesionālo izglītību un paaugstināšanu amatā, kā arī darba nosacījumiem.

Latvijas Republikas likumi

5. "**Pilsētas domes, novada domes un pagasta padomes vēlēšanu likums**" pieņemts 1994. gada 13. janvārī.
6. **Latvijas Republikas Civillikums**, "Vienādas iespējas visiem" (pieņemts 30.06.1998.),
7. **Likums „Par pašvaldībām”**, pieņemts 1994.gada 19.maijā.
8. **Tiesībsarga likums**, Latvijas Vēstnesis, 2006. gada 25. aprīlis, 2. lpp
8. **Valsts Civildienesta likums** (pieņemts 2000. gada 7. septembrī)

Publikācijas un citi materiāli

9. **Adair J.** (2010) Decision Making and Problem Solving Strategies. Kogan Page Ltd.
10. **Adler N. and Izraeli D.N.** (1994) Where in the World are the Women Executives? *Business Quarterly*, Autumn: 89–94.
11. **Agranoff, R. and McGuire M.** (2003), Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Washington, DC: *Georgetown University Press*.
12. **Alas R., Rees C. J.** (2005) Estonia in transition: exploring the impact of change on women managers, *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 6, pp. 446–460.
13. **Alfredssons G.** (1998) Mazākumtiesības: starptautiskie standarti un uzraudzības procedūras, *Cilvēktiesību žurnāls*, 7/8, 3. lpp.
14. **Alimo-Metcalfe B.** (2010) Developments in gender and leadership: introducing a new “inclusive” model, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Iss: 8, pp.630 – 639.
15. **Allison G. T.** (1971) Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston: Little, Brown.
16. **Almås I., Cappelen A. W., Lind J. T., Sorensen E., and Tungodden B.** (2011) Measuring Unfair (in) Equality, *Journal of Public Economics* 95, 488–499.
17. **Almer E.D., Lightbody M.G., Single L.E.** (2011) Successful promotion or segregation from partnership? An examination of the “post-senior manager” position in public accounting and the implications for women's careers, *Accounting Forum*, In Press, Corrected Proof, Available online 22 July 2011

18. **Amos-Wilson P.** (1996) Accomplishing career development tasks: Are there gender-related differences?, *International Journal of Career Management*, Vol. 5 Iss: 5, Publisher: MCB UP Ltd
19. **Andersen J.A., Hansson P.H.** (2011) At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 5, pp.428 – 441.
20. **Andersen M., Taylor H.** (2004) *Sociology: understanding a deverse society*, CA: Thomson/Wadsworth, p. 214.
21. **Anderson H.** (2005) *The Political Organisation of Stockholm*. Capital City Administration: Oppurtunities and Challenges, Papers of 4th International City Administration Conference. 22.–24. September 2004, p. 82–85 (1.2.nod).
22. ANO Attīstības programma projekts “Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās” (2004). Autori: Maruta Pranka, Taņa Lāce, Astrīda Trupovniece, Inese Ķīkule, Edīte Kalniņa, Karīna Janova,.
23. **Arbour L.** (2006) Development Outreach, Human rights and development, *Using Human Rihts to Reduce Poverty*, October, 5 p.
24. **Aritzeta A., Swailes S., Senior B.** (2007) Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building, *Journal of Management Studies*, Volume 44, Issue 1, pp. 96–118.
25. **Ashvorth G.** (2004) *Gendered Governance: An Agenda for Social Change*. Dzimumu līdztiesības integrēšana praksē. Rokasgrāmata, otrais izdevums. Rīga, 125 lpp.
26. **Astin H. S.** (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12 (4), pp. 117–126.
27. **Ayman R., Korabik K., Morris S.** (2009) Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 39, Issue 4, pp. 852–879.
28. **Bacharach, S. B., Lawler E. J.** (1980) Power and Politics in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 215 - 261.
29. **Baines A.** (1988) A star is born: how a new political lobby might change the face of women's politics, *Women In Management Review*, Vol. 3 Iss: 3, pp.144 – 149.
30. **Balodis R.** (2000) Par reliģisko diskrimināciju un konfliktiem, *Latvijas Vēstnesis*, 22.06., 11.–14.lpp.
31. **Bandura A.** (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215. Bandura's seminal article in which he introduced the construct of self-efficacy.
32. **Bariss V.** (2009) Publiskā administrācija. Jelgava: LLU, 111. lpp.
33. **Barnard C. I.** (1938) Functions of the Executive. Cambridge, MA: Belknap Press.
34. **Bartlett C. A., Ghoshal S.** (1994) Changing the role of top management, *Harvard Business Review*, November-December.
35. **Becker G. S.** (1975) Human Capital. 2nd ed. New York: Columbia University Press.
36. **Belbin M.** (1981) Management Teams, Why They Succeed or Fail. Oxford, Butterworth- Heinemann.

37. **Belbins R.M.** (2009) Jaunās organizācijas, izdevniecība „Lietišķās Informācijas dienests”, Rīga, 176.lpp.
38. **Berg E., Barry J., Chandler J.** (2011) Changing Leadership and Gender in Public Sector Organizations, *British Journal of Management*, AUG (Online Version of Record published before inclusion in an issue)
39. **Bergqvist C.** (2004) Gender (In)Equality, European Integration and the Transition of Swedish Corporatism, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 25, No. 1, pp. 125–146.
40. **Bern S.** (2002) Gender Psychology. Moscow: Olma-press, 27 p.
41. **Bierema L.L.** (1998) A Synthesis of Women's Career Development Issues, *New Directions for Adult and Continuing Education*, Volume 1998, Issue 80, pp. 95–103.
42. **Bihagen E., Ohls M.** (2006) The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979–2000, *The Sociological Review*, Volume 54, Issue 1, February, pp. 20–47.
43. **Billing Y.D.** (2011) Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?, *Gender, Work & Organization, Special Issue: Engendering Leadership*, vol. 18, Issue 3, pp. 298–317.
44. **Bjerken T.** (2006) *Congress of local and regional authorities*. Strasbourg, 30 March.
45. **Blackmore J.** (1995) Policy as dialogue: Feminist administrators working for educational change. *Gender and Education* 7(3): pp. 293–314.
46. **Blum D.** (1997) Sex on the brain. The biological differences between men and women. Viking Press.
47. **Bock G.** (2002) Women in European History. Oxford (UK) Malden (Massachusetts): Belckwell Publ., 304. p.
48. **Bolman L. G., Terrence E.** (1997) Deal „Reframing organizations”, Jossey-Bass Publishers, 295.p.
49. **Booth C., Bennet C.** (2002) Gender Mainstreaming in the European Union, *The European Journal of Women's Studies*, Vol. 9, No. 4, pp. 430–446.
50. **Bormann E. G., Pratt J., and Putnam L.** (1978) Power, Authority, and Sex: Male Response to Female Leadership. *Communication Monographs* 45, pp. 119–55.
51. **Bozeman B., Ponomariov B.** (2009) Sector Switching from a Business to a Government Job: Fast-Track Career or Fast Track to Nowhere?, *Public Administration Review, January | February*, Volume 69, Issue 1, pp. 77.–91.
52. **Brannon L.** (1999) *Genderpsohological perspectives*, Allyn a. Bacon, 528. p. (165.p.)
53. **Brant L.** (1931) *Latviešu sievietē*. Rīga: A/S Valters un Rapa, 234.lpp. (189.lpp.)
54. **Briede D.** (2005) Komandas darba modeļi. Dzīves jautājumi X. Rīga: SDSPA “Attīstība”.
55. **Brinķis G.** (2002) *Socioloģijas pētījumu organizēšana un metodika*. Rīga, 82 lpp.
56. **Broadbridge A., Simpson R.** (2011) 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research, *British Journal of Management*, Volume 22, Issue 3, pp. 470–483.
57. **Bronfen E., Kavka M.** (ed.) (2001) *Feminist consequences: theory for the new century*. New York: Columbia University Press, 468. p. (69. lpp.).

58. **Broverman I.K., Vogel S.R., Broverman D.M., Clarkson F.E. and Rosenkrantz P.** (1972). Sex-role Stereotypes: A Current Appraisal, *Journal of Social Issues*, 28, pp. 59–78.
59. **Bruckmüller S., Branscombe N.R.** (2010) The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts, *British Journal of Social Psychology*, Volume 49, Issue 3, pages 433–451.
60. **Buchanan D., Huczynski H.** (1985) *Organisational Behaviour*. London: Prentice Hall.
61. **Buduru B., Pal L.A.** (2010) The globalized state: Measuring and monitoring governance, *European Journal of Cultural Studies* 13, 4, pp. 511–530.
62. **Bunyi J. M. and Andrews P. H.** (1985) Gender and Leadership Emergence: An Experimental Study. *Southern Speech Communication Journal* 50, pp. 246–60.
63. **Burgess Z., Fallon B.** (2003) A longitudinal study of women directors in Australia, *Women In Management Review*, Vol. 18 Iss: 7, pp. 359–368.
64. **Burke R. J.** (1996) Women's and Men's Interest in Alternative Career Options: A Slow Advancement Way to the Top?, *Career Development International*, 1(7), pp. 52–57.
65. **Burke R. J. and McKeen C. A.** (1993) Career Priority Patterns among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341–52.
66. **Bustelo M.** (2003) Evaluation of Gender Mainstreaming, *Evaluation*, Vol. 9, No.4, pp. 383–403.
67. **Butler J.** (1986) Sex and Gender in Simone de Beauvoir's Second Sex. In: *Yale French Studies*. Simone de Beauvoir: Witness to a Century. No. 72, pp. 35–49.
68. **Byers P. Y.** (1997) *Organizational Communication*, Allyn & Bacon. Boston, 118. pp.
69. **Cabrera S. F., Sauer S. J., Thomas-Hunt M. C.** (2009) *The Evolving Manager Stereotype: The Effects of Industry Gender Typing on Performance Expectations for Leaders and Their Team*, Wiley-Blackwell.
70. **Calas M. and Smircich L.** (1992) Rewriting Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feministic Perspectives? In: M. Reed and M. Hughes (eds), *Rethinking Organization*. London: Sage Publications.
71. **Catalyst (a nonprofit research and advisory organization)** (1994) *On the Line: Women's Career Advancement*. New York: Catalyst.
72. **Cepeliuss R.** (1998) *Vispārējā mācība par valsti*. Rīga: A&B, 357 lpp.
73. **Chakravarti M.** (1995) Towards Gender Equality. *Yojana*, April, 39(6), pp. 54–59.
74. **Chandler J.** (2010) Women and Men as Managers: The Importance of Disappointment, *Special Issue: Women and Men in Management: Issues for the 21st Century*, Volume 17, Issue 5, pp. 590–611.
75. **Changfoot N.** (2009) The Second Sex's Continued Relevance for Equality and Difference Feminisms, *European Journal of Women's Studies*, vol. 16, 1: pp. 11–31.
76. **Chugh S., Sahgal P.** (2007) Why do Few Women Advance in Leadership Positions? *Global Business Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 351–365.
77. **Ciemiņa I., Krastiņš O.** (2006) *Sargājiet vīriešus! Atņemiet pudeles un smēķus!* Latvijas Statistikas institūts, *Vērtējumi un pārdomas 2004–2005*, „Latvijas Vēstnesī” publicēto rakstu krājums. Rīga, 112 lpp. (84–86. lpp.).

78. **Cimdiņa A.** (1994) Feminisms un literatūra, *Karogs*, 12. nr., 130–140. lpp. (245 lpp.)
79. **Cīrule J.** (2001) Diskriminācija darba vietā, *Sekretāre*, Jūlijs/augusts, 10–13. lpp.
80. **Clarke M.** (2011) Advancing women's careers through leadership development programs, *Employee Relations*, Vol. 33 Iss: 5, pp.498 – 515.
81. **Collin A. and Young R. A.** (2000) *The future of career*. Cambridge University Press, 130–140.lpp.
82. **Collins R.** (2008) *Violence. A micro-sociological Theory*, Princeton University Press, pp. 584.
83. Community Framework on Gender Equality (2001–2005), (2003), translation from English by Kristine Gurtaja. Riga.
84. **Compton B. R., Galaway B.** (1979) *Social Work Process*. Homewood, Illinois: The Darsey Press Irwin-Dorsey Ltd., Georgetown, Ontario.
85. CSP un LSJ programma 2007.–2009. gadam „*Statistiskās informācijas nodrošināšana*”, jaunās politikas iniciatīvas.
86. **D’Agostino M., Levine H.** (2010) The career progression of women in state government agencies, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 22–36.
87. **Dahl R. A.** (1957) The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2, 3 (July) p. 201–215.
88. **Davidson M. J. and Cooper C. L.** (1992) *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.
89. **De Beauvoir S.** (1973) *The Second Sex*. Vintage Books, p. 301.
90. **Delamont S.** (2001) Sociology and social change: Changing women, unchanging men? Buckingham: Philadelphia Open University Press, 128. p. (8. lpp.).
91. **Deloitte, Touche LLP** (1996) *Women at Work – A Special Report on the Status and Satisfaction of Working Women and Initiative for Their Advancement*, *Fortune*, 3, V, O. conducted in partnership with Yankelovich Partners and Fortune ® Marketing Research.
92. **Deming W. E.** (1982) *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Centre for Advanced Engineering Study. Cambridge, MA.
93. **Dinur A.R.** (2011) Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 5, pp.694 – 709.
94. **Dixon T., Dr. Tate** (2010) *Public Administration, PUA 320: Foundations of Public Administration*. Union Institute University, January 10.
95. **Dolan K. K., Sanbonmatsu K.** (2009) Gender Stereotypes and Attitudes Toward Gender Balance in Government, *American Politics Research*, May; vol. 37, 3, pp. 409–428., first published on August 21, 2008.
96. **Drew E.** (2002) Delivering better government, The Challenge of Gender Equality, *Measuring Business Excellence*, 6, 3, pp.36–41.
97. **Duerst-Lahti, G.** (1990) But Women Play the Game Too: Communication Control and Influence in Administrative Decision Making. *Administration & Society*, 22, 2, pp.182–205.
98. **Duerst-Lahti, G. and Johnson C. M.** (1992) *Management Styles, Stereotypes, and Advantages In Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*, ed. by Mary E. Guy. New York: M.E. Sharpe, pp. 125–56.

99. Dupate K., Gaile A., Petermanis K., Rupenheite G. (2005) *Eiropas Savienības nodarbinātības politika, darba tirgus un dzimumu līdztiesības jautājumi*, II daļa. Rīga, 173. lpp.
100. Dzimumu līdztiesība Latvijā (2004) Aptaujas rezultātu analīze. Latvijas fakti.
101. Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās (2004) Pētījuma ziņojums, UNDP. Rīga, 38.lpp.
102. Eagly A. H. and Johnson B. T. (1990) Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233–56.
103. Easton, D. (1965) *A Systems Analysis of Political Life*. New York.
104. Edeirs D. (1999) *Efektīvās vadības skola*. Asja, 255 lpp. (195.lpp.).
105. Eglīte P. (sastādīja) (1994) *Latvijas sieviete valsts 75 gadus*, Rīga: Zvaigzne ABC, 215. lpp. (104. lpp.).
106. Ehrich L. (1994) The Problematic Nature of Dress for Women Managers, *Women in Management Review*, 9(2), pp. 29–32.
107. Eiropas Kopienas dzimumu līdztiesības Pamatstratēģija (2001–2005). Rīga, 2003.
108. Eiropas labās administratīvās prakses kodekss (2005). (1.2. nod.).
109. Eiropas Savienības nodarbinātības politika, darba tirgus un dzimumu līdztiesības jautājumi, II daļa (2005) Rīga, 173.lpp., Dzimumu līdztiesība, Dupate K., Gaile A., Petermanis K., Rupenheite G., (2005) 34.
110. Ely, R. J. (ed.) (2003) *Reader in Gender, Work and Organization*. By the Centre for Gender in Organizations Simmons School of Management. U.S.A: Blackwell.
111. Embry A., Padgett M., Caldwell C. (2008) Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotypes, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, August, vol. 15, 1, pp. 30–45.
112. Enache M., Sallan J. M., Simo P., Fernandez V. (2011) Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26 Iss: 3, pp. 234–250.
113. Etzioni A. (1965) Dual Leadership in Complex Organizations, *American Sociological Review*, 30, pp. 688–98.
114. Farmer H. S. (1997) Women's Motivation Related to Mastery, Career Salience, and Career Aspiration: A Multivariate Model Focusing on the Effects of Sex Role Socialization, *Journal of Career Assessment*, 5, pp. 355–81.
115. Farmer H. S. and Associates (1997) *Diversity and Women's Career Development: From Adolescence to Adulthood*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 344.
116. Fels A. (2004) Do women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 50–93.
117. Ferguson K. E. (1984) *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
118. Fiedler F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
119. Fitzgerald L. F., Weitzman L. M. (1992) Women's career development: Theory and practice from a feminist perspective. In: H. D. Lea & Z. B. Lebowitz (eds.) *Adult career development: Concepts, issues and practices*, pp. 124–160. Alexandria, VA: The National Career Development Association.
120. Fletcher J. (2002) *The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power and Myth of Female Advantage*, CGO Insights. Boston, MA: Simmons School of Management.

121. **Fletcher J.K.** (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change, *The Leadership Quarterly*, Volume 15, Issue 5, pp. 647-661.
122. **Flood M., Pease B.** (2006) Undoing Men's Privilege and Advancing Gender Equality in Public Sector Institutions, *Policy and Society*, 24(4), 119–138.
123. **Fukuda S. and Kuman A. K. S.** (ed-s) *Readings in Human development* Foreword by Amartyu SIA "Sentence", Raru. Oxford, 186.p.
124. **Gardner J. W.** (1990) *On Leadership*. New York: The Free Press, 171 pp. (4.lpp.)
125. **Garzia D.** (2011) The personalization of politics in Western democracies: Causes and consequences on leader–follower relationships, *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 4, pp. 697-709.
126. **Gash S.** (2001) Encyclopaedia of Feminist Theories, *Reference Reviews*, Volume: 15 Issue: 6, pp. 530.
127. Gender Equality (2004) *Striving for Justice in an Unequal World*, United nations Research Institute For Social Development, 203 p.
128. **Geske A., Grīnfelds A., Kangro A., Kiseļova R.** (2004) Mācīšana nākotnei. Latvija OECD valstu Starptautiskajā skolēnu novērtēšanas programmā 1998–2004. Rīga: LU, 118 lpp.
129. **Geske R.** (2005) *Bērna bioloģiskā attīstība*. Rīga: RAKA, 314 lpp.
130. **Giddens A.** (1997) Sociology 3rd edition, *Cambridge England: Polity Press.*, 819 p. (177. lpp.).
131. **Gillis S., Howie G., Munford R.** (eds) (2007) *Third Wave Feminism: A Critical Exploration*, Palgrave Macmillan.
132. **Glass J.** (1990) The Impact of Occupational Segregation on Working Conditions. *Social Forces* 68 (3): 779–96.
133. **Goleman D.** (1998) Working with Emotional Intelligence. NY: Bantam Books.
134. **Gordon A., Shafie D. M., Crigler A. N.** (2003) Is Negative Advertising Effective for Female Candidates?: An Experiment in Voters' Uses of Gender Stereotypes, *The International Journal of Press/Politics*, July; vol. 8, 3, pp. 35–53.
135. **Gordon G.J., Milakovich M. E.** (2007) Public administration in America, 9th ed.. Belmont, CA: Thomas Wadsworth, 53 p.
136. **Gorlova D.** (2003) Zinātniski metodisks rakstu krājums: *Dzīves jautājumi VIII. Sociālā darba un sociālās pedagoģijas teorija un prakse*. Rīga: Sociālā darba un sociālās pedagoģijas augstskola “Attīstība”.
137. **Gottfredson L. S.** (1981) Circumscription and compromise: A development theory of occupational aspirations [Monograph]. *Journal of Counseling Psychology*, 28, pp. 545–579.
138. **Graen G., Rowold J., Heinitz K.** (2010) Issues in operationalizing and comparing leadership constructs, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 3, pp. 563-575.
139. **Gray V., Eisinger P.** (1991) *American States and cities*. New York: Harper Collins Publishers.
140. **Grifins E.** (2008) Reputācijas vadības stratēģijas (situāciju, krīžu un korporatīvās sociālās atbildības vadīšana. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 220. lpp.

141. **Grogan M.** (2000) Laying the groundwork for a reconception of the superintendency from feminist postmodern perspectives. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 36, No.1, pp. 117–142.
142. Guidelines for Development of the Public Administration Policy 2008–2013. Better Governance: Administration Quality and Efficiency (2008), approved by the Cabinet of Ministers of Latvia on 3 June, pp.100.
143. **Gulick, L. and Lyndall U.**, eds. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
144. **Guy M. E.**, ed. (1992) *Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*. New York: M. E. Sharpe.
145. **Guy M. E.** (1993) Women in public administration: Three steps forward, two steps backward: The status of women's integration into public management. *Public Administration Review*, Vol.53, No.4, pp. 285–292.
146. **Guy M. E., Newman A. M.** (2004) Womens Jobs, Mens Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor, *Public Administration Review*, Florida State University, University of Illinois-Springfield. May/June, Number 3, pp.384: 289.
147. **Guy M.E. and Duke L. L.** (1992) Personal and Social Background as Determinants of Position. In: *Women and Men of the States: Public Administrators at the State Level*, edited by Mary E. Guy. New York: M. E. Sharpe, pp. 43–60.
148. **Hackett G., Betz N. E.** (1981) A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326–339.
149. **Haines D.W.** (2003) Better Tools, Better Workers, Toward a Lateral Alignment of Technology, Policy, Labor, and Management, *American Review of Public Administration*, Vol. 37, No.4, pp. 440–478.
150. **Hall T. E. and O'Toole L. J. Jr.** (2004) Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. *Administration & Society*, 36(2), pp. 1–22.
151. **Ham C., Hill M.** (1993) *The Policy Process in the Modern Capitalist State*, Harvester Wheaysheaf, p. 81.
152. **Hancock A. N.** (2011) 'It's a macho thing, innit?' Exploring the effects of masculinity on career choice and development, *Gender, Work & Organization*, JAN, Online Version of Record published before inclusion in an issue.
153. **Hannah S.T., Avolio B.J.** (2011) Leader character, ethos, and virtue: individual and collective considerations, *The Leadership Quarterly*, *In Press, Corrected Proof, Available online 19 August 2011*
154. **Hareli S., Klang M., Hess H.** (2008) The role of career history in gender based biases in job selection decisions, *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13 Iss: 3, pp.252–269.
155. **Harris S.** (1994) *Sociology*, Longman, London, 236 p.
156. **Hastings C., Bixby P., Chaudry-Lawton R.** (1986) *Superteams – A Blueprint for Organisational Success*, London, Gower.
157. **Hawkesworth M.** (1994) Policy studies within a feminist frame. *Journal of Policy Sciences*, Vol. 27 No.2–3, pp. 97–118.
158. **Heilman M. E., Parks-Stamm E. J.** (2007) Gender Stereotypes in the Workplace: Obstacles to Women's Career Progress, Emerald Group Publishing Limited, Volume: 24, pp.47-77.
159. **Hekman S.** (1992) John Stuart Mill's the subjection of women: The foundations of liberal feminism, *History of European Ideas*, Volume 15, Issues 4-6, pp. 681-686.

160. Helgesen S. (1990) *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
161. Hellers R. (1998) *Darba grupas vadība*. Rīga: Zvaigzne ABC.
162. Hennig M., Jardim A. (1977) *The Managerial Woman*. New York, Garden City: Anchor Press.
163. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.).
164. Hesse J. J. (1993) From transformation to modernization: administrative change in Central and Eastern Europe". In: Hesse J. J. (ed.) *Administrative Transformation in Central and Eastern Europe. Towards Public Sector reform in Post-Communist Societies*. Blackwell Publishers, p.219.
165. Hinton P. (2000) *Stereotypes, cognition and culture*. Hove (East Sussex) Psychology press, 208. p. (107. lpp.).
166. Hollander E. P. and Offerman L. R. (1990) Power and Leadership in Organizations, *American Psychologist*, 45, 179–189.
167. Hotchkiss L., Borow H. (1996) Sociological perspective on work and career development. San Francisco: Jossey-Bass.
168. Hovermane K. (2000) *Labāka par jebkuru vīrieti*. Alberts, 237. lpp. (230.lpp.)
169. Huang O., Sverke M. (2007) Women's occupational career patterns over 27 years: Relations to family of origin, life careers, and wellness, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 70, Issue 2, pp. 369-397.
170. Ihlen O., Berntzen O. (2007) When lobbying backfires: balancing lobby efforts with insights from stakeholder theory, *Journal of Communication Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.235 – 246.
171. Ingraham, P. W., Joyce P., and Donahue A. K. (2003) *Government Management Activity and Program Performance 35 Performance: Why Management Matters*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
172. Isaacs A. K. ed., (2001) *Political systems and definitions of gender roles*, Edizioni plus, Università di Pisa, 296 p.
173. Jennings E. E. (1961) The Anatomy of Leadership, *Management of Personnel Quarterly*, I, No. 1 (Autumn), pp. 2–9.
174. Jogulu U.D. (2010) Culturally-linked leadership styles, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 31 Issue: 8, pp. 705 – 719.
175. Johansson G., Huang O., Lindfors P. (2007) A life-span perspective on women's careers, health, and well-being, *Social Science & Medicine*, Volume 65, Issue 4, pp. 685-697.
176. Jonnergard K., Stafsudd A., Elg U. (2010) Performance Evaluations as Gender Barriers in Professional Organizations: A Study of Auditing Firms, *Gender, Work & Organization*, Volume 17, Issue 6, pp. 721.–747.
177. Kahan H. A. (2002) *Public Administration: An Introduction, Chapter 8 „Leadreship”*, Kendall/Hunt publishing company, , p. 67–73.
178. Kalniete S. (2000) *Es lauzu, tu lauzi, mēs lauzām, viņi lūza*. Rīga: Jumava, 405.–406. lpp.
179. Kanter R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
180. Kasl C. D. (1989) *Women, sex, and addiction*. NY: Harper and Row Publishers.
181. Kehre M. (2004) *Personālmēdžments uzņēmumā*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 232 lpp.

182. **Keiser L. R., Wilkins V. M, Meier K. J., Holland C. A.** (2002) Lipstick and logarithms: Gender, institutional context, and representative bureaucracy. *American Political Science Review*, Vol.96, No.3, pp. 553–564.
183. **Keller B.** (1997) *Dzimumu līdztiesības novērtējums Latvijā*. Rīga, 15. lpp (11.lpp.).
184. **Keyong D., Zhenscing W.** (2005) The Effective Form of Human Resource Devepopment in Public Organizations: The MPA Solucation Program in China, *Public Administration in XXI Century: Problems and Decisions in Central and Eastern Euroipean Countries*. Materials 13 Annual Conference of NISPA. Moscow, May 19–22, pp.298–311.
185. **Kimura D.** (1999) Sex diferences in the brain. *Scientific American*. August 25, pp. 26–31.
186. **Kirchmeyer C.** (2006) The different effects of family on objective career success across gender: A test of alternative explanations, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 68, Issue 2, pp. 323-346.
187. **Klitgaard R.** (1995) Social integration and disintegration: An exploratory analysis of cross-country data. *World Development*, Volume 23, Issue 3, pp. 357–369.
188. **Koins I.** (1969) *Personības socioloģija*. Rīga: Liesma, 349. lpp.
189. Konceptija dzimumu līdztiesības īstenošanai (Ministru kabinets 16.10.2001.).
190. **Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs**, (2008) *Ētika valsts amatpersonu darbībā*. Rīga: Valsts administrācijas skola, 10 lpp.
191. **Kotter J. P.** (1988) *The Leadership Factor*. New York: Free Press, pp.161.
192. **Kouzes J. M., Posner B. Z.** (1995) *The Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 30.pp.
193. **Kramarae C.** (1996) Classified information: Race, class, and (always) gender. In J. Wood (Ed.), *Gendered relationships*, Mountain View, CA: Mayfield, pp. 20.-38.
194. **Krīgers V.** (2003) *Komandas vadība*. Rīga: Balta eko, 128 lpp.
195. **Krook M. L., Mackay F.**, ed. (2010) *Towards a Feminist Institutionalism*. Series: Gender and Politics. Palgrave Macmillan, pp.21-41.
196. **Krumboltz J. D.** (1994) Improving Career Development Theory from a Social Learning Perspective. In: Savickas, M. L. & Lent, R. L. (Eds) *Convergence in Career Development Theories*, Palo Alto, CA: CPP Books, pp. 9–31.
197. **Krūzmētra M., Rivža B.** (2001) *Darba tirgus Latvijā dzimumu skatījumā*, Vadības zinātnes attīstība Latvijā: mūsdienās un nākotnē, LU Zinātniskie raksti 634. sējums. Rīga, 89 lpp.
198. **Kwent W. R., Kwent M. G.** (1989) *People and politics in Urban America*. California: Brooks/Cole Publishing Company, 350 p.
199. **Ladyshevsky R.K.** (2010) The manager as coach as a driver of organizational development, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 4, pp.292 – 306.
200. **Laķis P.** (2002) *Socioloģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 96 lpp.
201. **Landsman N.** red., (1999) *Sieviete vakar, šodien un rīt*. LLU Zinātniskā konference (18.06.99.–19.06.99.), Jelgava, 109. lpp.(67.lpp.).
202. **Lange G.** (2003) *Gender equality in central and Eastern European candidate countries – a/LV perspective//Gender Equality in Central and Eastern European Countries*, p.37–70.

- 203. Lapour A.S., Heppner M.J.** (2009) Social Class Privilege and Adolescent Women's Perceived Career Options, *Journal of Counseling Psychology*, Volume 56, Issue 4, pp. 477-494.
- 204. Latsone L.** (2008) „Komunikāciju teorijas”, Karjeras attīstības atbalsts (vairāku autoru darbs). Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321.lpp.
- 205. Latu J.M., Stewart T.L., Myers A.C., Lisco C.G., Estes S.B., Donahue D.K.** (2011) What We “Say” and What We “Think” About Female Managers: Explicit Versus Implicit Associations of Women With Success, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 35, 2: pp. 252-266.
- 206.** Latvijas pašvaldību gadagrāmata (2003) Logs – Latvijas Pašvaldību savienības izdevums. Rīga, 280 lpp.
- 207.** Latvijas Republikas Sākotnējais ziņojums par 1979. gada 18. decembra konvencijas par jebkuras sieviešu diskriminācijas izskaušanu izpildi: projekts, Latvijas Republikas laika posmā līdz 2002.gada 1. februārim, 57.lpp.
- 208. Latvijas Vēstnesis** (2006) „Par algām viss ir skaidrs” 29. septembris.
- 209. Lerner G.** (1998) The Feminist Thought of Sarah Grimke. New York: Oxford University Press, pp. 193.
- 210. Lerner W.A., Want J.** (1992) *Public administration*. Prentice hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Leadership, administration, and Public administration, pp. 196.
- 211. Levinson D.** (1986) A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, pp. 3–13.
- 212. Lewin K.** (1943) Defining the "Field at a Given Time.", *Psychological Review*, 50: pp. 292-310. Republished in *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington, D.C.: American Psychological Association, 1997.
- 213. Lindblom C. E.** (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19 (Spring 1959), pp. 79–88.
- 214. Lindorff M.** (2011) Job Satisfaction and Gender in the APS: Who'd Want to be a Male?, *Australian Journal of Public Administration*, Volume 70, Issue 1, pp. 58–74.
- 215. Lipczynska S.** (2006) The Women's Movement Today: An Encyclopedia of Third-Wave Feminism, *Reference Reviews*, Vol. 20 Iss: 8, pp.17 – 18.
- 216.** *Local and Regional Governments in Latvia* (2004) Union of Local and Regional Governments, 40 p.
- 217. Loffler E.** (2001) Defining Quality in Public Administration. The paper presented at NISPACE 9th Conference „Government, markets and the Civil Sector: The Search for productive partnership”. Riga, 10–12 May, pp.9.–10.
- 218. Malach-Pines A., Kaspi-Baruch O.** (2008) The role of culture and gender in the choice of a career in management, *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13 Iss: 4, pp.306–319.
- 219.** *Management Today* (2000) The Future is Feminine: Survey Tells Men to be More like Women at Work, 27 September.
- 220. Manning T. T.** (2002) Gender, Managerial Level, Transformational Leadership, *Women in Management Review*, 17(5), pp. 207–16.
- 221. Margerison C.J., & McCann D. J.** (1985) *How to Lead a Winning Team*, Bradford, University Press
- 222. Matland R. E.** (2004) *The Norwegian Experience of Gender Quotas*, A paper presented at the International Institute for Democracy and Electoral Assistance

- (IDEA)/CEE Network for Gender Issues Conference. Budapest, Hungary, 22–23 October, 9.pp.
223. **Mattis M. C.** (1995) Corporate Initiatives for Advancing Women, *Women in Management Review*, 10(7), pp. 5–15.
224. **Mazzei A., Ravazzani S.** (2011) Manager-employee communication during a crisis: the missing link, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 Iss: 3, pp.243 – 254.
225. **McDermott A., Kidney R., Flood P.** (2011) Understanding leader development: learning from leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 4, pp.358 – 378.
226. **Meier K. J., O'Toole L. J., Jr., Goerdel H. T.** (2006) Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital, *Public Administration Review*, Volume 66, Issue 1, pages 24–36.
227. **Meier, K. J., and O'Toole L. J.** (2003) Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*, 63 (6), pp. 675– 85.
228. **Meriac J.P., Poling T.L., Woehr D.J.** (2009) Are there gender differences in work ethic? An examination of the measurement equivalence of the multidimensional work ethic profile, *Personality and Individual Differences*, Volume 47, Issue 3, August 2009, pp. 209-213.
229. **Metcalfe B. D., Afanassieva M.** (2005) Understanding Governance opportunities in Central and Eastern Europe, *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 397–411.
230. **Metcalfe B. D., Rees C. J.** (2010) Gender, globalization and organization. Exploring power, relations and intersections, Equality, *Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 5–22.
231. **Mēzenhelers M.** (2010) Vara un sievietes, *GEO*. Rīga, 112 lpp.
232. **Mihaells R.** (2004) *Partijiskuma socioloģija*, Rīga: AGB, 431. lpp.
233. **Miķelsone I.** (2008) Karjeras attīstība cilvēku dzīves ciklos, Karjeras attīstības atbalsts (vairāku autoru darbs), Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321.lpp.
234. **Misztal B. A.** (2005) The new importance of the relationship between formality and informality. *Feminist Theory*, Vol.6, No.2, pp. 173–194.
235. **Money J., Ehrhardi A. A.** (1972) Man and women, boy and girl. Johns Hopkins University Press, Baltimor, pp.310.
236. **Moore M. H.** (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
237. **Moore S.** (1994) *Sociology*, BPP (Letts Educational). Great Britain, 346 p. (32.lpp.).
238. **Morgan R. D., England E. R.** (1999) *Managing Urban America*, Chatham House Publishers.
239. **Morse R.S.** (2010) Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 2, April 2010, Pp. 231-245.
240. **Morton N. O'R., Lindquist S. A.** (1997) Revealing the feminist in Mary Parker Follett, *Administration & Society*, Vol.29, No.3, pp. 348–371.
241. **Moss G., ed.** (2010) *Profiting from diversity: the business advantages and the obstacles to achieving diversity*. US, Palgrave Macmillan, p.266.

242. **Muchiri M.K., Cooksey R.W., Di Milia L.V., Walumbwa F.O. (2011)** Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 5, pp.462 – 492.
243. **Mūrnieks E. (1992)** *Vispārējā socioloģija*. Rīga: RTU, 120 lpp.
244. **Mūrnieks E. (2003)** *Mācību materiāli un vingrinājumi socioloģijā*. Rīga: RTU HI, 88. lpp.
245. **Muskare L. (2001)** *Mūsdienu feministiskās teorijas*. LU Dzimtes centrs, Jumava, 461 lpp.
246. **Nagan-ling C. E. (2003)** *Gender Matters, International Sociology*, Vol. 18, Number 3, 640 (443.lpp.).
247. **Nagy B. (2003)** *Women in the economics elite in Hungary*, Gender Equality in Central and Eastern European Countries, p. 151–168.
248. **Neimanis A. (2004)** *Dzimumu līdztiesības principu integrēšana praksē*. Rīga, 125. lpp.
249. **Neimenis A. (aut. ziņojuma koordinatore) (1999)** *Dzimums un tautas attīstība Latvijā*. Rīga, 40. lpp.
250. **Newman A. M., Jackson A. R., Baker D. D. (2003)** Washington State University-Vancouver, Florida State University, Washington State University, *Sexual Harassment in the Federal Workplace, Public Administration Review*, July/August, Number 4, p. 511 (p. 472).
251. **Novikova I., ed. (2008)** Gender matters in the Baltics. Rīga, Latvijas Universitātes Dzimtes studiju centrs, 421. lpp.
252. **Nutt P.C. (2011)** Making decision-making research matter: some issues and remedies, *Management Research Review*, Vol. 34 Iss: 1, pp.5 – 16.
253. **O'Toole L. J., Jr. and Meier K. J. (1999)** Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context. *Journal of Public Administration Research and theory*, 9, (4), 505–26.
254. **Omārova S. (1996)** *Cilvēks runā ar cilvēku*. Rīga: Kamene, 121. lpp.
255. **O'Neil D. A., Bilimoria D. (2005)** Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention, *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 10, Iss: 3, pp.168–189.
256. **Orser B., Leck J. (2010)** Gender influences on career success outcomes, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, Iss: 5, pp. 386–407.
257. **Outshoorn J. and Kantola J., eds. (2007)** Changing State Feminism. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 266-286.
258. **Ozoliņa Ž., Reinholde I. (2009)** *Laba pārvaldība*, Latvijas politologu biedrība, Zinātne, 286.lpp.
259. **Page M.L. (2011)** Gender Mainstreaming - Hidden Leadership?, *Gender, Work & Organization, Special Issue: Engendering Leadership*, Volume 18, Issue 3, pp. 318–336.
260. **Parker G. M. and Kropp R. P. Jr. (1992)** 50 Activities for Team Building, Volume 1, HRD Press.
261. *Pārskats par tautas attīstību*, Latvija, 2004/2005.
262. *Pārskats par valsts pārvaldes reformu 1995.-1999.gados*. Valsts pārvaldes reformas attīstības galvenās problēmas un uzdevumi. Valsts pārvaldes reformas birojs, izziņas materiāls gatavots Valsts pārvaldes reformas padomei, 1999. gada 22.februārī.
263. **Pasaules Bankas pētījumi (2001)** World Bank „Engendering Development: through gender equality in rights, resources, and voice”, World Bank Publications, 364 p.

264. **Pavlova M.A., Wecker M., Krombholz K., Sokolov A.A.** (2010) Perception of intentions and actions: Gender stereotype susceptibility, *Brain Research*, Volume 1311, pp. 81-85.
265. **Pearsall M.J., Ellis A.P.J., Bell B.S.** (2010) Building the Infrastructure: The Effects of Role Identification Behaviors on Team Cognition Development and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Volume 95, Issue 1, pp.192-200.
266. **Pfau-Effinger B.** (2006) *Development of Culture*, Welfare States and Women's Employment in Europe, *International Sociology*, May, Volume 21, Number 3, 495 p.
267. **Pickering M.** (2001) *Steriotiping the politics of repression*. New York: Palgrave, pp.208.
268. **Pleasant R.K.** (2011) Men Learning Feminism: Protecting Privileges Through Discourses of Resistance, *Men and Masculinities*, Vol. 14, 2: pp. 230-250.
269. **Pleck J.H.** 1985. *Working Wives/Working Husbands*. Beverly Hills, CA: Sage Publishers, pp.??
270. **Politics, philosophy&economics** (2005) SAGE Publications, USA, Eyal N., Perhaps the most important primary good: self-respect and Rawls principles of justice, Volume 4, Number 2, June, , 268p.
271. **Polits K., Bukerts G.** (2000) *Sabiedrības vadības reforma*, Salīdzinošā analīze. SIA Talsu tipogrāfija, 309.lpp.
272. **Pollert A.** (2005) Gender, Transformation and Employment in Central Eastern Europe, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 11, No 2, pp. 213–230.
273. **Powell G. N.** (1993) *Women and Men in Management*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
274. **Powell G.N., Butterfield D.A.** (2003) Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management, *Women in Management Review*, 18(3/4), 88–96.
275. **Pranka M., Lāce T., Trupovnice A., Ķīkule I., Kalniņa E., Janova K.** (2004) ANO Attīstības programmas projekts "Dzimumu līdztiesības principu īstenošana Latvijas pašvaldībās".
276. **Praude V., Beļčikovs J.** (2001) *Menedžments*. Vaidelote, 508 lpp. (403.lpp.).
277. Programmas dzimumu līdztiesības īstenošanai 2007.–2010.gadam projekts, Labklājības ministrija.
278. **Psathas G.** (1968) Toward a theory of occupational choice for women. *Sociology and Social Research*, 52, pp. 253–268.
279. **Purcell D., MacArthur K.R., Samblanet S.** (2010) Gender and the Glass Ceiling at Work, *Sociology Compass*, September, Volume 4, Issue 9, pp. 705–717.
280. **Quick J.C., Wright T.A.** (2011) Character-based leadership, context and consequences, *The Leadership Quarterly*, In Press, Corrected Proof, Available online 15 August 2011
281. **Raadschelders J. C. N.** (2010) Identity Without Boundaries: Public Administration's Canon(s) of Integration, *Administration & Society*, April 2010; vol. 42, No. 2, pp. 131–159.
282. **Raipulis J., Gedrovics J.** (2007) Zēnu un meiteņu attieksme pret dabaszinībām kā dzimumu bioloģisko atšķirību izpausme starptautiskā projekta ROSE rezultātos, Starptautiskajā zinātniskajā konferencē „Dzabaszinību didaktika šodien un rīt”. Rīga, 15.–16.marts.

- 283. Randall K.R., Resick C.J., DeChurch L.A.** (2011) Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition Original, *Journal of Applied Psychology*, Volume 96, Issue 3, pp. 525-540.
- 284. Reinholde I.** (2005) *Latvijas publiskās pārvaldes administratīvās transformācijas efektivitāte*. Promocijas darbs. Rīga, 168.lpp.
- 285. Reņģe V.** (1999) *Organizāciju psiholoģija*. Kamene, 171. lpp. (59.lpp.).
- 286. Rhodes R. A. W.** (2007) Understanding Governance: Ten Years on, *Organisation studies*, Vol.28, No.08, pp.1243–1264.
- 287. Rivža B., Krūzmētra M.** (2001), *Lauku sievietes uzņēmējdarbībā*. SIA Latgales druka, 240 lpp.(97.lpp.).
- 288. Roberts, K.** (1977) The social conditions, consequences and limitations of career guidance. *British Journal of Guidance and Counselling*, 5, pp. 1–9.
- 289. Romas Līgums**, Eiropas Ekonomikas kopienas (EEK) dibināšanas līgums, kas parakstīts Romā 1957. gada 25. martā un stājies spēkā 1958. gada 1. janvārī.
- 290. Rosenbaum S., Nemeč J.** (2006) *Democratic governance in the Central and Eastern European Countries: Challenges and Responses for the XXI Century*, Tonnisson K., The Case of Estonian Local Governments, 431.p.
- 291. Rosenbloom D.H., Kravhuk R.S., Clerkin R.M.** (2008) *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, MacGraw Nill international edition.
- 292. Rosener J. B.** (1990) Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, 68(6): pp.119–25.
- 293. Rosener J. B.** (1995) *America's Competitive Secret: Women Managers*. New York: Oxford University Press.
- 294. Rosener J. B.** (1997) Sexual Static, in: K. Grint (ed.), *Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford: Oxford University Press.
- 295. Rubin M.** (2000) Women in the American Society for Public Administration: Another Decade of progress But Still a Way to Go, *Public Administration Review*, January/February, Volume 60, Number 1, 82 p. 61–74.
- 296. Rurāne M.** (2002) *Uzņēmējdarbības organizācija un plānošana*. Turība, 330. lpp.
- 297. Sabia D.** (2010) Defending Immanent Critique, *Political Theory*, vol. 38, 5: pp. 684-711.
- 298. Saidel J. R., Loscocco K.** (2005) Univercity of Albany, State University of New York, Agency Leaders, Gendered Institutions, and Representative Bureaucracy, *Public Administration Review*, March/April, Number 2, p. 158.
- 299. Sampson E.** (1990) Dressing for Success, *Women in Management Review*, 5 (4), pp. 20–1.
- 300. Sarnovičs A.** (2009) *Līdzsvarotas attīstības modelis un tā pielietojums Latvijas publiskajā pārvaldē*. Vadībzinātne. Ekonomika. Rakstu krājums, Rīga: Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 53.–64. lpp.
- 301. Sarnovičs A.** (2010) Cilvēkresursu mērķtiecīga attīstība valsts pārvaldē un tās pilnveidošanas virzieni. Promocijas darbs doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē, apakšnozare: sabiedrības vadība. Latvijas Universitāte. Ekonomikas un vadības fakultāte. Bibliogrāfija: 164.–175. lp.
- 302. Schaefer T., Lamm P.** (1998) *Sociology*, The McGraw-Hill Companies, international edition, 708. p. (330.lpp.).

- 303. Schofield T., Goodwin S.** (2006) Gender politics and public policy making: prospects for advancing gender equality. *Policy And Society: Journal of Public, Foreign and Global Policy*, 24(4), pp. 25–44.
- 304. Schubert R., Brown M., Gysler M., Brachinger H.W.** (1999) Financial Decision-Making: Are Women Really More Risk-Averse? *The American Economic Review*, Vol. 89, No. 2, Papers and Proceedings of the One Hundred Eleventh Annual Meeting of the American Economic Association.
- 305. Schwartz, F.N.** (1992) *Breaking with Tradition*. New York: Warner Books.
- 306. Scott J., Marshall G.** (2009) *A Dictionary of Sociology*. Oxford University Press.
- 307. Scott W.** (2004) *Tracking Human Development*, The use of statistics in monitoring social condition, pp.247.
- 308. Self P.** (1972) *Administrative Theories and Politics*, London.
- 309. Shalev S.** (2004) The Altruistic Dialogue: Ethics, Women, and Politics, *International sociology*, Volume 19, Number 1, 128 p. (119. lpp.).
- 310. Shortland S.** (2011) Networking: a valuable career intervention for women expatriates?, *Career Development International*, Vol. 16 Iss: 3, pp.271 – 292.
- 311. Sievietei un vīrietim draudzīga pašvaldība** (2004) ANO Attīstības programmas birojs Latvijā, 39. lpp.
- 312. Siim B., Skjeie H.** (2008) Tracks, Intersections and Dead Ends, *Etnecities*, Vol. 8, No. 3, pp. 322–344.
- 313. Simon H.** (1987) Making management decisions: The role of intuition and emotion. In: W. Agor (Ed.) *Intuition in organizations*. London: Sage, pp. 23–39.
- 314. Simon H. A.** (1997) *Administrative Behavior*. 4th ed. New York: Free Press.
- 315. Simpson B., Markovsky B., Steketee M.** (2011) Power and the perception of social networks, *Social Networks*, Volume 33, Issue 2, May 2011, pp. 166-171.
- 316. Slee N.** (2003) *Faith and Feminism: An Introduction to Christian Feminist Theology*. London: Darton, Longman and Todd.
- 317. Sommerville J., Craig N., Hendry J.** (2010) The role of the project manager: all things to all people?, *Structural Survey*, Vol. 28 Iss: 2, pp.132 – 141.
- 318. Sorosa fonds Latvija Tautas attīstība** (2002) Rīga: Jumava, UNDP, 267. lpp.
- 319. Spulle Ā.** (2002) *Praktiskais personālmēdžments*. Turība, 303. lpp.
- 320. Stanford J. H., Oates B.R. and Flores D.** (1995) Women Leadership Styles: A Heuristic Analysis, *Women in Management Review*, 10(2), pp. 9–16.
- 321. Starling G.** (2007) *Managing the Public Sector*. Wadsworth Publishing.
- 322. Starlings G.** (1999) *Valsts sektora pārvalde*. Valsts administrācijas skola, SIA „N.F.M.S.”, 616 lpp. (343.lpp.).
- 323. Stevenson-Moessner J.** (2000) Interactional Theology. Restructuring Developmental Theory. In: *In Her Own Time: Women and Developmental Issues in Pastoral Care*, ed. J. Stevenson-Moessner. Minneapolis. Fortress Press, pp. 7–19.
- 324. Stivers C.** (1990) The shape of the stone: A feminist reflection on practical wisdom in public administration. Paper presented for the Public Administration Theory Network Workshop, American Society for Public Administration Annual Conference. Los Angeles, California, April, 1990.
- 325. Stivers C.** (2002) *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the administrative State*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.76.
- 326. Stivers C.** (2003) Administration Versus Management: A Reading from Beyond the Boundaries, *Administration & Society*, 35 (2), pp. 210 –30.

327. **Stone D.** (1997) Part III Problems, „Decisions”. In: Policy Paradox: the art of the political decision making. Norton&Company, New York, London, p. 233.
328. **Stone L.** (2010) Feminism, *International Encyclopedia of Education*, pp.56-62.
329. **Stover D. L.** (1994) The Horizontal Distribution of Female Managers Within Organizations, *Work and Occupations*, 21(4), pp. 385–402.
330. **Strods G.** (2008) Karjeras atbalsta un teoriju attīstība Rietumu valstīs, Grām.: Karjeras attīstības atbalsts (vairāku autoru darbs. Valsts izglītības attīstības aģentūra, 321.lpp.
331. **Stubailova G.** (2006) Vienlīdzības iespējas, „Rītdiena” Nr.45, 13.06., 5.lpp.
332. **Super D. E.** (1957) *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. New York: Harper.
333. **Tannen D.** (1990) You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. New York: William Morrow.
334. **Tannen D.** (1992) That's not what I meant! London: Virago Press Limited.
335. **Teigen M.** (2002) The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy, *Scand. J. Mgmt.* 18, pp.197–215.
336. Tētis mājās, Bērnu un ģimenes lietu ministrijas projekts ("Men equal, men different") 2007. gadā.
337. **Thorborg M., Bronislava I.,** red. (2000) *Dzimumlīdztiesība Latvijā gadsimtu mijā*, Rīga, 165 lpp. (22.lpp.).
338. **Titarenko A. G.** (2003) Gender Psychology. Minsk: BGU, 154 p.
339. **Treaty of Rome** (1958) Treaty establishing the European Economic Community (EEC), signed in Rome on 25 March 1957 and entered into force on 1 January 1958.
340. **Turner J.** (2003) *The structure of sociological theory* (7th ed.). Belmont, CA: Thompson/Wadsworth. pp. 182–194.
341. **Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I.** (2006) Vadības teorija. Jumava, 246 lpp.
342. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte, Apstiprināta Ministru kabinetā 2008.gada 3. jūnijā.100.lpp.
343. **Van Der Boon M.** (2003) Women in International Management, *Women in Management Review*, 18 (3), pp. 132–46.
344. **Vanags E.** (1998) *Valsts pārvaldes reformas*. Rīga: LU, 8. lpp.
345. **Vanags E.** (2005) *Pašvaldību lēmējvaras attīstības pasaulē un Latvijā*, Latvijas Universitātes raksti, 690. sējums, Vadības zinātne. LU, 488 lpp.
346. **Vanags E., Vanags I., Krastiņš O.** (2006) *Pašvaldību pirmais pašvērtējums*. Rīga, Latvijas Statistikas institūts, 140 lpp.
347. **Vanags E., Vanags I., Vilka I.** (2006) *Statistikas un pārvaldes problēmas 2006*, Zinātniskie raksti, Reģionālās politikas un pašvaldību attīstības tendences Eiropā un Latvijā. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 197 lpp.
348. **Vanags E., Vilka I.** (2005) *Pašvaldību darbība un attīstība*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 384 lpp.
349. **Vanags E., Vilka I.** (2005) *Statistikas un pārvaldes problēmas*. Pašvaldību vēlēšanu rezultāti un demokratizācijas rādītāji. Zinātniskie raksti. Rīga: Latvijas statistikas institūts, 203 lpp.
350. **Vara un hierarhija Latvijas akadēmiskās sabiedrības sieviešu skatījumā: aptaujas rezultātu interpretācija** (2008) pētījumu centra *Feministica Lettica* pētījums.

- 351. Vianello M., Moore G.** (2006) Women and Men in Political and Business Elites: A Comparative Study in the Industrialized World, *International Sociology*, Volume 21, Number 6, November, 902 p.
- 352. Vorobjovs A.** (2002) Sociālā psiholoģija. Rīga: SIA "Izglītības soļi", 340. lpp.
- 353. Vorončuka I.** (2001) Vadības zinātnes attīstība Latvijā: mūsdienās un nākotnē, LU Zinātniskie raksti, 634. sējums, Prof. L. Frolovas redakcijā. Rīga, 300 lpp. (297.lpp.).
- 354. Vorončuka I.** (2009) *Personāla vadība* (teorija un prakse). Rīga: Latvijas Universitāte, 399.lpp.
- 355. Webb J.** (1991) The Gender Relations of Assessment, in J.F. Cozens and M.A. West (eds), *Women and Work*, Philadelphia: Open University Press.
- 356. Weber M.** (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press, ??
- 357. Wentling R.M.** (2003) The Career Development of Women in Management, *Women in Management Review*, 18(6), PP. 311–24.
- 358. West M. A.** (1994) *Effective Teamwork*, The British Psychology Society.
- 359. Wheelless V. E. and Benyman-Fink C.** (1985) Perceptions of Women Managers and Their Communicator Competencies. *Communication Quarterly*, 33, pp. 137–48.
- 360. Whiteley P.** (1986) Models of the policy process. Political Control of the Macroeconomy. London: Sage, p. 18, 19, 21.
- 361. Wilson D.C., Branicki L., Sullivan-Taylor B., Wilson A.D.** (2010) Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 Iss: 5, pp.699 – 721.
- 362. Wilson W.** (1887) The Study of Administration, *Political Science Quarterly*, 2 (2), pp. 197-222.
- 363.** Women towards ownership, in business and agriculture (2005) Interantional report. A comparative study of five European countries, pp. 82.
- 364. Woodward A.E.** (2008) Too Late for Gender Mainstreaming? Taking Stock in Brussels, *Journal of European Social Policy*, Vol. 18, No. 3, pp. 289–302.
- 365. Worsley P., ed.** (1976) *Problems of Modern society*. Penguin Education, 637 p.
- 366. Worsley P., ed.** (1977) *Introducing Sociology*. Penguin Books, 605 p.
- 367. Xu J., Wu Z.** (2011) A discrete consensus support model for multiple attribute group decision making, *Knowledge-Based Systems*, Volume 24, Issue 8, pp. 1196-1202.
- 368. Yates M.** (1996) Understanding Team Role Theory.
- 369. Yeagley E.E., Subich L.M., Tokar D.M.** (2010) Modeling college women's perceptions of elite leadership positions with Social Cognitive Career Theory, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 77, Issue 1, pp. 30-38.
- 370. Yerby J.** (1975) Attitude, Task, and Sex Composition as Variables Affecting Female Leadership in Small Problem-Solving Groups. *Speech Monographs* 42, pp. 160–68.
- 371. Yukl G.** (1994) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey, pp. 3.
- 372. Zaķe A.** (2005) *Sieviešu pašrealizācijas iespējas Latvijas politikā*. Bakalaura darbs.
- 373. Zaķe A.** (2007) Evaluation of gender equality in local governments of Latvia. *Viešoju politika ir administravimas*. Nr.21, Lietuva, pp.38.-48.
- 374. Zaķe A.** (2007) LSI projekts *Dzimumlīdztiesības vērtējums pašvaldību vadītāju sieviešu skatījumā*.

- 375. Zaķe I.** (1997) *Dzimumdiskriminācijas formas*. Baltijas-Ziemeļvalstu konference Sievietes un vīrieši dialogā. Valmiera, 7.–8. marts.
- 376. Zelče V.** (2003) Latvijas padomju sievietes konstrukcija: Pirmā identitāte – Darba sieviete (1940-1941), Komunikācija, Dzimtes pētījumi, *Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 34. lpp.
- 377. Zepa B., Zobena A.,** zin.red. (1997) *Socioloģijas skaidrojošā vārdnīca*. Rīga, 152.lpp. (13.lpp.).
- 378.** Ziņojums par Tūkstošgades attīstības mērķiem Latvijā, Kā dzīvosim Latvijā 2015. gadā? (2005) Rīga, 68. lpp.
- 379. Zitmane M.** (2003) Latvijas PSR Augstākās Padomes vēlēšanas 1990.gadā: Dzimumu vienlīdzības un iesaistīšanās politiskajā sfērā dzimtes diskurss, Komunikācija, Dzimtes pētījumi, *Latvijas Universitātes raksti*, 655. sējums, galvenā redaktore Brikše I., „Zinātne”, 73. lpp.
- 380. Zuzeviciute V, Tereseviciene M.** (2010) The role of a human resource manager as a facilitator of learning: Some evidence from Lithuania, *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.68 – 81.
- 381. Zytowski D. G.** (1969) Toward a theory of career development for women. *Personnel and Guidance Journal*, 47, pp. 660–664.
- 382. Белкин А. И.** (1982) Формирование личности при смене пола. В сб.: Психология личности. Москва: МГУ, с. 197–205.
- 383. Бэрн Ш.** (2002) Гэндэрная психология. Москва: Олма-прэсс, с. 123–160.
- 384.** Журнал “Социс” (2000). Москва: “Наука”, Ио 11–160 стр.
- 385. Титаренко А. Г.** (2003) Гэндэрная социология. Минск: БГУ, 154 с.
- Elektroniskie informācijas avoti:
- 386. Adams A.** (2010, January 17) Tips to build successful, gender-inclusive teams, Diversity Executive [Online], Retrieved January 24, 2010, from www.diversity-executive.com
- 387. Andersons Dž.H.** (1998) Korupcija Latvijā, Pasaules Banka, skatīts (31.08.2010.): http://www.politika.lv/temas/sabiedribas_integracija/4326/
- 388. Bergmane S.** „Sievietes zinātnē Ziemeļvalstīs un Baltijas valstīs. Izaicinājumi un iespējas”. Publicēts Ziemeļu Ministru padomes biroja Latvijā mājas lapā, skatīts 04.04.2010. Pieejams: http://www.norden.lv/archive/archive_events/113
- 389.** Break gender stereotypes, give talent a chance: <http://www.businessandgender.eu>, skatīts 20.10.2010.
- 390. Chugh S., Sahgal P.** (2007) Kādēļ tik maz sieviešu sasniedz vadošus amatus? (Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?) *Global Business Review*, 8, 351. Šī raksta interneta versija ir atrodamā sekojošā adresē: <http://gbr.sagepub.com/content/8/2/351>
- 391.** Cilvēktiesību problemātika: http://europa.eu.int/employment_social/index_en.html. Skatīts: 20.04.2011.
- 392. Conner G. M.** (1999) Understanding the Differences Between Men and Women, skatīts 01.07.2011. <http://www.oregoncounseling.org/ArticlesPapers/Documents/DifferencesMenWomen.htm>
- 393.** Council of Women World leaders: <http://www.cwwl.org/>, skatīts: 10.12.2011.
- 394.** Declaration of the Rights of Man and of the Citizen: http://www.constitution.org/fr/fr_drm.htm, skatīts 02.02.2011.
- 395. Dupate K.** Diskriminācijas novēršana Eiropas Savienības tiesībās, skatīts 05.03.2011., www.humanrights.org.lv/upload.../Diskr_noversana_ES_Dupate.ppt

396. Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū 2005–2006, *FACTUM & BISS*, Pieejams: http://www.darbatirgus.gov.lv/doc_upl/Secinajumi_galaDzl.PDF, skatīts 10.04.2010.
397. Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū. Veicējs: RS Group, Vadītāja: Dr.soc. Brigita Zepa, Periods: 27/07/2005 – 26/03/2007, skatīts 10.04.2011.
398. Eiropas Komisijas 2006.–2010.gadam paziņojums, skatīts 26.05.2011. <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0092:LV:NOT>
399. Eiropas Komisijas Ziņojums “Vairāk sieviešu vadošos amatos – atslēga uz ekonomikas stabilitāti un izaugsmi”, skatīts 30.04.2011., pieejams: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/362&format=HTML&aged=0&language=LV&guiLanguage=en>
400. Eiropas Komisijas ziņojums “Vīriešu un sieviešu līdztiesība — 2009”, skatīts 03.03.2011.: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:LV:PDF>
401. Eiropas Komisijas ziņojums „Sievietes un vīrieši vadošos amatos 2007. gadā – situācijas un tendenču analīze”, publicēts 06.03.2008. Brisele. Pieejams: http://ec.europa.eu/latvija/news/press_releases/2008_03_06_lv.htm.
402. Eiropas Komisijas ziņojums par Savienības Pamatstratēģiju attiecībā uz dzimumu līdztiesību Padomei, Eiropas Parlamentam, ekonomiskajai un sociālajai komitejai un reģionu komitejai, publicēts portālā Politika.lv: <http://www.politika.lv/index.php?id=5269>, skatīts 10.10.2010.
403. Eiropas Sieviešu lobija Preses relīze. Kampana, lai vairāk sieviešu būtu Eiropas politikas virsotnē: http://sievsad.luna.net.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=15:eiropas-sievieu-lobija-preses-relze&catid=6:lobijs&Itemid=4, skatīts 30.03.2011.
404. EK ziņojums „Vīriešu un sieviešu līdztiesība — 2009” http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/ek_zinojums_siev_vir_2009_lv.pdf, skatīts 10.02.2011.
405. ES Eurostat news release, STAT/08/32, Issued by: Eurostat Press Office, Tim ALLEN, Louise CORSELLI-NORDBLAD, 6 March 2008, Pieejams: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/08/32&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
406. **Garson G.D.** Feminist Theory in Public Administration: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/feminist.htm>, skatīts 07.01.2011.
407. **Gržibovska E.** Kāpēc sievietēm būtu jāstrādā „ar atlaidi”? Konferences „Sieviešu līdzdalības iespēju veicināšana darba tirgū un politikā” secinājumi. Publicēts: Latvijas Pašvaldību savienības mājas lapā, pieejams: http://www.lps.lv/sablons_a.php?k=113&lang=lv&s1=2&id=51&pid=4, skatīts 12.05.2011.
408. **Jones, L. K.** Holland’s Theory of Career Choice and You. http://www.careerkey.org/asp/your_personality/hollands_theory_of_career_choice.asp, skatīts: 01.06.2011.
409. **Kettl D.F.** (1998) The Future of Public Administration, in the “Report of the APSA-NASPAA Committee on The Advancement of Public Administration, skatīts 30.08.2011: <http://www.h-net.org/~pubadmin/tfreport/kettl.pdf>
410. Konvencija par jebkuras sieviešu diskriminācijas izskaušanu: Pieņēmusi ANO Ģenerālā Asambleja 1979. gada 18. decembrī. <http://www.humanrights.lv/doc/vispaar/sievdisk.htm>, skatīts 04.03.2011.

411. Labklājības ministrijas dati „Vertikālā segregācija: valsts pārvalde”, http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/amatpersonas-segregacija.jpg, skatīts 04.06.2011.
412. Labklājības ministrijas dati, sadaļā „Dzimumu līdztiesība”, apakšsadaļā „Situācija Latvijā un pasaulē”, pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/216>, skatīts 01.04.2011.
413. Labklājības ministrijas Izvērtējuma ziņojums par Pekinas Rīcības Platformas jomu īstenošanu Latvijā (2010).: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/dz_lidzt_1003_1.pdf, skatīt 01.09.2011
414. Labklājības ministrijas pētījums projekta "Kapacitātes stiprināšana nodarbības un dzimumu līdztiesības politikas izstrādē un ieviešanā iesaistītajām institūcijām" ietvaros: <http://www.lm.gov.lv/text/290>, skatīts 15.04.2011.
415. Latvian Association of Local and Regional Governments (2010) Author's calculations using the data of <http://www.lps.lv/Pasvaldibas/>, skatīts 03.05.2010.
416. Latvijas portāls: <http://www.politika.lv/index.php?id=109824&lang=lv>; skatīts 20.04.2005.
417. Latvijas Republikas Ministru padome. Lēmums Nr.2 „Par valsts pārvaldes aparāta darbu Latvijas Republikas neatkarības atjaunošanas apstākļos” (25.05.1990.) www.likumi.lv/doc.php?id=73479, skatīts 28.08.2010.
418. Latvijas sieviešu organizāciju tīkls. Ēnu ziņojums Kombinētam ziņojumam par konvencijas par jebkuras sieviešu diskriminācijas izskaušanu izpildi Latvijas Republikā. <http://www.politika.lv>, 2011.
419. **Lenrota A.** Zviedru mediji – sargsuņi arī dzimumu līdztiesībai. Publicēts portālā www.politika.lv 18.01.2005. Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=6751>
420. **Lerner G.** (1998) *The Feminist Thought of Sarah Grimke*, New York: Oxford University Press.
421. Lithuania: Wage formation: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0808019s/lt0808019q.htm>
422. **Missri E.** (2008) Honors Seminar, Gender Differences in Decision Making Processes: A Computerized Experiment, 02/11/08, atrodams: http://portal.idc.ac.il/en/schools/Government/politicalpsychology/Documents/gender_differences_in_decision_making_processes.pdf, skatīts: 06.06.. 2011.
423. No More Miss America! (1968–1969), <http://uic.edu/orgs/cwluherstory/jofreeman/photos/MissAm1969.html>, skatīts 12.12.2010.
424. Pētījums “Balso par sievieti!” <http://www.marta.lv/category/atbalsts-sievietei-politika/>, skatīts 10.10.2010.
425. Plāns dzimumu līdztiesības īstenošanai 2012.–2014.gadam: http://www.lm.gov.lv/upload/tiesibu_aktu_projekti_2/lmpl_290711.pdf, skatīts 16.08.2011.
426. Programma dzimumu līdztiesības īstenošanai 2005.–2006.gadam, Latvijas Dzimumu līdztiesības apvienība, <http://www.lm.gov.lv>, 2004.
427. Programma dzimumu līdztiesības īstenošanai 2007.–2010. gadam (2007. gada 16. oktobrī apstiprināta Ministru kabinetā), <http://www.lm.gov.lv/text/330>, skatīts 10.05.2010.
428. Resursu centrs sievietēm „Marta” sadaļa „Atbalsts sievietei politikā”, <http://www.marta.lv/new.php?lang=lv&id=3>, skatīts : 10.04.2008.

429. Sievietes un vīriešu lēmumu pieņemšanā 2007. gadā; situācijas un tendenču analīze (Women and men in decision-making 2007; analysis of the situation and trends): ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=en, skatīts 15.07.2011.
430. Sievietes zinātnē Ziemeļvalstīs un Baltijas valstīs. Izaicinājumi un iespējas, publicēts Ziemeļu Ministru padomes biroja Latvijā mājas lapā, 07.10.2008., Pieejams: http://www.norden.lv/archive/archive_events/113.
431. Situācijas analīze izglītības sistēmā par dzimumu līdztiesības jautājumiem. Ziņojums. Labklājības ministrija. 2005.g., skatīts 10.10.2011.: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/zinojums_dz_l_situacija_izglitiba1.pdf
432. Statistika par Latvijas vīriešiem un sievietēm. Centrālās statistikas pārvaldes dati par sieviešu un vīriešu skaita attiecību Latvijā, skatīts 02.05.2011.: <http://www.csb.gov.lv/notikumi/statistika-par-latvijas-viriesiem-un-sievietem-26213.html>
433. The Act on Equal Status and Equal Rights of Women and Men, http://www.iwraw-ap.org/resources/pdf/GE_Iceland.PDF, skatīts 10.07.2011.
434. The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW): <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm>, skatīts 15.12.2010.
435. The Life Of Lucretia Mott: <http://www.cheltenhamtownship.org/lamott/lamott2.htm>, skatīts 01.03.2011.
436. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas dati, skatīts 30.08.2011.: http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/pasv/info/?doc=13180
437. **Wollstonecraft M.**, A Vindication of the Rights of Woman with Strictures on Political and Moral Subjects, Jonathan Bennett: <http://www.earlymoderntexts.com/pdf/wollston.pdf> , skatīts 30.03.2011.
438. www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/law/sweden/l_eoas.htm; 09.03.2005.
439. Ziņojums *Darba apstākļi Eiropas Savienībā: dzimumu perspektīva*: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07108.htm>. Ceturtā Pārskata par darba apstākļiem Eiropā ziņojums un pārskata datu analītisks papildpētījums pieejams *Eiropas Darba apstākļu uzraudzības centra* tīmekļa vietnē: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>, Sara Riso, informācijas sadarbības koordinatore, skatīts 03.10.2008.
440. Ziņojums par Tūkstošgades attīstības mērķiem Latvijā, Kā dzīvosim Latvijā 2015. gadā? (2005), Ziņojums tapis LR Arlietu ministrijas sadarbība ar ANO Latvija, Galvenā redaktore Sīmane M., Rīga, 68. lpp., skatīts 06.10.2011.: <http://www.mfa.gov.lv/data/ANO/latvija-2015.pdf>
441. **Zīverte L., Šūmane S., Tisenkopfs T.** Eiropas Kopienas programmas attiecībā uz Kopienas dzimumu līdztiesības ietvara pamatstratēģijas starptautiskā projekta „Sievietes biznesā un lauksaimniecībā” īstenošanas gala atskaite: http://www.lm.gov.lv/upload/dzimumu_lidztiesiba/situacija_latvija/gala_zinojums_lm_latv.pdf, skatīts 16.08.2011.
442. **Zubkāne L.** (2001) ĒTIKA VALSTS PĀRVALDĒ, Valsts civildienesta pārvaldes, Sabiedrisko attiecību sektora vadītāja, Rīga: www.temida.lv/Jurista.../ETIKA_VALSTS_PARVALDE.doc

1.pielikums „Kvalitatīvo pētījumu respondentu saraksts”

Strukturētās intervijas ar trīspadsmit augstākajām valsts apmatpersonām un piecas ekspertintervijas:

- Valsts kases pārvaldnieka vietniece, 26.04.2010.
- Saeimas Eiropas lietu komisijas priekšsēdētāja, 04.12.2009.
- Latvijas vēstniece Itālijā, 02.12.2009.
- Eiropas Parlamenta deputāte, 30.11.2009.
- Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes priekšniece, 30.11.2009.
- Valsts kancelejas direktore, 27.11.2009.
- Ministru prezidenta padomniece ārpolitikas jautājumos, bijusī Latvijas vēstniece ANO Ņujorkā, 26.11.2009.
- Saeimas priekšsēdētāja vietniece, partijas „Jaunais laiks” frakcijas vadītāja, 24.11.2009.
- Bijusī Latvijas vēstniece Somijā, pirmā Latvijas vēstniece sievietē, 2009. gada maijā
- Bijusī labklājības ministre, 2009. gada janvārī
- Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāta vadītāja v.i., 2008. gada decembrī
- Izglītības un zinātnes ministre, 2008.gada novembrī.

Ekspertintervijas ar:

- TV producenti un žurnālisti, sieviešu jautājumu eksperti, 24.04.2010.
- Resursu centra sievietēm *Marta* dibinātāju un valdes locekli, 09.03.2010.
- Eiropas biznesa un valodu studiju sadarbības tīkla *Space* ģenerālsekretāri (Secretary-General of *Space* European Network For Business Studies and Languages), profesori, dzimtes problemātikas pētnieci no Dānijas, 10.01.2010.
- divas **ekspertintervijas Somijā** veiktas 2007. gada aprīlī.

2.pielikums „Aptaujas anketas paraugs”

Aptaujas anketas paraugs

Aptauja

Lūdzam Jūs piedalīties Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes pētījuma „Sieviete politikā un publiskajā pārvaldē” ietvaros veiktajā aptaujā. Anketas katram jautājumam iespējama tikai viena atbilde. Lūdzu, atzīmējiet Jums atbilstošo, bet, kur nepieciešams, – ierakstiet vai apvelciet atbilstošo vērtējumu vai atbildi! Anketa ir anonīma un Jūsu atbildes tiks izmantotas tikai apkopotā veidā. Anketas aizpildīšana aizņems aptuveni piecas minūtes. Jau iepriekš – paldies par atsaucību!

1. Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadošā amatā/politikā un vīrieti (vai pastāv aizspriedumi, stereotipi)?

(lūdzu, novērtējiet 1 – 10, kur 1 – pastāv daudz aizspriedumu; 10 – aizspriedumu nav):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Lūdzu, miniet piemērus, kādi stereotipi un aizspriedumi sievietēm/vīriešiem vadošos amatos tiek piedēvēti, ja esat to novērojis/-usi!

_____? **Sievietei – pārlietu emocijas, neobjektivitāte, emocionāla, nevis racionāla pieeja, lēmumu pieņemšana**

3. Vai sievietēm līderību viegli savienot ar tā dēvētajām „sievietes rakstura” īpatnībām? (1 – nav iespējams savienot; 10 – noteikti iespējams, jo nav tādas „sievietes rakstura” īpatnības)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Vai savā profesionālajā karjerā esat diskriminēts/-a pēc dzimuma?

(1 – esmu atklāti diskriminēts/-a, 10 – nekad neesmu diskriminēts/-a)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Kāpēc, Jūsaprāt, vadošajos amatos un politikā sieviešu ir mazāk nekā vīriešu?

| Ģimenes apstākļu dēļ | Sabiedrības nostājas dēļ | Lielās noslodzes dēļ | Pašu sieviešu uzskatu dēļ | Cits variants |
|----------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| x | | | | |

6. No Jūsu pieredzes – vai labprātāk sadarbojaties ar vadītāju vīrieti vai vadītāju sievieti?

| Sieviete | Vīrieti | Dzimumam nav nozīmes |
|----------|---------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | x |

7. Vai, Jūsaprāt, labāks vadītājs ir:

| Sievieti | Vīrieti | Dzimumam nav nozīmes |
|----------|---------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| | | x |

8. Cik, Jūsaprāt, ir svarīgi, lai sievietes būtu vairāk pārstāvētas politikā un proporcionāli aizvien vairāk ieņemtu vadošos amatus?

(1 – nav svarīgi, 10 – ļoti svarīgi)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Vai, Jūsaprāt, sieviete spēj būt veiksmīga gan karjerā, gan paralēli labi pildīt arī tādas lomas kā māte, sieva, draudzene, meita u.tml.?

(1 – nē, tas nav iespējams; 10 – jā, tas ir iespējams)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Vai sievietes vadošajos amatos ir mazāk veiksmīgas ģimenes dzīvē nekā sievietes, kas nestrādā vadošajos amatos?

(1 – sievietēm vadītājām nav iespējama veiksmīga ģimenes dzīve, 10 – vadošais amats ģimenes dzīvi neietekmē)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Kāda ir Jūsu attieksme pret sieviešu organizācijām?

(1 – vērtēju ļoti negatīvi, 10 – vērtēju ļoti pozitīvi)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā (1 – ļoti zema; 10 – ļoti augsta):

13.a Valsts pārvaldē? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.b Politikā? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Kas, Jūsaprāt, vairāk balso par sievietēm?

| | Sievietes | Vīrieši | Dzimumam nav nozīmes |
|--|-----------|---------|----------------------|
| 14. Kā Jūs vērtējat vadoša amata prestižu publiskajā pārvaldē Latvijā? | 1 | 2 | 3 |
| | x | | |

(1 – ļoti zems; 10 – ļoti augsts)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Vai, Jūsaprāt, sieviešu un vīriešu atalgojums valsts pārvaldē atšķiras?

| Jā, es zinu | Jā, man tā šķiet | Nē |
|-------------|------------------|----|
| 1 | 2 | 3 |
| | | x |

16. Jūsu tiešais vadītājs ir:

| Sieviete | Vīrietis | Nav tiešais vadītājs |
|----------|----------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| x | | |

17. Vai Jūs savu vadītāju vērtējat kā līderi? (1 – nav līderis; 10 – izteikts līderis)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Vai Jūs esat vadošajā amatā:

| Jā | Nē |
|----|----|
| 1 | 2 |
| | x |

19. Lūdzu paskaidrojiet sīkāk, kāpēc esat/neesat vadošajā amatā? (motivācijas, izglītības, iespēju u. tml. kontekstā):

20. Kā Jūs ieguvāt darbu šajā iestādē (esošo amatu)?

| | | | |
|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Izturot konkursu | Piedāvāja paziņas | Attīstot karjeru | Cits variants |
|------------------|-------------------|------------------|---------------|

| | | | |
|---|---|--------------|---|
| | | šajā iestādē | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| x | | | |

Atkārtoti uzsveram, ka aptaujas anketa ir anonīma un Jūsu atbildes tiks izmantotas tikai apkopotā veidā.

21. Darbavieta:

| | | |
|---|----|--|
| | 1 | Aizsardzības ministrija |
| | 2 | Ārlietu ministrija |
| | 3 | Ekonomikas ministrija |
| | 4 | Finanšu ministrija |
| | 5 | Iekšlietu ministrija |
| | 6 | Izglītības un zinātnes ministrija |
| | 7 | Kultūras ministrija |
| | 8 | Labklājības ministrija |
| | 9 | Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija |
| | 10 | Satiksmes ministrija |
| | 11 | Tieslietu ministrija |
| | 12 | Veselības ministrija |
| | 13 | Vides ministrija |
| x | 14 | Zemkopības ministrija |

22. Ieņemamais amats:

| | | |
|---|----|----------------------------------|
| | 1 | Pārvaldes vecākais referents |
| x | 2 | Vecākais referents |
| | 3 | Nodaļas vadītāja vietnieks |
| | 4 | Nodaļas vadītājs |
| | 5 | Departamenta direktora vietnieks |
| | 6 | Departamenta direktors |
| | 7 | Parlamentārais sekretārs |
| | 8 | Valsts sekretārs |
| | 9 | Ministrs |
| | 10 | Cits |

23. Jūsu vecuma grupa:

| | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------------------|
| Līdz 30 g. | 30–39 | 40–49 | 50–59 | 60 un vairāk gadu |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | x | | |

24. Dzimums:

| | |
|----------|----------|
| Sieviete | Vīrietis |
| 1 | 2 |
| | x |

25. Darba stāžs institūcijās?

| | | | | | | |
|-----------|-----|------|-------|-------|-------|-----------------|
| Līdz 1 g. | 1–5 | 5–10 | 10–15 | 15–20 | 20–25 | 25 un vairāk g. |
|-----------|-----|------|-------|-------|-------|-----------------|

(pilnos gados) publiskās pārvaldes

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | x | | | |

26. Jūsu izglītība/akadēmiskais grāds:

| | | |
|---|---|--|
| | 1 | Doktora grāds |
| | 2 | Doktorants/zinātniskā grāda pretendents |
| x | 3 | Profesionālā maģistra grāds |
| | 4 | Maģistra grāds |
| | 5 | Profesionālā augstākā izglītība |
| | 6 | Profesionālais bakalaura grāds |
| | 7 | Bakalaura grāds |
| | 8 | Pirmā līmeņa augstākā profesionālā izglītība |
| | 9 | Cits _____ |

Paldies! Sīkāka informācija:

Agate Zaķe +37126368057, az05016@lanet.lv vai agate.zake@inbox.lv

3.pielikums „Interviju paraugs”

Interviju paraugs

LU EVF doktorantūras studentes Agates Zaķes promocijas darba „Dzimums kā kavējošs faktors sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā” strukturēto interviju jautājumi sievietēm vadošajos amatos valsts pārvaldē

Vieta, laiks

Vārds, uzvārds. Statuss.

1. Pieredze vadošajā amatā/politikā. (īsumā: *izglītība, darba pieredze līdz vadošajam amatam utt.*)

2. Vai ceļā uz vadošo amatu/politisko darbību esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sieviete (ar dzimumdiskrimināciju)? (*attieksme no sabiedrības, ģimenes, vīriešu vadītāju puses*)

Latvijā situācija ir labāka nekā daudzviet citur, jo sievietēm izsenis ir bijusi liela ietekme un samērā augsts faktiskās vienlīdzības līmenis.

Pirmajos soļos politikā man sevi bija jāpierāda kā profesionāli un ļoti daudz jāstrādā. Tālāk spiediens samazinājās tāpēc, ka esmu sieviete, bet saglabājās vispārējā konkurence. Latvijā sievietes politikā un uzņēmējdarbībā spēlē ievērojamu lomu un ieņem augstus un atbildīgus amatus. Sabiedrība to pieņem kā dabīgu lietu.

3. Kā Jūs saviem vārdiem skaidrotu jēdzienu – dzimumlīdztiesība?

Tās ir vienādas iespējas vīrietim un sievietei kā likuma, tā sabiedrības attieksmes ziņā. Ne vienmēr likumā garantētās tiesības ir plaši pieņemta prakse sabiedrībā. Vismaz Latvijā nē.

4. Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadītāju/politikā un vīrieti vadītāju/politikā (vai pastāv aizspriedumi)?

Ja sieviete ir profesionāla, tad viņu pieņem. Tomēr sievietei ir jārēķinās ar vairākām lietām. Ja divi politiķi vīrieši kādā jautājumā apmainās ar skarbiem izteicieniem, sabiedrība to neuztver kā dzimuma īpatnību. Ja sievietes – tad to klasificē kā "sievu ķildas". Ja vīrietis atļaujas būt emocionāls, tad viņam to nepārmet. Sieviete – tūlīt.

Sieviete ir jāpievērš daudz lielāka uzmanība savam izskatam, jo sabiedrība par to pastiprināti interesējas. Ja sieviete politiķe ir nesakopta, tad viņa saņem skarbu kritiku. Ja pārāk seko modei, tad viņu uztver kā nenopietnu. Līdzsvars šajā jautājumā ir trausls un neredzams. Katrā valstī cits.

Sievietēm būtu vairāk jāatbalsta sievietes. Vīriešiem karjerā ļoti noder "old boys network"

5. Vai uzskatāt sevi par līderi? Kā, jūsaprāt, tas izpaužas?

Jā, uzskatu sevi par līderi, jo es nevaicos no atbildības un no lēmumu pieņemšanas. Man patīk vadīt komandu un motivēt cilvēkus kopīgam darbam un mērķim.

6. Vai līderību viegli savienot ar sabiedrībām vispārpieņemtajām „sievietes rakstura īpatnībām”?

Mani kaitina apzīmējums „sievietes rakstura īpatnības”. Jo arī vīrietim ir rakstura īpatnības, kas izriet no dzimuma ģenētiskās un fizioloģiskās struktūras, tomēr sabiedrība tās pieņem kā vērtību. Turpretī, no lietišķās sievietes vēl gluži nesen tika sagaidīts, ka viņa kļūst aseksuāla. Kad kļuva vēstniece, biju samērā jauna un tolaik vēl vēstnieces sievietes ANO bija retums. Vēstnieki nezināja, kā pret mani izturēties. Manā klātbūtnē profesionālas sarunas pārtrūka un sākās tādas, kādas uztur vēstnieka kundzes klātbūtnē. Lai pārvarētu šīs komunikācijas grūtības, es sevi «neitralizēju», mazināju sievišķās izpausmes. Tomēr iekšēji biju sašutusi, jo no vīrieša sabiedrība nesagaida, ka viņš kļūst aseksuāls. Gluži otrādi, politiķim mačisms palīdz gūt atbalstu. Vēlētāji un vēlētājas saka: viņš ir īsts vecis!

7. Vai sievietes atrašanās vadošajā amatā/iesaistīšanās politikā ietekmē ģimenes dzīvi?

Jā, tas var ietekmēt. Taču tas tikpat lielā mērā attiecas arī uz vīrieti vadošajā amatā.

8. Kādi, Jūsaprāt, sabiedrībā ir raksturīgākie stereotipi par sievieti vadītāju/politiķi?

9. Vai zināt kādas sieviešu organizācijas, kurās sievietes viena otru atbalsta, apmainās pieredzē? Kāda ir Jūsu attieksme pret tām? Vai esat kādas organizācijas biedre?

Esmu MARTAS biedre. Jā, zinu un sadarbojos ar vairākām organizācijām, kas atbalsta sievietes – Līdere, Lauku sieviešu apvienība, Marta.

10. Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?

Manā skatījumā nevienlīdzīgā attieksme ir saistīta ar vēsturiskām tradīcijām un sabiedrības attieksmi. Tomēr 20. gadsimtā ir sperts milzu solis, lai mainītu gadsimtos iekopto nevienlīdzības ideoloģisko pamatojumu. Šodien Eiropā un Latvijā vairs tikai retais uzdrošinās atklāti iebilst pret dzimumu līdztiesības principu. Tas, protams, nenozīmē, ka privāti ir tāda pati attieksme kā publiski.

11. Kas balso par sievietēm – vīrieši vai sievietes? Vai dzimumam ir nozīme?

Nezinu. Reizēm man liekas, ka sievietes atbalsta sievietes retāk nekā vīrieši. Mans gadījums ir īpašs. Es EP vēlēšanās saņēmu 142 000 krustiņu. Tātad abi dzimumi balsoja par mani.

12. Kā Jūs pati skatāties uz sadarbības partneriem – vadītājiem – vai ir atšķirīga attieksme, sadarbojoties ar vadītāju/politiķi sievieti vai vīrieti?

Dzimumam nav nekādas nozīmes. Cilvēka personībai. Grūti ir strādāt ar kompleksu nomocītiem vadītājiem neatkarīgi no dzimuma. Viņi nejutas stabili un tas atstāj iespaidu uz viņu vadības stilu.

13. Vai Jūsu augstais, vadošais amats ir bijis jūsu tālredzīgs mērķis?

Amati nekad nav bijis mans mērķis. Mani vienmēr ir interesējis process un rezultāts. Man pašai būtu nācis par labu vairāk uzmanības pievērsts tam, kas notiek ap mani.

Tad nevajadzētu vairākkārt sākt visu no nulles. Tomēr katrs zaudējums ir lieliska skola, kas dara stiprāku un gudrāku.

14. Vai Jūs esat domājusi par kandidēšanu vēlēšanās?
Jā, esmu bijusi deputāte.

15. Ko Jūs varētu ieteikt sievietei, kas nolēmusi veidot karjeru ar augstiem mērķiem (vadošu amatu) – ar ko būtu jārēķinās, kādi zaudējumi, kādi ieguvumi iespējami?

Prast pareizi novērtēt realitāti. Ne tikai sabiedrību un apkārt esošos cilvēkus, bet arī savas spējas un dotības, nervu sistēmas izturību. Zaudējumi ir vienmēr, jo dzīve ir zaudējumu un ieguvumu summa. Jādara tas, ko katra un katrs uzskata par pareizu.

16. Vai, Jūsaprāt, Latvijā publiskajā pārvaldē tiek ievērots dzimumlīdztiesības princips?

Nē, līdztiesības princips netiek ievērots. Lai gan Latvijā šajā ziņā ir labāk nekā daudzviet citur pasaulē.

17. Pret ko vairāk ir vērsta dzimumdiskriminācija Jūsu sfērā Latvijā? Kā?

Es darbojos politikā, kas ir viena no visaugstākās konkurences darbības jomām vispār. Konkurence ir gan starp dzimumiem, gan partijā iekšēji, gan starp citām partijām, gan cīnoties par sabiedrības vērtējumu. No tā izriet, ka visgrūtāk ir iesācējiem. Sevi pierādīt partijā vēl nenozīmē sevi pierādīt sabiedrībā.

18. Kā Jūs raksturotu politiku Latvijā (pāris vārdos, miniet salīdzinājumus, epitetus)?

Politika Latvijā ir sekla un savtīga. Tāda rosīšanās, bez tālākiem izaugsmes mērķiem un kalpošanas sabiedriskajam labumam un valstij.

19. Vai, Jūsaprāt, Latvijā būs situācija, kad lēmumpieņemšanā valsts un pašvaldību līmenī būs panākta dzimumlīdztiesība? Vai tas ir nepieciešams? Vai Latvijā jau ir šāda situācija?

Dzimumlīdztiesība ir svarīga demokrātijas daļa, tomēr tas nav pašmērķis. Latvijas valstij ne mazāk svarīga ir aktīva pilsonība un pilsoniska sabiedrības kontrole pār politiku. Arī augsta sabiedrības morāle un godīga politika.

LU EVF doktorantūras studentes Agates Zaķes promocijas darba „Dzimums kā kavējošs faktors sieviešu darbībai vadošajos amatos publiskajā pārvaldē Latvijā” strukturēto interviju jautājumi sievietēm vadošajos amatos valsts pārvaldē

Vieta, laiks.

Vārds, uzvārds. Statuss.

1. Pieredze vadošajā amatā/politikā. (īsumā: izglītība, darba pieredze līdz vadošajam amatam utt.)

Augstākā dabaszinātņu bakalaurs, pedagoga diploms un LU vēstures filozofijas fakultātes maģistra grāds starptautiskajās attiecībās, politikas zinātnē.

Pieredze ir Ārlietu ministrijā no 1995.gada, sākumā kā vecākais referents, tad dažādos amatos līdz vēstnieces amatam 2005.gadā, desmit gados. Biju arī vienreiz padomniece ārlietu jautājumos, ir pieredze šajā darbā.

2. Vai ceļā uz vadošo amatu/politisko darbību esat saskārusies ar problēmām tāpēc, ka esat sieviete (ar dzimumdiskrimināciju)? (*attieksme no sabiedrības, ģimenes, vīriešu vadītāju puses*)

Es neteiktu, ka esmu to izjutusi tiešā veidā, divreiz esmu „izkritusi no aprites” bērnu dēļ (divus gadus). Vienalga, man ir piedāvāti interesanti amati, jo biju jau sevi profesionāli pierādījusi. Ir bijuši gadījumi, kad no vīriešu puses ir bijusi tāda attieksme, ka neņem mani pa pilnu, saucot par zaķīti, saulīti, bet pieļauju, ka tas vienkārši ir viņu stils un nav jāuztver personīgi un laika gaitā viņi tomēr ir sapratuši, ka tas nav pieņemami un to ir atmetuši. No manas ģimenes, no vīra es esmu sajutusi ārkārtīgi pozitīvu attieksmi, mans tēvs dažreiz ir izteicis bažas, lai es pārāk neiztērēju sevi darbā, lai man pietiek spēka audzināt arī bērnus.

Kad es esmu jutusi zināmu attieksmi, tas ir bijis ārzemēs, kur strādāju kā diplomāte vai tiekoties ar ārzemju diplomātiem Latvijā, mēdz būt, ka vadošos amatos un vēstnieki bieži ir vīrieši un gados. Un tāpat kā citi ir bijuši ļoti atsaucīgi, koleģiāli, citi, kamēr nav uzzinājuši, ka esmu vēstniece, ir mani ignorējuši, neizrādījuši vērību.

3. Kā Jūs saviem vārdiem skaidrotu jēdzienu – dzimumlīdztiesība?

Pamatos, tas ir, kad vīrietim un sievietei ir pašam teikšana par savu likteni, ko viņš/viņa dara un darīs, ka netiek nekas uzspiests, kad ir vienādas iespējas abiem dzimumiem.

4. Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir atšķirīgs viedoklis par sievieti vadītāju/politikā un vīrieti vadītāju/politikā (vai pastāv aizspriedumi)?

Es domāju, ka tas ir individuāli. Aizspriedumus var Delfu komentāros palasīt. Ir lietas, par kurām sievieti ļoti kritizē, bet vīrieti- nē. Dažreiz arī sievietes politiķes mēģina pierādīt, ka viņas nav vājākas un mazvērtīgākas un pārspilē ar lepnību un augstprātību. Man liekas svarīgi, lai sievietes Latvijas politikā vairāk aizstāvētu sievietes un bērnus, ir konkrēti gadījumi – I.Šlesere, B.Brigmane, kas šos jautājumus aizstāv, bet citas no tā norobežojas.

5. Vai uzskatāt sevi par līderi? Kā jūsaprāt tas izpaužas?

Nē, es vairāk esmu komandas spēlētājs, līderis ir, ja ir komanda, ko vadīt. Un, lai gan esmu strādājusi Ārlietu ministrijā, kur ir pakāpes un rangi utt., es esmu cilvēks, kurš vada, es gribu, ka es neesmu svešais, bet savējais. Ar laiku tajās komandās, ko esmu vadījusi, tas ir izdevies. Vienmēr esmu pat jaunāka par vadāmajiem, būtu nelietderīgi citus komandēt un vadīt no augšas.

6. Vai līderību viegli savienot ar sabiedrībām vispārpieņemtajām „sievietes rakstura īpatnībām”?

Ļoti atkarīgs no indivīda, latvietes sievietes raksturs ir stingrs un disciplinēts, pat vairāk nekā vīriešu, jo sievietei, lai izvirzītos, ir jātrenē, jāpiekopj zināmas īpašības, lai varētu izsisties, konkurēt. Bet galvenais, lai nepārspilē un patur savu es.

7. Vai sievietes atrašanās vadošajā amatā/iesaistīšanās politikā ietekmē ģimenes dzīvi?

Vadošā amatā sanāk daudz laika pavadīt darbā un arī vēl mājās ir garas telefona sarunas, domas par darbu, tad ir grūti no tā atslēgties un pārslēgties uz ģimeni. Bet tomēr ir ļoti daudz darbu, kuri arī nav vadoši un tomēr ir daudz jāstrādā, jābūt prom no mājām utt. savādāk ir tad, ja esi publiska persona un tevi vēro, tavu uzvedību, ģimenes modeli, citi savu ģimeni ievelk publiskajā vidē, ģimenē. Sievieteī atņem laiku ģimenei.

8. Kādi, Jūsaprāt, sabiedrībā ir raksturīgākie stereotipi par sievieti vadītāju/politiķi?

Dzelzs lēdija, arī nepieklājīgi vārdi. Trauslas, vārgas, ēteriskas būtnes nav pamanītas politikā. Uzpūtīga, Nesakan – ar vecumu- vai domāts – sieviete gados. Pozitīvi arī ir – sieviete darītāja, kas mazāk domā par sevi un naudas raušanu, bet par sabiedrisko labumu – piemēram, Inguna Sudraba.

9. Vai zināt kādas sieviešu organizācijas, kurās sievietes viena otru atbalsta, apmainās pieredzē? Kāda ir Jūsu attieksme pret tām? Vai esat kādas organizācijas biedre?

Esmu studenšu korporācijā „Dzintra”, bet ir arī daudzas citas, cita rakstura un attieksme ir ārkārtīgi pozitīva, piemēram, lauku sieviešu atbalstam, zontas utt.

10. Kā Jūs skaidrotu nevienlīdzīgo attiecību starp vīriešiem un sievietēm vadošajos amatos/politikā?

Divi vispārēji faktori: 1) ģimenes apsvērumi, izkrīt no aprites, zaudē darba iemaņas, zaudē darbus, kādam ir jāpaliek mājās, un noiet no šīm vadības sliekšņiem; 2) vīriešiem ir ļoti stipras neformālas saites, viņi kopā sporto, iet medīt, pirtī utt. ap sevi vēlme ir redzēt sev līdzīgus, „vecu zēnu kluba princips”

11. Kas balso par sievietēm – vīrieši vai sievietes? Vai dzimumam ir nozīme?

Dažreiz sievietes tiešām viena otru neatbalsta, vai tā ir greizsirdība, vai neuzticēšanās, dažreiz sieviete pati jūt sevī to vājo punktu, tad neticas, ka ir kāda cita sieviete, kas spēj ar to tikt galā. Tomēr ir arī deputātes sievietes. Tam balsojot varētu pasekot līdz. Galvenais ir būt spēcīgam politiķim.

12. Kā Jūs pati skatāties uz sadarbības partneriem - vadītājiem – vai ir atšķirīga attieksme, sadarbojoties ar vadītāju/politiķi sievieti vai vīrieti?

Nē, jo tādā līmenī saprot, ka tam nav nozīme, jo vai nu ir spējīgs vai ne. Jo, ja atbrauc sieviete ministre, tas nemainīs sadarbības rezultātu. Piemēram, Ukrainas premjere – biežāk pret viņu izturas kā pret sievieti nekā politiķi ministri. Bet man atšķirība nav, ASV vēstniece ir sieviete, visi viņu uztvers nopietni.

13. Vai Jūsu augstais, vadošais amats ir bijis jūsu tālredzīgs mērķis?

Kad es aizgāju uz Ārlietu ministriju, mans mērķis bija kļūt par vēstnieci, jo tā ir dabīgā progresija. Šajā padomnieka amatā jau esmu bijusi, tā, ka tagad mēģinu sev izvirzīt jaunu mērķi, jo vecos esmu jau izsmēlusi.

14. Vai Jūs esat domājusi par kandidēšanu vēlēšanās?

Jā esmu, bet mani attur tas, ka man ir mazi bērni un es baidos par to, ka tas varētu atņemt ģimenei vēl vairāk, kā arī pašreizējā politiskajā vidē neredzu sev drošu vietu.

Ar partijām no iekšienes neesmu iepazinusies. Bet šī doma man ir un vīrs mani ļoti mudina darīt.

15. Ko Jūs varētu ieteikt sievietei, kas nolēmusi veidot karjeru ar augstiem mērķiem (vadošu amatu) – ar ko būtu jārēķinās, kādi zaudējumi, kādi ieguvumi iespējami?

Jārēķinās ar smagu darbu, ar belzieniem, sarūgtinājumiem, tā būs dzīves pieredze, kad ādu padara biezāku. Jo augstāk izvirzās, jo ir vieglāk pārvarēt grūtības, jo ir drošība par savu vietu. Zaudējumi, ka nav laika sev un ģimenei tik daudz, jārēķinās ar komentāriem sabiedrībā un internetā. Kā ieguvums noteikti ir atalgojums, iespēja kontaktēties augstākā līmenī ar citiem un iespējas ceļot. Kad veidoju ģimeni, man bija jau labs amats un nebija bailes pazaudēt amatu, kas karjeras sākumā nav tik droši. Tātad sākumā reputācija, karjera utt., tad ģimene.

16. Vai, Jūsprāt, Latvijā publiskajā pārvaldē tiek ievērots dzimumlīdztiesības princips?

Jā, tieši šeit ir ļoti daudz sieviešu, neesmu dzirdējusi sūdzības. Piemēram, Ārlietu ministrijā vēstnieki ir vīrieši, un tās, kas ir sievietes, viņām nav ģimenes. Diplomātu dzīve ir tāda, ka jāpārceļas uz ārzemēm un vīri ir kūtņrāki uz pārmaiņām. Diplomātijā ģimenes iziršana ir risks, arī bērniem – mainot skolas utt.

17. Pret ko vairāk ir vērsta dzimumdiskriminācija Jūsu sfērā Latvijā? Kā??

18. Kā Jūs raksturotu politiku Latvijā (pāris vārdos, miniet salīdzinājumus, epitetus)?

Necaurskatāma, diemžēl nereti negodīga, tai vēl ir jāaug un jāattīstās, nav glaimojoši. Es esmu tuvu politikai un redzu to tuvāk nekā cilvēks no ielas. Esmu redzējusi slikto pusi, un tāpēc pati vēl vilcinās ar iesaistīšanos.

19. Vai, Jūsprāt, Latvijā būs situācija, kad lēmumpieņemšanā valsts un pašvaldību līmenī būs panākta dzimumlīdztiesība? Vai tas ir nepieciešams? Vai Latvijā jau ir šāda situācija?

Labums no aktīvāku sieviešu iesaistīšanos būtu tad, ja politiski tiktu skarti jautājumi, kas skar sievietes un ģimenes un bērnus, jo šī joma ir nesakārtota un ir akūtas problēmas – bērnu dārzu rindas, izglītība utt. Bieži tieši sievietes iepilina savus dzēlīgos komentārus šajā lietā. Un diemžēl, šīs problēmas ir pabīdītas malā, tāpēc ir labi, ka ir sievietes, bet ir jāizskar svarīgie jautājumi.

20. Vai izglītībai ir nozīme?

Es biju laba, kārtīga skolniece un studente, bet mani vecāki uzspieda mācīties dabas zinātnes un man izglītība bija process kā mācīties, kaut gan mani viela neinteresēja un šobrīd nenoder darbā. Varbūt kāds skatās, kādu universitāti pretendents ir pabeidzis, bet atzīmes vairs nevienam. neinteresē Un svarīgas ir personiskās īpašības, vai esi komandas cilvēks, rēķinies ar citiem, izrādi iniciatīvu, cieni citus utt., esi gatavs pilnveidoties. Tālākizglītībai ir nozīme. Varbūt kontakti universitātē.

4. pielikums „Promocijas darbā izmantoto aptaujas rezultātu apstrādes apkopojums”

4.1. pielikums

Respondentu sadalījums pa dzimumiem:

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|-----------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi sieviete | 130 | 60,7 | 60,7 |
| vīrietis | 84 | 39,3 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

4.2. pielikums

Anketas jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji

| | Vai sabiedrībā pastāv atšķirīga attieksme starp vīrieti/sievieti vadītāju?* | Vai līderību iespējams savienot ar tā dēvētajām sieviešu rakstura īpatnībām? ** | Vai esat saskāries ar dzimumu diskrimināciju savas karjeras laikā? *** |
|----------------------------------|---|---|--|
| N Derīgi | 214 | 214 | 214 |
| Trūkst | 0 | 0 | 0 |
| Aritmētiskais vidējais | 6,481308 | 7,359813 | 8,238318 |
| Aritmētiskā vidējā standartklūda | 0,1614011 | 0,1453727 | 0,1616334 |
| Mediāna | 7,000000 | 8,000000 | 9,000000 |
| Moda | 8,0000 | 8,0000 | 10,0000 |
| Vidējā kvadrātiskā novirze | 2,3610943 | 2,1266191 | 2,3644926 |
| Dispersija | 5,575 | 4,523 | 5,591 |
| Variācijas apjoms | 9,0000 | 9,0000 | 9,0000 |
| Minimālais novērtējums | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| Maksimālais novērtējums | 10,0000 | 10,0000 | 10,0000 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010. (n=214); novērtēšanas skala 1 – 10, kur

*) 1 – atšķirīga attieksme pastāv; 10 – atšķirīga attieksme nepastāv;

**) 1 – nav iespējams 10 – ir iespējams;

***) 1 – tiku diskriminēts/diskriminēta; 10 – nekad netiku diskriminēts/diskriminēta

4.3. pielikums

Respondentu sadalījums pēc darbavietas

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|-------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi AizM | 12 | 5,6 | 5,6 |
| EM | 20 | 9,3 | 15,0 |
| FM | 21 | 9,8 | 24,8 |
| IeM | 23 | 10,7 | 35,5 |
| IZM | 13 | 6,1 | 41,6 |
| KM | 9 | 4,2 | 45,8 |

| | | | |
|---------------------|-----|-------|-------|
| LM | 12 | 5,6 | 51,4 |
| RAPLM | 15 | 7,0 | 58,4 |
| SaM | 12 | 5,6 | 64,0 |
| TM | 11 | 5,1 | 69,2 |
| VM | 17 | 7,9 | 77,1 |
| VidM | 14 | 6,5 | 83,6 |
| ZM | 35 | 16,4 | 100,0 |
| Kopā ⁴³⁶ | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

4.4.pielikums

Respondentu sadalījums pēc ieņemamā amata

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|-------------------------------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi pārvaldes vecākais referents | 18 | 8,4 | 8,4 |
| vecākais referents | 98 | 45,8 | 54,2 |
| nodaļas vadītāja vietnieks | 15 | 7,0 | 61,2 |
| nodaļas vadītājs | 37 | 17,3 | 78,5 |
| departamenta direktora vietnieks | 11 | 5,1 | 83,6 |
| departamenta direktors | 14 | 6,5 | 90,2 |
| parlamentārais sekretārs | 1 | ,5 | 90,7 |
| valsts sekretārs | 1 | ,5 | 91,1 |
| cits | 18 | 8,4 | 99,5 |
| 14 | 1 | ,5 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

4.5.pielikums

Respondentu sadalījums pēc vecuma

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|-----------------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi līdz 30 gadiem | 98 | 45,8 | 45,8 |
| 30-39 gadi | 60 | 28,0 | 73,8 |
| 40-49 gadi | 28 | 13,1 | 86,9 |
| 50-59 gadi | 22 | 10,3 | 97,2 |
| 60 gadi un vairāk | 6 | 2,8 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

⁴³⁶ Aizsardzības ministrija, Ekonomikas ministrija, Finanšu ministrija, Iekšlietu ministrija, Izglītības un zinātnes ministrija, Kultūras ministrija, Labklājības ministrija, Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija, Satiksmes ministrija, Tieslietu ministrija, Veselības ministrija, Vides ministrija, Zemkopības ministrija

4.6.pielikums

**Respondentu sadalījums pēc darba stāžs (pilnos gados) publiskās
pārvaldes institūcijās**

| | Biežumi | Īpatsvars (%) | Uzkrātais īpatsvars (%) |
|---------------------|---------|---------------|-------------------------|
| Derīgi līdz 1 gadam | 5 | 2,3 | 2,3 |
| 1–5 gadi | 75 | 35,0 | 37,4 |
| 5–10 gadi | 61 | 28,5 | 65,9 |
| 10–15 gadi | 33 | 15,4 | 81,3 |
| 15–20 gadi | 25 | 11,7 | 93,0 |
| 20–25gadi | 9 | 4,2 | 97,2 |
| 25 un vairāk | 6 | 2,8 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

4.7.pielikums

**Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai, Jūsaprāt, sabiedrībā ir
atšķirīgs viedoklis par sievieti vadošā amatā/politikā un vīrieti (vai pastāv
aizspriedumi, stereotipi)? (dalījumā pa dzimumiem)“**

| | | | | | Īpatsvars % pa dzimu- miem kopā | Uzkrātais īpatsvars % |
|---------|-------|-----------|---------|------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | | Sievietes | Vīrieši | Kopā | | |
| Biežumi | 1 | 3 | 2 | 5 | 2,3 | 2,3 |
| | 2 | 5 | 0 | 5 | 2,3 | 4,7 |
| | 3 | 15 | 5 | 20 | 9,3 | 14 |
| | 4 | 15 | 5 | 20 | 9,3 | 23,4 |
| | 5 | 15 | 11 | 26 | 12,1 | 35,5 |
| | 6 | 12 | 5 | 17 | 7,9 | 43,5 |
| | 7 | 20 | 13 | 33 | 15,4 | 58,9 |
| | 8 | 23 | 18 | 41 | 19,2 | 78 |
| | 9 | 12 | 17 | 29 | 13,6 | 91,6 |
| | 10 | 10 | 8 | 18 | 8,4 | 100 |
| | Total | | 130 | 84 | 214 | 100 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010. (n=214), novērtēšanas skala 1 – 10, kur
1 – neiespējams savienot; 10 – iespējams

4.8.pielikums

**Jautājuma „Lūdzu, miniet piemērus, kādi stereotipi sievietēm/vīriešiem
vadošajos amatos tiek piedēvēti, ja esat to novērojis/-usi!” sniegto atbilžu
kopsavilkums**

| Darbinieku, valsts ierēdņu – sievietes atbildes | Darbinieku, valsts ierēdņu – vīriešu atbildes |
|---|---|
| Stereotips I: Sievietes ir emocionālākas | |
| – sievietes lēmumi vairāk balstās uz emocijām, nevis ir racionāli izsvērti; – pieņemot atbildīgus lēmumus, sievietes | –sievietes mēdz rīkoties bieži vien emocionāli, sliktāk panes stresa situācijas, mazāk racionālas salīdzinājumā ar vīriešiem; |

| | |
|---|---|
| <p>nespēj emocionāli tikt pāri daudziem risinājumiem un pieņemt loģiskus lēmumus;</p> <p>– sievietes sagaida, ka viņām tiks piedoti kādi pārkāpumi, neizpildīti uzdevumi;</p> <p>– ja sievietei ir radušies kādi sarežģījumi, piemēram, privātā dzīvē, tad tas diemžēl var ļoti negatīvi ietekmēt visu organizāciju un tās rezultātus;</p> <p>– ja sieviete vadošajā amatā izpaudīs jebkādas emocijas, dzimums tiks vērtēts kā iemesls – viņa ir sieviete, nevis tādēļ, ka emociju izpausmei bija pamatojums</p> | <p>- trūkst intelektuālās kapacitātes, loģiskās domāšanas;</p> <p>- sievietei – pārlietu emocijas, neobjektivitāte, emocionāla, nevis racionāla pieeja, lēmumu pieņemšana;</p> <p>- sievietēm piedien – KKK, jo šajā sfērā var ļaut vaļu emocijām, bet vīri, savukārt, izceļas ar biznesa domāšanu un agresiju, kas nepieciešama vadošos amatos;</p> <p>- sievietes ir emocionālas, līdz ar to tās reizēm rīkojas nevis prāta, bet emociju vadītas</p> |
| Stereotips II: Sievietes vieta ir ģimenē | |
| <p>- tiek uzskatīts, ka vīrietim vadošs amats pienākas vairāk nekā sievietei, jo vīrietis ir „ģimenes galva” un viņam ir jāpelna vairāk nekā sievietei, kuras vieta ir ģimenē;</p> <p>- stereotips, ka sievietēm vieta ir mājās, kur jāveido ģimenes gaisotne, bet vīrietim ir jāpelna nauda vadošā amatā, lai sieviete šo naudu varētu tērēt un ģimeni uzturēt</p> | <p>- klasika – vīrietim jāpelna nauda, sievietei jā rūpējas par ģimeni – tie ir vispārēji pieņēmumi, mazāk attiecas uz vadošiem amatiem;</p> <p>- sievietēm ir vieta (virtuvē, gultā, utt.) nevis vadītāja amatā;</p> <p>- tradicionālā sadalījuma sieviete – bērna audzinātāja, vīrietis – pelnītājs aktualitātes dēļ</p> |
| Stereotips III: Sievietes ir sliktākas vadītājas nekā vīrieši | |
| <p>- tiek uzskatīts, ka sievietes nav dzimušas līderes, daba viņas nav apveltījusi ar līderim nepieciešamajām īpašībām, viņas nevar savienot darbu ar personīgi dzīvi, it īpaši, ja sievietēm ir bērni;</p> <p>- uzskata, ka sievietes ir slikti vadītāji, vismaz vīrieši noteikti ir labāki;</p> <p>- sieviete ir sliktāks vadītājs, jo nespēj pieņemt sāpīgus lēmumus;</p> <p>- sievietēm ir zemākas darbaspējas un sievietes ir vieglāk iespaidojamas</p> | <p>- tiek uzskatīts, ka sievietes nav labas vadītājas, jo ir emocionālākas par vīriešiem;</p> <p>- bieži sievietes ātri sasniedz savu maksimālo spēju robežu, kas aprobežojas ar līmeni gan zināšanu, gan loģikas, kas nav pietiekams, lai būtu par veiksmīgu politiķi vai amatpersonu vadošā amatā;</p> <p>- ir dzirdēts, ka sievietes ir nepiemērotas kā vadītājas;</p> <p>- manā darbā sieviete var būt tikai zemākā līmeņa vadītājs – IEM;</p> <p>- sievietes pēc dabas nav tik izteiktas līderes kā vīrieši un ir mazāk uzņēmīgas pret risku</p> |
| Stereotips IV: Sievietes vadītājas nav veiksmīgas personiskajā dzīvē | |
| <p>- par sievietēm vadītājām kļūst tikai personiskajā dzīvē nelaimīgas sievietes;</p> <p>- vadītājas piemērs ir neprecējusies sieviete, bez ģimenes, tiek piedēvēts untumains, kašķīgs raksturs, slikts garastāvoklis;</p> <p>- pastāv daudz stereotipu attiecība uz neprecētām sievietēm – vadītājām –, kuras „automātiski” tiek uzskatītas par neveiksmniecēm personīgajā dzīvē, jo darbs/karjera un ģimene nav savienojama;</p> <p>- sievietes – priekšnieces – biežāk ir negantnieces, intrigantes, atriebīgas, īpaši, ja</p> | <p>- ja sievietei ir sakārtota personīgā dzīve nav arī ambīciju;</p> <p>- sieviete vadošā amatā nesaistās ar spēcīgu vadītāju. Parasti dominē pārliecība, ka sieviete vadītāja cenšas sevi realizēt amatā, jo nav bijusi iespēja/ māka/ vēlme realizēt sevi ģimenē;</p> <p>- sieviete pilnībā atdodas darbam tikai tad, kad tai nav ģimenes vai pastāvīgu attiecību;</p> <p>- sieviete – karjeriste, kura nerūpējas par savu ģimeni</p> |

| | |
|--|--|
| viņām ir nepiepildīta personiskā dzīve | |
| Stereotips V: Būt vadītājam nav sievišķīgi | |
| <ul style="list-style-type: none"> - vīriešiem stingrība un izlēmība tiek atzītas par pozitīvām īpašībām, bet sievietēm – ar smīkņājošu pieskaņu; - sievietes ir ar aknām, paliek nesievišķīgas. Sievietēm nepiestāv būt politikā; - sieviete politikā zaudē sievišķīgumu, pieņem vīriešu spēles noteikumus; - vairāk attiecināms uz sievieti, ka viņai nav pietiekoša pieredze un atbilstošs „redzesloks”, lai kvalitatīvi performētu, esot vadošā amatā, vienlaicīgi zaudējot sievišķību | <ul style="list-style-type: none"> - sieviete ir zaudējusi sievišķību – ‘iet kā tanks’. Esot vadošā amatā, sievietei nākas atkāpties no savas sievišķās mentalitātes un būtības, vēlas viņa to vai ne; - sievietes darot „vīriešu” darbus var zaudēt sievišķību un mēģināt pielāgoties „vīriešu” kārtībai un domāšanai. - vīrietis vadītājs ir daudz noteiktāks, bet sieviete vadītāja ir pārāk emocionāla. Ja viņa tāda nav, tad viņa kaut ko zaudē no savas sievišķās būtības |
| Stereotips VI: Sieviete amatu ieguvusi neobjektīvu iemeslu dēļ | |
| <ul style="list-style-type: none"> - savu amatu ieguvušas, pateicoties „seksuāliem sakariem”; - sievietes panākumus karjerā gūst ar savu ārējo izskatu; - publiskajā pārvaldē ir stereotipi par jaunām un skaistām sievietēm vadītājām – ka viņas ir šo divu iemeslu dēļ nekompetentas; - panākumus gūst „caur gultu” vai dēļ „skaistām acīm” | <ul style="list-style-type: none"> – ja sieviete tiek iecelta vadošā amatā, tiek meklētas saiknes ar vīrieti (intīmas) |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010

4.9.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums jautājumā „Vai sievietēm līderību viegli savienot ar tā dēvētajām „sievietes rakstura” īpatnībām?” (dzimumu griezumā)

| | | Sievietes | Vīrieši | Kopā | Īpatsvars % |
|----------|-------|-----------|---------|------|-------------|
| Līderība | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,5 |
| | 2 | 0 | 4 | 4 | 1,9 |
| | 3 | 2 | 8 | 10 | 4,7 |
| | 4 | 3 | 5 | 8 | 3,7 |
| | 5 | 12 | 14 | 26 | 12,1 |
| | 6 | 5 | 4 | 9 | 4,2 |
| | 7 | 19 | 15 | 34 | 15,9 |
| | 8 | 38 | 13 | 51 | 23,8 |
| | 9 | 23 | 13 | 36 | 16,8 |
| | 10 | 27 | 8 | 35 | 16,4 |
| | Total | | 130 | 84 | 214 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214), novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nav iespējams; 10 – ir iespējams

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai savā profesionālajā karjerā esat diskriminēts/-a pēc dzimuma?”

| | | Sievietes | Vīrieši | Kopā | Īpatsvars % |
|----------------|-------|-----------|---------|------|-------------|
| Diskriminācija | 1 | 5 | 0 | 5 | 2,34 |
| | 2 | 4 | 2 | 6 | 2,80 |
| | 3 | 4 | 2 | 6 | 2,80 |
| | 4 | 1 | 0 | 1 | 0,47 |
| | 5 | 10 | 5 | 15 | 7,01 |
| | 6 | 0 | 2 | 2 | 0,93 |
| | 7 | 18 | 3 | 21 | 9,81 |
| | 8 | 17 | 8 | 25 | 11,68 |
| | 9 | 28 | 12 | 40 | 18,69 |
| | 10 | 43 | 50 | 93 | 43,46 |
| | Total | 130 | 84 | 214 | 100,00 |

*Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214), novērtēšanas skala 1 – 10, kur
***) 1 – tiku diskriminēts/diskriminēta; 10 – nekad netiku diskriminēts/diskriminēta”*

Korelācijas koeficienti

| | Uzskati | Līderība | Diskriminācija | Reprezentācija | Veiksmīgs |
|---------------------------|---------|----------|----------------|----------------|-----------|
| Dzimums | | | | | |
| Pīrsona korelācijas koef. | ,185** | -,299** | ,195** | -,411** | -,203** |
| Nozīmība (2-pusējais) | ,007 | ,000 | ,004 | ,000 | ,003 |
| N | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 |
| Vecums | | | | | |
| Pīrsona korelācijas koef. | ,093 | -,118 | ,053 | ,009 | -,206** |
| Nozīmība (2-pusējais) | ,176 | ,085 | ,440 | ,897 | ,002 |
| N | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 |

** . Korelācija ir statistiski nozīmīga ar 0.01 nozīmības līmeni (2-pusējais).

*.***. Korelācija ir statistiski nozīmīga ar 0.05 nozīmības līmeni (2-pusējais).

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

| | | 4.12.pielikums | | | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Anketas jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji (anketu skat. 1. pielikumā) | | 7.jaut. ⁴³⁷ | 8.jaut. ⁴³⁸ | 9.jaut. ⁴³⁹ | 10.jaut. ⁴⁴⁰ | 11.jaut. ⁴⁴¹ | 12.jaut. ⁴⁴² | 13.jaut. ⁴⁴³ |
| N | Derīgi | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 |
| | Trūkst | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Aritmētiskais vidējais | 5,60 | 6,74 | 6,24 | 6,50 | 5,13 | 4,62 | 2,20 |
| | Aritmētiskā vidējā standartklūda | 0,191 | 0,186 | 0,169 | 0,181 | 0,157 | 0,151 | 0,067 |
| | Mediāna | 5,50 | 7,00 | 7,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| | Moda | 5 | 10 | 7 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| | Vidējā kvadrātiskā novirze | 2,710 | 2,640 | 2,401 | 2,577 | 2,229 | 2,150 | 0,953 |
| | Dispersija | 7,346 | 6,968 | 5,767 | 6,639 | 4,968 | 4,624 | 0,909 |
| | Variācijas apjoms | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 2 |
| | Minimālais novērtējums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimālais novērtējums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 3 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n= 214)

4.13.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Cik, Jūsaprāt, ir svarīgi, lai sievietes būtu vairāk pārstāvētas politikā un proporcionāli aizvien vairāk ieņemtu vadošos amatus?”

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 25 | 11,7 | 11,7 |
| 2 | 10 | 4,7 | 16,4 |
| 3 | 14 | 6,5 | 22,9 |
| 4 | 6 | 2,8 | 25,7 |
| 5 | 51 | 23,8 | 49,5 |
| 6 | 28 | 13,1 | 62,6 |
| 7 | 21 | 9,8 | 72,4 |
| 8 | 23 | 10,7 | 83,2 |
| 9 | 11 | 5,1 | 88,3 |
| 10 | 25 | 11,7 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214) Novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nav svarīgi; 10 – ļoti svarīgi

⁴³⁷ Cik, Jūsaprāt, ir svarīgi, lai sievietes būtu vairāk pārstāvētas politikā un proporcionāli aizvien vairāk ieņemtu vadošos amatus?

⁴³⁸ Vai, Jūsaprāt, sieviete spēj būt veiksmīga gan karjerā, gan paralēli labi pildīt arī tādas lomas kā māte, sieva, draudzene, meita u.tml.?

⁴³⁹ Vai sievietes vadošajos amatos ir mazāk veiksmīgas ģimenes dzīvē nekā sievietes, kas nestrādā vadošos amatos?

⁴⁴⁰ Kāda ir Jūsu attieksme pret sieviešu organizācijām?

⁴⁴¹ Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā valsts pārvaldē?

⁴⁴² Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā politikā?

⁴⁴³ Kas, Jūsaprāt, vairāk balso par sievietēm?

4.14.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai, Jūsaprāt, sievieta spēj būt veiksmīga gan karjerā, gan paralēli labi pildīt arī tādas lomas kā māte, sieva, draudzene, meita utml.? „

| | Biežumi | Īpatsvars % | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|-------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 8 | 3,7 | 3,7 |
| 2 | 6 | 2,8 | 6,5 |
| 3 | 19 | 8,9 | 15,4 |
| 4 | 15 | 7,0 | 22,4 |
| 5 | 28 | 13,1 | 35,5 |
| 6 | 22 | 10,3 | 45,8 |
| 7 | 15 | 7,0 | 52,8 |
| 8 | 34 | 15,9 | 68,7 |
| 9 | 27 | 12,6 | 81,3 |
| 10 | 40 | 18,7 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214) Novērtēšanas skala 1 – 10, kur 1 – nē, tas nav iespējams; 10 – jā, tas ir iespējams

4.15. pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu „Vai sievietes vadošajos amatos ir mazāk veiksmīgas ģimenes dzīvē nekā sievietes, kas nestrādā vadošajos amatos?”

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 4 | 1,9 | 1,9 |
| 2 | 6 | 2,8 | 4,7 |
| 3 | 27 | 12,6 | 17,3 |
| 4 | 24 | 11,2 | 28,5 |
| 5 | 34 | 15,9 | 44,4 |
| 6 | 13 | 6,1 | 50,5 |
| 7 | 36 | 16,8 | 67,3 |
| 8 | 33 | 15,4 | 82,7 |
| 9 | 15 | 7,0 | 89,7 |
| 10 | 22 | 10,3 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – sievietēm vadītājām nav iespējama veiksmīga ģimenes dzīve, 10 – vadošais amats ģimenes dzīvi neietekmē

4.16. pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kāda ir Jūsu attieksme pret sieviešu organizācijām?”

| | | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|--------|------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi | 1 | 5 | 2,3 | 2,3 |
| | 2 | 9 | 4,2 | 6,5 |
| | 3 | 17 | 7,9 | 14,5 |
| | 4 | 9 | 4,2 | 18,7 |
| | 5 | 51 | 23,8 | 42,5 |
| | 6 | 16 | 7,5 | 50,0 |
| | 7 | 21 | 9,8 | 59,8 |
| | 8 | 27 | 12,6 | 72,4 |
| | 9 | 16 | 7,5 | 79,9 |
| | 10 | 43 | 20,1 | 100,0 |
| | Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1-vērtēju ļoti negatīvi, 10-vērtēju ļoti pozitīvi

4.17.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā publiskajā pārvaldē?”

| | | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|--------|------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi | 1 | 20 | 9,3 | 9,3 |
| | 2 | 10 | 4,7 | 14,0 |
| | 3 | 19 | 8,9 | 22,9 |
| | 4 | 18 | 8,4 | 31,3 |
| | 5 | 57 | 26,6 | 57,9 |
| | 6 | 25 | 11,7 | 69,6 |
| | 7 | 28 | 13,1 | 82,7 |
| | 8 | 27 | 12,6 | 95,3 |
| | 9 | 8 | 3,7 | 99,1 |
| | 10 | 2 | ,9 | 100,0 |
| | Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1-ļoti zema; 10 – ļoti augsta

4.18.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kā Jūs vērtējat sieviešu solidaritāti 10 ballu skalā politikā? „

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 23 | 10,7 | 10,7 |
| 2 | 13 | 6,1 | 16,8 |
| 3 | 27 | 12,6 | 29,4 |
| 4 | 21 | 9,8 | 39,3 |
| 5 | 66 | 30,8 | 70,1 |
| 6 | 27 | 12,6 | 82,7 |
| 7 | 17 | 7,9 | 90,7 |
| 8 | 9 | 4,2 | 94,9 |
| 9 | 8 | 3,7 | 98,6 |
| 10 | 3 | 1,4 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – ļoti zema; 10 – ļoti augsta

4.19.pielikums

Anketas jautājumu atbilžu statistiskie raksturotāji

| | 14.jautājums 444 | 15.jautājums 445 | 16.jautājums 446 | 17.jautājums 447 | 18.jautājums 448 | 19.jautājums 449 | 20.jautājums |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| N Derīgi | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 | 214 |
| Trūkst | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aritmētiskais vidējais | 5,78 | 2,62 | 1,40 | 6,43 | 2,20 | 1,63 | 1,84 |
| Aritmētiskā vidējā standartklūda | 0,173 | 0,046 | 0,036 | 0,179 | 0,067 | 0,034 | 0,074 |
| Mediāna | 6,00 | 3,00 | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| Moda | 8 | 3 | 1 | 8 | 3 | 2 | 1 |
| Vidējā kvadrātiskā novirze | 2,454 | 0,660 | 0,510 | 2,549 | 0,953 | 0,483 | 1,058 |
| Dispersija | 6,022 | 0,436 | 0,260 | 6,495 | 0,909 | 0,233 | 1,119 |
| Variācijas apjoms | 9 | 2 | 2 | 9 | 2 | 1 | 3 |
| Minimālais novērtējums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maksimālais novērtējums | 10 | 3 | 3 | 10 | 3 | 2 | 4 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

⁴⁴⁴ Kā Jūs vērtējat vadoša amata publiskajā pārvaldē prestižu Latvijā?

⁴⁴⁵ Vai, Jūsprāt, sieviešu un vīriešu atalgojums valsts pārvaldē atšķiras?

⁴⁴⁶ Jūsu tiešais vadītājs ir (sieviete, vīrietis)?

⁴⁴⁷ Vai Jūs savu vadītāju vērtējat kā līderi?

⁴⁴⁸ Vai Jūs esat vadošā amatā?

⁴⁴⁹ Kā Jūs ieguvāt darbu šajā iestādē (esošo amatu)?

4.20.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums uz jautājumu: „Kā Jūs vērtējat vadoša amata publiskajā pārvaldē prestižu Latvijā?”

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 11 | 5,1 | 5,1 |
| 2 | 9 | 4,2 | 9,3 |
| 3 | 32 | 15,0 | 24,3 |
| 4 | 17 | 7,9 | 32,2 |
| 5 | 29 | 13,6 | 45,8 |
| 6 | 18 | 8,4 | 54,2 |
| 7 | 32 | 15,0 | 69,2 |
| 8 | 38 | 17,8 | 86,9 |
| 9 | 21 | 9,8 | 96,7 |
| 10 | 7 | 3,3 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010, n=214, kur 1 – ļoti zems; 10 – ļoti augsts

4.21.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums jautājumā: „Vai, Jūsuprāt, sieviešu un vīriešu atalgojums publiskajā pārvaldē atšķiras?”

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|--------------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi jā, es zinu | 21 | 9,8 | 9,8 |
| jā, man tā šķiet | 40 | 18,7 | 28,5 |
| nē | 153 | 71,5 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214)

4.22.pielikums

Respondentu vērtējumu sadalījums jautājumā: „Vai Jūs savu vadītāju vērtējat kā līderi?”

| | Biežumi | Īpatsvars, procentos | Uzkrātais īpatsvars, procentos |
|----------|---------|----------------------|--------------------------------|
| Derīgi 1 | 8 | 3,7 | 3,7 |
| 2 | 9 | 4,2 | 7,9 |
| 3 | 19 | 8,9 | 16,8 |
| 4 | 11 | 5,1 | 22,0 |
| 5 | 22 | 10,3 | 32,2 |
| 6 | 29 | 13,6 | 45,8 |
| 7 | 26 | 12,1 | 57,9 |
| 8 | 38 | 17,8 | 75,7 |
| 9 | 30 | 14,0 | 89,7 |
| 10 | 22 | 10,3 | 100,0 |
| Kopā | 214 | 100,0 | |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010 (n=214), kur 1 – nav līderis; 10 – izteikts līderis

Jautājuma "Lūdzu paskaidrojiet sīkāk, kāpēc esat/neesat vadošajā amatā (motivācijas, izglītības, iespēju utml. kontekstā)" sniegto atbilžu kopsavilkums

| Darbinieku, valsts ierēdņu – sieviešu atbildes | Darbinieku, valsts ierēdņu – vīriešu atbildes |
|---|--|
| Ģimenes aspekts | |
| <ul style="list-style-type: none"> –Es priekšroku dodu savai ģimenei, nevis karjerai, lai gan izglītība un rakstura īpašības atbilstu vadītāja statusam; –kaut gan esmu laba eksperte (kā atzīst pati vadība), pirmajā vietā man ir ģimene, nevis karjera, bet vadītājiem mūsu iestādē bieži vien ir jāstrādā ārpus darba laika; –Kādreiz biju, vairāk nevēlos. Dodu priekšroku ģimenei. | - |
| Personiskā izvēle | |
| <ul style="list-style-type: none"> –Neesmu izrādījusi pietiekami iniciatīvu un mērķtiecīgi pie tā strādājusi; –Pagaidām pēc vadoša amata nealkstu; –Man nav ne mazākās vēlēšanās kādu vadīt vai mācīt, man prieku sagādā darīt, un padarīt labi; –Nav godkāres, lai uz to tiektos, un jādzīvo saskaņā ar sevi, lai darītu to, kas pašam patīk, lai pietiek laiks ģimenei un draugiem, varbūt arī slinkums; –Līdz šim pati īpaši neesmu uz to tiekusies, kā arī vairāk vajadzēja pievērsties sevis pilnveidošanai un attīstībai profesionālā jomā; –Man nepatīk tas atbildības līmenis, kuru uzliek vadoši amati, pārāk augsta atbildība, pārāk stresaina ikdiena; –Veicu uzdevumus, kas mani interesē profesionāli, esot vadošā amatā, man nebūtu iespējas darīt to, ko daru šobrīd, savukārt būtu veicami pienākumi, kas mani pilnīgi nevilina; –Konkrētajā jomā interesants ir tieši eksperta amats. –Nav vēlēšanās uzņemties atbildību – daudz jāvelta laiks dažādām sanāksmēm, kuras mani garlaiko; –Nav motivācijas, jo, esot vadošā amatā, atliks mazāk laika pašai sev un dzīvei ārpus darba, kā arī tas ietekmēs veselību, kā arī atalgojums nav motivējošs; –Neplānoju veidot karjeru valsts pārvaldē, nav motivācijas un ambīciju. | <ul style="list-style-type: none"> - Neesmu karjerists, bet, ja būšu pelnījis tādu amatu ieņemt, un man to piedāvās, tad izvērtēšu par un pret – jo vēlos būt pats savai dzīvei saimnieks – vadošs amats var prasīt papildu laiku, kas var ietekmēt personīgo dzīvi ārpus darba; –Nav motivācijas; –Man tas nav svarīgi; –Personīgo īpašību dēļ (izglītība, pieredze utt. atbilst vairāk nekā vajadzīgs)– nekad neesmu bijis ieinteresēts karjerā; –Nav īpašas motivācijas, bet karjeras attīstības rezultātā tā ir sanācis, ka ir piedāvāta tāda iespēja; –Man tas nav svarīgi, no manis baidās kā no konkurenta; –Motivācijas trūkums, neizpratne par vadības darba stilu nozarē. |
| Nav bijusi tāda iespēja | |
| –Pagaidām nav iespējas karjeras izaugsmei; | – Ar motivāciju un izglītību viss kārtībā, nav |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> –Par vadītāju/līderi vienā dienā nekļūst; –Priekšniece ir paziņa citai ietekmīgai personai; –Ierobežots karjeras pakāpienu skaits, zems atalgojums salīdzinājumā ar veicamo uzdevumu apjomu; –Nav man izdevīgu sociālo kontaktu un nav bijusi veiksmīga iespēja kandidēt uz vadošu amatu; –Vadošajos amatos nevar tikt bez politiskās aizmugures; –Mūsu ministrijā vadošos amatos liek pietuvinātus ministram vai valsts sekretāram – „savi cilvēki”. Neesmu pietuvināta nevienai no personām, kurai es būtu izdevīga; – Nav lobija, jo valsts pārvaldē „labie” amati tiek sadalīti un pārsvarā tie ir vīrieši, tādējādi piesaistot viņus valsts pārvaldē; – Centrālajā valsts aparatā strādājošajiem ir niecīgas izaugsmes iespējas, jo darbs valsts sektorā ir saistīts ar zināmu sastingumu/ stabilitāti/noteiktību, izmaiņas notiek reti (uz augšu ir iespējams pārvērties vien tad, ja attiecīgi atbrīvojas kāda sev interesējoša vieta/amats); – Jo nav radu vai draugu būšanas ar priekšniecību. | <ul style="list-style-type: none"> bijusi tāda izdevība pakāpties pa karjeras kāpnēm; – Neesmu no „pareizās” partijas; – Valsts pārvaldē vadošā amatā var nokļūt tikai, ja izpildās un sakrīt konkrēti apstākļi (pazīšanās, politiskā piederība, esošo vadītāju veiksmē nokļūt citā amatā. Ar mani tas diemžēl nav noticis; – Esošos vadītājus ir pietiekami grūti izkonkurēt, trūkst jaunu vadošu amatu štata vietu. Šobrīd jāņem vērā arī valsts pārvaldes reformu laikā īstenotā štatu samazināšanas politika, t.sk., vadošajos amatos; – Nav politiskās piederības; –Esmu pārāk gudrs un godīgs, vadošos amatos nevar būt godīgi cilvēki; – Nebija pazīšanās, lai nokļūtu vadošā amatā; – Trūkst lietišķo sakaru, domubiedru, atbalstītāju; – Esmu nodaļas vadītāja vietnieks vairākus gadus, augstāku amatu neesmu ieguvis veselības problēmu dēļ un vecuma dēļ (tuvu pensijas periods). |
| Nav attiecīgo zināšanu, pieredzes | |
| <ul style="list-style-type: none"> –Pieredzes un iespēju trūkuma dēļ; –Trūkst pieredzes tieši šajā jomā; –Pagaidām nav pietiekoši lielas pieredzes; –Pieredzes trūkums, kas attīstāms profesionālā darbībā ilgākā laika termiņā; –Strādāju iestādē ne tik sen, nav bijusi pieredze vadošajā amatā iepriekšējās darba vietās; –Nav piedāvāts, kā arī nepieciešama otra augstākā izglītība, piemēram, juridiskā; – Nav pietiekamas profesionālās iemaņas, nepieciešams uzkrāt lielāku darba pieredzes bagāžu; –Esmu salīdzinoši nesen uzsākusi pastāvīgas darba gaitas pēc studiju beigšanas; – Pārāk maza pieredze šajā darba vietā; – Iepriekšējos darbos esmu bijusi arī vadošos amatos; –Nav pietiekams izglītības līmenis un darba pieredze. | <ul style="list-style-type: none"> – Es neesmu vadošā amatā, jo esmu uzsācis strādāt valsts pārvaldē salīdzinoši nesen, t.i., 2 gadi, no kuriem ½ gadu pavadīju, ārzemēs studējot; – Esošajā darbavietā strādāju salīdzinoši neilgi, šobrīd nejūtos pietiekami kompetents, lai ieņemtu vadošu amatu; –Man ir neatbilstoša izglītība; –Esmu karjeras veidošanas procesā un vadošu amatu neuzskatu par pašmērķi, bet gan reuzltātu, kas tiek sasniegts tikai pie noteikta profesionālo prasmju un personisko īpašību līmeņa. Plānoju šādu līmeni sasniegt pēc 5 gadiem (30 gados); –Pagaidām nav atbilstošā pieredze un izglītība, ka ieņemtu vadošu amatu; –Pieredzes trūkuma dēļ neesmu un nepretendēju uz vadošu amatu; –Izglītības un profesionālo iemaņu trūkums. |
| Esmu vadošā amatā, jo: | |
| <ul style="list-style-type: none"> –Man ir attiecīga izglītība, ir bijusi vēlme | <ul style="list-style-type: none"> – Atbilstoša izglītība un pieredze, |

| | |
|---|--|
| <p>ieņemt šādu amatu, jāmin, ka mans amats ir „tipisks sieviešu amats” un mani kolēģi vīrieši nemaz uz to nekandidēja;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Attieksmes pret darbu, izglītības un kolēģu atbalsta dēļ; –Daudz mācījos, strādāju un interesējos par savu darbības sfēru; –Liela darba pieredze, atbilstoša izglītība, vadītājam atbilstošas rakstura īpašības; –Savas motivācijas, uzstājīgās attieksmes, līderisma iezīmju dēļ; –Atbilstoša darba pieredze, izglītība, darbaspējas; –Esmu radoša, orientēta uz rezultātu, ieinteresēta jaunu lietu virzībā; –Tāpēc, ka man ir uzkrāta zināma pieredze konkrētajā jomā, kā arī esmu pierādījusi sevi kā spējīgu patstāvīgi organizēt savu un citu darbu, pieņemt lēmumus; –Vienkārši patīk un izdodas, ir arī atbilstoša izglītība un raksturs; –Labi rezultāti iepriekšējā darbā; –Pēc rakstura īpašībām esmu vadītāja; esmu objektīva un prasīga pret sevi un padotajiem; –Man ir atbilstoša izglītība un pieredze, kas saistīta ar dažādu uzņēmumu vadīšanu, projektu realizāciju; ir starptautiska pieredze; –Atbilstoša izglītība/pieredze / īpašības, kuras nepieciešams vadošam darbiniekam; –Tādēļ, ka pirmkārt man ir atbilstoša izglītība, otrkārt ir iemaņas un spēju vadīt kolektīvu, protu organizēt savu padoto darbu un plānot nodaļas darbību; –Piemīt vadītājam nepieciešamās rakstura īpašības (izlēmība, spēja atrisināt jautājumus, t.sk., konflikta un stresa situācijās), ir atbilstoša izglītība, padodas darbs ar cilvēkiem. | <p>organizatoriskas prasmes;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Esmu nodaļas vadītājs. Laika gaitā uzkrāju pieredzi. Vispirms kļuvu par nodaļas vadītāja vietnieku, bet pēc pēdējās reorganizācijas par nodaļas vadītāju; – Nav citu ekspertu, kas būtu gatavi uzņemties atbildību par manu jomu (tā nav pietiekami „ērta”/”silta”); –Ir atbilstoša formālā izglītība un pietiekoša darba pieredze, kā arī ieguldīts noteikts darbu resurss šāda statusa panākšanai un atbilstoši izmantotas sniegtās iespējas; –Izglītība, pieredze un vēlēšanās, kā arī zināma iespēja –Mans domāšanas veids, motivācija, kā arī formāli atbilstošā izglītība un pieredze ir iemesls tam, ka esmu vadošā amatā; –Motivācija, izglītība, darbs, veiksmē; –Neesmu speciāli sev tādu mērķi izvirzījis, bet uzskatu to par dzīves sakrītību; –Laba izglītība, ilgstoši strādāju vienā darba vietā, pirms algas palielinājuma – bija liela kadru mainība; –Tā kā strādāju vienā institūcijā jau 5 gadus, esmu paaugstināts vadošā amatā; –Laba izglītība, darba pieredze, personīgā aktivitāte un ieinteresētība. |
| Vairs neesmu vadošā amatā, jo: | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Restrukturizācijas/reorganizācijas rezultātā nācās vadošo amatu zaudēt –Straujās darbinieku skaita samazināšanas rezultātā iespējas attīstīt karjeru ir izsīkušas, bet pastāv nopietni aizspriedumi pret sieviešu virzīšanu vadošajos amatos – vīrieši ir pret, jo sievietes taču nav „mūsējie” –Struktūrvienības reorganizācijas rezultātā šobrīd neesmu vadošā amatā | <ul style="list-style-type: none"> – Biju vadošā amatā līdz iestādes reorganizācijai –Valsts pārvaldes aparāta samazināšanas dēļ – likvidēts departaments –Valsts pārvaldes strukturālo reformu rezultāts – Valsts pārvaldes optimizācijas rezultātā strādāt vadošā amatā šobrīd nav iespējas –Šobrīd izaugsmes valsts pārvaldē ir ierobežotas, turklāt ir jāņem vērā situācija darba tirgū, tāpēc ir pavisam objektīvi |

| | |
|--|--|
| | apstākļi; –Valsts pārvaldē karjeras attīstības iespējas ir ierobežotas –Iestādes strukturālā reorganizācija, tika būtiski samazināts amata vietu skaits un mainīta struktūra |
|--|--|

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2010

4.24.pielikums

Respondentu sadalījums pa vecuma grupām

| Vecuma grupa | Pašvaldībās | | Valsts pārvaldē | | Kopā | |
|--------------------------|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | skaits | procentos | skaits | procentos | Skaitis | procentos |
| Līdz 30 gadiem | 0 | 0 | 35 | 31 | 35 | 18 |
| 30-39 | 10 | 12 | 36 | 32 | 46 | 23 |
| 40-49 | 42 | 49 | 21 | 19 | 63 | 32 |
| 50-59 | 26 | 31 | 19 | 17 | 45 | 23 |
| 60 un vairāk gadu | 7 | 8 | 1 | 1 | 8 | 4 |
| Kopā | 85 | 100 | 112 | 100 | 197 | 100 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008

4.25.pielikums

Respondentu sadalījums pēc darba stāža

| Vecuma grupa | Pašvaldībās | | Valsts pārvaldē | | Kopā | |
|--------------------------|-------------|------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | skaits | procentos | skaits | procentos | Skaitis | procentos |
| Līdz 5 gadiem | 15 | 18 | 26 | 23 | 41 | 21 |
| 5-9 | 21 | 25 | 39 | 35 | 60 | 30 |
| 10-14 | 16 | 19 | 25 | 22 | 41 | 21 |
| 15-19 | 11 | 13 | 18 | 16 | 29 | 15 |
| 20-24 | 8 | 9 | 2 | 2 | 10 | 5 |
| 25-29 | 8 | 9% | 0 | 0 | 8 | 4% |
| 30 un vairāk gadu | 6 | 7% | 2 | 2% | 8 | 4% |
| Kopā | 85 | 100 | 112 | 100 | 197 | 100 |

Avots: Autores pētījums ministrijās, 2008