

UNIVERSITATEA „BABEȘ BOLYAI” CLUJ-NAPOCA

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP
FEMININ ÎN ROMÂNIA**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. IOAN MIHUȚ

DOCTORAND:

Lect. univ. ANGELA ON

2010

STRUCTURA REZUMATULUI

Cuprinsul tezei de doctorat.....	2
Cuvinte cheie.....	4
Argument.....	4
Capitolul 1. Diversitatea de gen în organizații	6
Capitolul 2. Femeile în management.....	9
Capitolul 3. Leadership-ul feminin din perspectivă culturală.....	12
Capitolul 4. Leadership feminin și stiluri de conducere.....	13
Capitolul 5. Cultură, management și leadership feminin în România.....	15
Capitolul 6. Considerații finale, contribuții personale și propuneri privind continuarea cercetării.....	21
Bibliografie selectivă.....	26

CUPRINSUL TEZEI

LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR.....	I
ARGUMENT.....	i
CAPITOLUL 1	
DIVERSITATEA DE GEN ÎN ORGANIZAȚII.....	1
1.1. Diversitatea – delimitări conceptuale.....	2
1.2. Managementul diversității în organizații.....	4
1.3. Diversitatea de gen.....	10
1.3.1. Genul și sexul. Construcția diferenței.....	12
1.3.2. Diferențe de gen privind abilitățile fizice, de comunicare și de conducere.....	15
1.4. Concluzie.....	25
CAPITOLUL 2	
FEMEILE ÎN MANAGEMENT.....	28
2.1. Ascensiunea femeilor în management.....	29
2.1.1. Bariere împotriva egalității.....	31
2.1.2. Rolurile de gen ca factori de frânare în calea egalității.....	40
2.1.3. Fenomenul <i>plafonului de sticlă</i> (GLASS CEILING).....	44
2.1.4. Impactul distribuției numerice a femeilor în cadrul organizațiilor.....	45
2.1.5. Semnificația egalității. Politici salariale. Acțiunea afirmativă.....	49
2.2. Satisfacții și frustrări asociate managementului.....	53
2.2.1. Satisfacțiile liderilor.....	54
2.2.2. Insatisfacții și frustrări ale liderilor.....	56
2.2.3. Stresul asociat managementului și genul.....	58
2.3. Femeia manager în organizații.....	60
2.4. Concluzie.....	66
CAPITOLUL 3	
LEADERSHIP-UL FEMININ DIN PERSPECTIVĂ CULTURALĂ.....	69
3.1. Globalizarea și genul.....	71
3.2. Gen și cultură în organizații.....	76
3.3. Leadership-ul și diversitatea culturală.....	86
3.4. Rolul femeii în cultura organizației și strategii de schimbare.....	89
3.5. Studii recente privind leadership-ul feminin.....	92
3.5.1. Leadership și gen – abordarea Centrului pentru Gender în Organizații.....	92
3.5.2. Împuternicirea femeilor din interior – studiul centrului Accenture.....	95
3.5.2.1. Cariera.....	96

3.5.2.2. Echilibrul muncă/viață personală.....	99
3.5.2.3. Leadership.....	102
3.6. Concluzie.....	104

CAPITOLUL 4

LEADERSHIP FEMININ ȘI STILURI DE CONDUCERE.....	106
4.1. Teorii neutrale ale stilurilor de leadership.....	107
4.1.1. Leadership autoritar și leadership democratic.....	112
4.1.2. Considerația, conceperea de structuri și eficiența în muncă.....	117
4.1.3. Modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului.....	122
4.1.4. Teoria situațională a leadership-ului (Fred Fiedler).....	124
4.1.5. Teoria indicării drumului spre obiectiv.....	127
4.1.6. Teoria normativă a leadership-ului.....	129
4.2. Abordări <i>genizate</i> ale leadership-ului.....	132
4.3. Puterea și semnificația acesteia pentru leadership-ul feminin.....	139
4.4. Evaluarea managerilor în raport cu apartenența la sex.....	148
4.5. Promovarea femeilor în organizații.....	152
4.6. Concluzie.....	153

CAPITOLUL 5

CULTURĂ, MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP FEMININ ÎN ROMÂNIA.....	157
5.1. Participarea femeilor în structurile de putere din România.....	161
5.2. Egalitatea de șanse în legislația comunitară și națională.....	168
5.3. Metodologia cercetării privind managementul și leadership-ul feminin din România.....	172
5.3.1. Studiul de caz I. Cercetare privind atitudinea tinerilor față de femeia manager.....	174
5.3.1.1. Descrierea cercetării și a instrumentului de investigare, chestionarul WAMS.....	175
5.3.1.2. Investigația atitudinală WAMS - 2003-2004.....	177
5.3.1.3. Investigația atitudinală WAMS - 2008-2009.....	186
5.3.1.4. Analiza comparativă a celor două perioade de cercetare.....	193
5.3.1.5. Implicațiile studiului.....	202
5.3.2. Studiul de caz II. Cercetare privind trăsăturile de personalitate ale managerilor femei și bărbați.....	205
5.3.2.1. Descrierea cercetării.....	208
5.3.2.2. Interpretarea datelor rezultate în urma cercetării.....	210
5.3.2.3. Implicațiile studiului.....	216
5.3.3. Studiul de caz III. Cercetare privind antreprenoriatul feminin în regiunea Mureș, Harghita, Covasna.....	217
5.3.3.1. Descrierea cercetării.....	218
5.3.3.2. Interpretarea datelor rezultate în urma cercetării.....	219
5.3.3.3. Implicațiile studiului.....	231
5.4. Concluzii.....	232

CAPITOLUL 6

CONSIDERAȚII FINALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI PROPUNERI PRIVIND CONTINUAREA CERCETĂRII.....	243
--	-----

6.1. Considerații finale.....	243
6.2. Oportunitatea și necesitatea lucrării.....	247
6.3. Contribuții personale.....	250
6.4. Propuneri privind continuarea cercetării.....	255
 BIBLIOGRAFIE.....	 258
 ANEXE	 268

CUVINTE CHEIE

DIVERSITATE, MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII, DIVERSITATE DE GEN, EGALITATE DE ȘANSE, LEADERSHIP FEMININ, STILURI DE LEADERSHIP, PUTERE, ANTREPRENORIAL FEMININ.

ARGUMENT

Umanitatea se înfățișează azi, mai mult ca oricând, în mod deschis, cu toate peculiaritățile, individualitățile și limitele sale efemere și contingente. În spirala schimbărilor, interesul istoriei a dobândit tematici noi, mai concrete: discursurile și reprezentările, practicile vieții, structura cotidianului, construcția identităților, cultura politică interpretată din punctul de vedere al atitudinilor și comportamentelor etc. Anumite problematici, ca de exemplu cetățenia și societatea civilă - medii în care, potrivit postulatelor liberale fiecare individ se presupune că este egal și liber în raport cu ceilalți - au fost redeschise, suscitând o atenție enormă în ultimii ani în domenii ca sociologia, filozofia dreptului, politica, istoria, teoria feministă și istoria femeilor etc.

Argumentele elaborării unei lucrări în domeniul managementului și leadership-ului feminin nu pot fi distincte de rolul oricărui demers de cercetare, mai mult sau mai puțin empiric, academic sau nu, în domeniul sociologic:

- Rol de reflecție și conștientizare în legătură cu statutul femeilor și situația lor în raport cu pozițiile de putere;
- Compararea cu alte cercetări similare din țară și din străinătate și cu abordările interdisciplinare ale temei în discuție;
- Identificarea unor posibile măsuri intervenționale concretizate în proiecte de dezvoltare socială;
- Rolul de a trezi interesul, o dată în plus, față de realități ignorate sau acceptate fără rezerve.

Introducerea perspectivei feminine și a relațiilor dintre femei și bărbați în analizele sociologilor, antropologilor, istoricilor, psihologilor etc., precum și în cercetările interdisciplinare, aduce în prim-plan actori sociali neglijați în discursul științific tradițional și contribuie la îmbogățirea opțiunilor metodologice și teoretice.

Timpul pe care-l trăim reclamă un dialog deschis privind percepțiile tradiționale și moderne, în schimbare, inclusiv în legătură cu *cine poate deveni lider* și *ce atribute* trebuie să posede pentru a practica un leadership eficace. Numeroasele studii întreprinse până în momentul de față arată că atributele de leadership sunt *relaționate genului* și nu *specifice genului*. Una din cele mai îmbucurătoare realități a erei prezente este că talentele și abilitățile de lideri ale femeilor sunt recunoscute, încet și sigur. Tot mai multe femei în poziții de conducere au demonstrat nu numai că pot să facă față cerințelor posturilor, onorând angajamentele asumate, dar produc o schimbare la nivelul percepțiilor privind practicile de leadership.

Un număr mare de experți argumentează că stilul interactiv și cooperant de leadership, larg promovat azi, ar fi stilul tradițional practicat și preferat de femei. În ciuda popularității acestei idei, bărbații sunt în egală măsură capabili să conducă în manieră interactivă. De asemenea, bărbații și femeile sunt perfect capabili să-și asume atât stiluri de leadership autoritar cât și interactiv.

Nu ne rămâne decât să apreciem fiecare individ, indiferent de gen, pe baza valorii și unicității proprii, a atuurilor stilului de leadership preferat și cerut de contextul în care acționează. Doar în acest fel vom putea să fortificăm organizațiile și comunitățile în care trăim. Există oportunități și deopotrivă provocări pentru oricine dorește să dedice efortul necesar construirii unei cariere de leadership, fie bărbat fie femeie.

Lucrarea de față încearcă să arunce o lumină în plus asupra temei permanenței sau dimpotrivă, a schimbării, realizate sau dorite, a ordinii sexuale în structurile societății. Demersul este justificat și prin faptul că până nu demult se credea că modernitatea lucrează în sensul unei ștergeri complete a diviziunii sexuale a normelor. În realitate însă, ea este cea care reconciliază prezentul cu trecutul, cea care readuce elemente ale tradiției în interiorul lumii individualiste. Chiar și în centrul hipermodernității se reorganizează pozițiile diametral opuse ale genurilor, cu toate că funcțiile și vechile roluri se perpetuează, combinându-se într-o manieră inedită cu rolurile moderne.

Modernitatea democratică realizează prin urmare o refacere a decalajelor între cele două genuri, e adevărat mai subtile, mai puțin radicale, mai puțin autoritare, astfel că ele nu mai sunt percepute ca obstacole în manifestarea sinelui.

Demersul nostru se înscrie pe direcția unei analize reflexive a stării de fapt a raporturilor de gen în structurile de putere, într-o manieră echidistantă, pentru a ne asigura obiectivitatea necesară oricărui proiect științific. Nu ne-am lăsat tentați de convingerile militante care inspiră atât de multe lucrări dedicate condiției feminine. Am insistat asupra aspectelor raționale, date de eficiența utilizării potențialului uman în integralitatea sa, atât la nivelul organizațiilor cât și al societății în ansamblul său.

CAPITOLUL 1

DIVERSITATEA DE GEN ÎN ORGANIZAȚII

Cerințele de calitate, inovație și globalizare au determinat organizațiile să caute soluții noi pentru problemele ivite și, în același timp, să recunoască valoarea eterogenității angajaților pentru crearea de produse noi și pentru câștigarea de piețe noi. O dată recunoscut acest lucru, provocarea pentru managementul organizațiilor este aceea de a cultiva un mediu în care fiecare angajat să aibă posibilitatea de a-și exprima și valoriza întregul potențial, fizic și intelectual.

Managementul diversității s-a impus din ce în ce mai pregnant tocmai pentru a face față și a gestiona *întreaga diversitate*, luând în considerare deosebirile întâlnite la diverse categorii de angajați – aspecte legate de rasă, etnie, gen și orientare sexuală, vârstă și dizabilități, religie, etc. Principiul egalității trebuie respectat în sensul valorificării diferențelor într-un context al așteptărilor variate ale angajaților, al tradițiilor culturale, al preceptelor religioase etc., ce țin de identitatea fiecărei persoane. Cultura organizațională se îmbogățește, iar din punctul de vedere al performanțelor așteptate, construirea unui *mozaic* în interiorul organizației înseamnă și recunoașterea contribuției distinctive a fiecărui membru, prin acceptarea diferențelor, și nu prin diluarea lor.

În termeni generali, managementul diversității, incluzând ca practici asigurarea șanselor egale și acțiunea afirmativă, se focalizează mai degrabă pe o *egalitate prin diferență* decât prin *asemănare*, favorizând acceptarea și valorificarea diferențelor dintre indivizi și grupuri și recunoașterea beneficiilor pe care diversitatea le poate aduce într-o organizație. Înlăturarea discriminării vizează obținerea egalității de șanse pentru toți indivizii și reprezintă o strategie adoptată în prezent de numeroase organizații, chiar dacă este doar o componentă a managementului diversității. Acesta din urmă înseamnă ceva mai mult, și anume valorificarea diversității prin maximizarea potențialului angajaților.

Am considerat importantă încadrarea problematicii femeilor în management și leadership în tematica mai largă a diversității, cel puțin din următoarele considerente:

- Diversitatea, ca fenomen complex și controversat, ce caracterizează structurile sociale actuale, se manifestă și provoacă efecte semnificative atât la nivelul societății, cât și la nivelul organizațiilor și managementului acestora;
- Genul este una din dimensiunile imuabile ale diversității, ce caracterizează însăși specia umană, împărțită în mod natural - *și paritar* - în bărbați și femei; în structurile de putere nu se regăsește aceeași paritate în aproape nici una din culturi;

- Există o discrepanță generalizată între diversitatea de gen a componenței membrilor organizațiilor și diversitatea de gen în luarea deciziilor, chiar și în organizațiile puternic feminizate;

Prin urmare, modificările de natură demografică fac necesară comutarea atenției de la perspectiva privind egalitatea de oportunități pentru grupurile tradițional dezavantajate, la *imperativul atragerii și menținerii forței de muncă din cadrul întregii diversități de categorii populaționale*¹. Egalitatea, corectitudinea și nondiscriminarea la locul de muncă devin astfel cerințe obiective ale mediului actual economic și social, care depășesc sfera comportamentului etic pe piața forței de muncă.

Acceptarea diversității este însă un proces în mod particular lent, exact ca cel de eroziune. În momentul de față, vechile credințe sunt tot mai dificil de menținut. Majoritatea dintre noi învățăm să ne controlăm reacțiile bazate pe mituri, emoții și stereotipii tradiționale și, în locul lor, să devenim mai conștienți de transformările ce au loc și să avem o viziune critică. Vechile instincte și modele de comportament sunt înlocuite cu noi informații și experiențe, permițând ca răspunsul nostru față de ceilalți să fie din ce în ce mai puțin pasional și tot mai mult reflexiv.

Asupra efectelor diversității discuțiile converg în jurul *dimensiunii economice dar și a celei psiho-sociale*. Efectele *economice* sunt condiționate de exploatarea acelor *aspecte identificate drept pozitive ale diversității* (de exemplu creativitatea și inovația, determinate tocmai de multitudinea perspectivelor de soluționare a problemelor), concomitent cu minimizarea aspectelor negative.

În ce privește *diversitatea de gen*, necesară și firească în structurile instituțiilor și în echipele de conducere, similare diversității de natură demografică, aceasta reprezintă o situație dezirabilă, care însă nu s-a realizat niciodată. Fenomenul segregării (nu doar ocupaționale), având drept criteriu genul, se regăsește în orice regiune, în orice sistem politic, nivel de dezvoltare economică sau mediu religios, social sau cultural.

În scopul diminuării efectelor acestui fenomen au fost elaborate măsuri specifice. Există deja consacratele *practici de nediscriminare* (EEO – Equal Employment Opportunities), și cele intenționate *favorizante* (AA – Acțiune Afirmativă), de origine americană (care au fost adoptate, uneori cu același nume, în multe țări și culturi). Aceste practici se confundă adesea

¹ Paloș R. (2004), *Diversitatea în organizații: tineri, vârstnici, femei, persoane cu nevoi speciale*, în Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, 2004, p.315;

cu managementul diversității. Desigur, deși nu coincid, eforturile depuse în toate cele trei direcții nu se exclud reciproc, ci, în mod ideal se pot sprijini între ele.

S-a arătat că în timp ce politica șanselor egale și acțiunea afirmativă servesc unor scopuri preponderent sociale, managementul diversității își găsește justificarea în finalitatea economică, prin urmare diferă de primele ca obiectiv, abordare și caracter².

În continuare, capitolul 1 include o serie de clarificări ale termenilor de gen și sex, dar și o interesantă abordare a genului prin prisma relațiilor de putere și a relațiilor de lipsă de putere. Potrivit acesteia, atât femeile cât și bărbații se pot simți vulnerabili sau puternici la un moment dat, aspect ce poate fi considerat un răspuns la abordările cele mai frecvente ale termenului de gen, drept un complex de tematici ce privesc exclusiv femeile.

Sunt sistematizate de asemenea cele mai importante diferențe de gen în privința abilităților fizice, de comunicare și de conducere, consacrate în literatura dedicată genului. Creșterea numărului de femei la nivelul superior de conducere își are rădăcinile în contextul creat de diversitatea angajaților din management, diversitate văzută ca o resursă esențială.

Referitor la abilitățile de comunicare ale femeilor și bărbaților, cel mai important aspect care a rezultat din studiile numeroase prezentate în literatura de specialitate, este că stilul de comunicare pozitiv, neofensiv, utilizat în mod tradițional de unul dintre sexe, poate fi utilizat și de sexul opus într-o manieră eficientă. Mai mult chiar, există premisele ca împărțirea stereotipică a stilurilor de comunicare pe sexe să-și piardă fundamentarea de bază, iar comunicarea să fie pur și simplu un proces bogat în conținut și forme de articulare.

În mod similar, abilitățile de conducere nu sunt apanajul unui singur sex. Tot mai mulți lideri, bărbați și femei, sunt dispuși să-și angajeze atât logica - raționamentul pur - cât și intuiția, să recunoască atât evidențele cât și sentimentele, să exprime atât competențele tehnice cât și pe cele ale integrității emoționale, folosind seturi întregi de trăsături pentru a obține cele mai bune rezultate posibile. În tendința de a nu-și limita atuurile de leadership prin separarea sau dezicerea de stilul atribuit *celuilalt gen*, cel mai potrivit model de leadership integrează atât abordările masculine cât și cele feminine.

Unul dintre autorii care insistă asupra ideii de valorificare indistinctivă a talentelor este Tom Peters care, în volumului din 2005 dedicat leadership-ului³ își concentrează atenția asupra

² Pollar O., Gonzales R. (1994), *Dynamics and Diversity*, Thomson Crisp Learning, USA, p.13;

³ Peters T. (2005), *La esencia. Liderazgo*, (titlul original *Essentials. Leadership*), Pearson Educación, Madrid, p.92;

femeilor, într-un capitol dedicat în întregime acestora, considerându-le sursă reală de talent pentru leadership. El apreciază în mod îndrăzneț că noii lideri ai afacerilor de mâine vor fi femeile, motivând că în momentul de față *există o sursă de talent pentru leadership, de care este atât de multă nevoie, și care este în mod scandalos ascunsă: femeile.*

Argumentele sale sunt simple, prezentate în următoarea ordine: a). Talentul este tot mai important; b). Rezerva de lideri nu satisface necesitățile în schimbare ale momentului; c). Femeile sunt o sursă de talent, în special de talent pentru leadership, în mod incredibil uitată; d). Femeile și bărbații sunt diferiți; e). Așa-numita *fortăreață a femeilor* (termen întâlnit și la alți autori) satisface necesitățile de leadership ale noii economii într-un grad surprinzător; f). Prin urmare, femeile trebuie să joace un rol important în soluționarea problemei talentului; g). Accelerarea încorporării femeilor în leadership este un imperativ strategic, de rang major.

Conducerea bazată pe *comandă și control* dar și *leadership-ul autoritar* sunt depășite. Noul leadership atrage un ansamblu de capacități și abilități ale căror marcă distinctă sunt talentele deosebite ale angajaților, capacitatea lor de a improviza și inspira. În aceste condiții imperativul este de a profita și de calitățile unice de leadership ale femeilor și de a cultiva talentul oricărei persoane care poate crea un mediu de muncă favorizant.

CAPITOLUL 2

FEMEILE ÎN MANAGEMENT

În pofida promovării consecvente a unui leadership colectiv bazat pe comunicare, a feminizării diplomelor și a discreditării culturii de tip masculin, nimic sau aproape nimic nu se schimbă în reprezentarea femeilor la nivelul de vârf decizional. Semnificativă nu este reușita puținelor femei de a pătrunde la vârf, ci stăruința cu care ele sunt ținute deoparte prin așa-numita *reproducere socială a puterii masculine* (Giles Lipovetski). Ținând cont însă de starea mentalităților și de evoluția calificărilor profesionale ale femeilor, proporția nu va rămâne neînsemnată la nivelul de vârf al ierarhiilor. Modernitatea ne forțează să evoluăm și pe acest plan al reprezentării paritare a genurilor.

Din nefericire, ritmul înregistrat până acum este extrem de lent, ceea ce face ca progresul scontat să fie limitat și să modifice doar marginal pozițiile celor două sexe. Cauzele frecvent invocate sunt *barierele împotriva egalității de gen*, care pot fi de natură *obiectivă*, atunci când provin din exterior (mediul organizațional sau politic) și de natură *subiectivă*, când au ca punct de plecare limitările impuse chiar de femei, prin lipsa de încredere în forțele proprii și lipsa de perseverență în lupta pentru afirmare.

În ce privește discriminarea de la nivelul organizațiilor (o barieră semnificativă pentru femei), am prezentat categoriile definite de Stoner și Freeman în 1995, și anume *accesul și tratamentul discriminator*, explicitate prin aspectele cele mai importante care le dau conținut. Formele subtile pe care le îmbracă discriminarea persistă în majoritatea statelor, în ciuda eforturilor declarate și a legislațiilor menite să dea femeilor șanse egale cu ale bărbaților pentru angajarea sau promovarea pe orice post, de pe orice nivel ierarhic.

Așteptările împărtășite la nivelul societății în legătură cu *rolurile de gen* sunt de asemenea percepute ca bariere importante pentru femei. Rolurile de gen produc presiuni sociale asupra indivizilor, care la rândul lor determină un comportament tipic, de conformare față de așteptări.

Pentru organizații, conformitatea cu rolurile de gen implică o sărăcire a posibilităților de atragere a talentelor. Exigențele actuale ale managementului reclamă recrutarea și reținerea celor mai buni angajați, dar și a celor dispuși să se dedice total activității de conducere. Dacă femeile se retrag din competiția pentru putere sau se implică mai puțin, potrivit unor roluri secundare asumate, aceasta va fi în defavoarea afirmării lor și a dezideratului parității de gen în conducerea organizațiilor. Asumarea rolurilor de gen tradiționale este o piedică pentru femeile care doresc o carieră managerială.

Am semnalat pe de altă parte și faptul că dificultățile de a pătrunde la vârf a femeilor, nu totdeauna se datorează unei rezistențe a puterii masculine sau a inhibiției feminine, ci și faptului că logica puterii nu este aceeași pentru femei și bărbați. Dorința de dominare, apetența pentru faimă sau recunoaștere nu sunt deziderate exclusiv masculine, însă categoric un număr mult mai mic de femei văd puterea ca pe o sursă de glorie și apreciere socială, comparativ cu bărbații. De aici refuzul multor femei calificate de a se angrena în competiția pentru putere.

O altă formă de discriminare adusă în discuție, structurală de data aceasta, este așa-numitul *plafon de sticlă*, construit pe baza stereotipurilor de gen. Femeile sunt considerate aproape totdeauna prea emotive, mai puțin combative prin comparație cu bărbații, neadaptate la încadrarea în unitățile de producție, fără spirit de inițiativă, mai puțin implicate în organizație etc. Sunt doar câteva imagini misogine care-i împiedică pe factorii de decizie să aprecieze obiectiv competența. *Plafonul* construit astfel, le îndepărtează pe femei de anumite posturi care pot să le propulseze către niveluri superioare de conducere. Ele sunt obligate să aleagă un repertoriu de atitudini socialmente acceptabile, care generează conflicte de rol între feminitate și competență, deformând evaluarea performanțelor lor. Astfel, bărbații cu funcții de conducere reușesc să-și asocieze reușita profesională unor calități care le revin, se pare în mod tradițional.

Participarea scăzută a femeilor în structurile de putere poate fi parțial explicată și prin factorii de natură internă, care privesc neîncrederea în forțele proprii, subestimarea capacităților etc. Acestea sunt puse la rândul lor pe seama conștiinței rolului tradițional, inferior, jucat în familie, transpus în viața publică sau a organizației. Acest aspect capătă o importanță din ce în ce mai redusă, o dată cu numărul tot mai mare al femeilor calificate.

Toate aceste elemente dau o imagine a complexității problemelor care reprezintă neajunsuri majore ale femeilor calificate ce doresc să pătrundă la nivelul de vârf managerial. Aceste frustrări în mod clar sunt *specifice jumătății feminine*, spre deosebire de satisfacțiile și frustrările liderilor pe care le-am prezentat într-o manieră globală, indistinctivă față de genul acestora.

Contracurarea efectelor *barierelor de gen* poate fi realizată prin creșterea impactului numeric al femeilor în organizații, prin sporirea numărului femeilor în eșaloanele superioare. Indiferent cum se realizează acest lucru (chiar și prin măsuri artificiale de tipul cotelor), efectul semnificativ se produce la nivelul culturii organizaționale, care poate deveni mai *permisivă*, chiar *ospitalieră* femeilor. Atât prin studiile recente cât și prin cele considerate clasice s-a demonstrat că, o dată ce numărul femeilor în poziții superioare crește, sexualitatea lor este mai puțin izbitoare, mai puțin evidentă și ca atare nu mai provoacă disconfort social și psihologic pentru femeile manageri.

În ce privește politicile publice menite să reducă diferențele în privința salarizării femeilor și bărbaților, acestea trebuie să țină cont de ambele direcții ale segregării muncii plătite: *pe orizontală*, adică orice politică publică pentru femei trebuie centrată pe legislația salarizării egale a muncii de valoare egală, iar *pe verticală* accentul politicilor publice trebuie să cadă pe lărgirea ariei recrutării și promovării femeilor și pe inițierea așa-numitelor ierarhii *genizate* ale ocupațiilor.

Acțiunea afirmativă, pe de altă parte, prin practicile adoptate la nivel de organizații, agenții guvernamentale, universități etc., poate îmbunătăți statutul economic al minorităților și femeilor cu privire la angajarea în muncă, educație, micile afaceri și dezvoltarea individuală. Acțiunea afirmativă își găsește justificarea fundamentală în caracterul artificial al inegalităților care se perpetuează între femei și bărbați. Aceasta înseamnă că atâta timp cât realitatea produce decalaje, acțiunea afirmativă este necesară pentru a reduce aceste decalaje, sau pentru a le anula.

CAPITOLUL 3

LEADERSHIP-UL FEMININ DIN PERSPECTIVĂ CULTURALĂ

Organizațiile, ca și indivizii, au personalități sau modele de comportament relativ stabile, care au căpătat denumirea generică de cultură organizațională. Fiecare cultură organizațională este caracterizată printr-un anumit grad de unicitate. Când o organizație reușește să aprecieze importanța unicității culturii sale, poate introduce o valoare adăugată propriilor idei iar vechile concepții despre omogenitate sau identitate culturală încep să fie nerelevante.

Datorită valorilor diverse și a credințelor de bază din diferite societăți, leadership-ul și organizațiile sunt în mod inevitabil ancorate cultural. Nu există două culturi care să privească autoritatea, ierarhia sau structura în aceeași manieră. Unul din cele mai interesante aspecte ale culturii, este că nu poate fi evitată sau neglijată întrucât determină în mod hotărâtor normele noastre comportamentale. Nimic nu se întâmplă dacă nu are loc mai întâi o creare și o interpretare de semnificații a unor membri ai unui grup de indivizi în interacțiune cu un alt grup.

Liderul abordează organizația pe care o conduce nu doar ca pe un mecanism în funcțiune, un sistem de componente inter-relaționate sau o distribuție de putere decizională, ci ca pe un *tot* în care toate acestea merg mână în mână cu normele și valorile, justificările etice ale comportamentelor, credințele, simbolurile etc., la a căror concepere trebuie să contribuie el însuși pentru a reuși ce își propune. Din perspectiva culturală organizația apare drept un sistem de semnificații și interpretări, în interiorul căruia rolul leadership-ului devine hotărâtor.

Am insistat în acest capitol asupra dimensiunii *masculinitate-feminitate* din renumita cercetare asupra culturilor organizaționale, a profesorului olandez **Geert Hofstede**. Rezultatele cercetărilor sale s-au dovedit instrumentale pentru orice demers privind caracterizarea unei culturi, atât naționale cât și organizaționale.

Potrivit studiilor lui Hofstede, diferențele, absolute și statistice dintre bărbați și femei sunt aceleași în toată lumea, însă rolurile sociale sunt dictate doar parțial de determinarea biologică. Setul de comportamente asociate unui anumit gen diferă de la o societate la alta în funcție de determinările culturale proprii. Prin urmare, o dată cu studiile realizate, Hofstede a precizat *diferența esențială dintre determinarea biologică și cea culturală a dimensiunii de gen*. El a folosit termenii *femeie* și *bărbat* pentru a scoate în evidență diferențele absolute, biologice și termenii *masculin* și *feminin* (gen), pentru rolurile sociale, determinate de cultură și care sunt relative, nu absolute.

Am prezentat de asemenea în capitolul 3 sintezele a două studiile recente realizate de către Centrul pentru Gender în Organizații (CGO) al Școlii de Management Simmons din Boston și de Compania de Consultanță Accenture. Primul studiu abordează leadership-ul prin prisma organizației capabile să învețe din practicile și acțiunile proprii, și din modul de concepere a procesului de negociere. Cel de-al doilea studiu (Accenture), bazat pe interviuri cu 2.246 de manageri din 13 țări ale lumii, propune ca împuternicirea femeilor să pornească din interior, de la nivelul așteptărilor și realizărilor lor proprii.

CAPITOLUL 4

LEADERSHIP FEMININ ȘI STILURI DE CONDUCERE

Din perspectiva temei lucrării noastre am considerat că este importantă prezentarea sintetică a celor mai semnificative teorii clasice, neutrale ale stilurilor de leadership. Este justificat acest lucru prin faptul că până în prezent nu există accepțiuni separate ale leadership-ului masculin sau feminin, fiind demonstrat că diferențierea în funcție de gen a comportamentelor conducătorilor este inconsistentă din punctul de vedere al exercitării funcțiilor manageriale, pentru stilul de leadership și mai ales pentru eficiența acestuia.

Am adus apoi în discuție teoriile specifice, *genizate*, ale leadership-ului feminin, așa cum apar ele în concepția cercetătorilor consacrați ai leadership-ului. Aceste teorii au luat naștere din dorința de a explica, în principal, de ce femeile se confruntă cu un insucces generalizat în privința accederii la poziții manageriale superioare. Teoria discriminării de gen a căpătat o greutate destul de mare pentru acest fenomen, pe măsură ce alte explicații, care au avut la bază diferențele în privința trăsăturilor, atitudinilor, comportamentelor, talentelor etc., între femei și bărbați, nu s-au bucurat de un succes deosebit. Aceste din urmă teorii au avut tendința de a demonstra că femeile sunt mai puțin potrivite pentru poziții senioriale de management, însă nu au dobândit suportul practic (empiric) necesar pentru a fi validate.

Cel mai mare interes pentru cercetători l-a reprezentat găsirea răspunsurilor la două întrebări: *Au femeile de adus o contribuție distinctă, clară la îmbogățirea științei și practicii manageriale?* și *Au femeile un stil de conducere diferit față de bărbați?* Referitor la prima dintre întrebări, aceasta și-a găsit în timp un răspuns afirmativ net, în timp ce, în legătură cu un stil feminin distinct, opiniile formulate de specialiști au fost extrem de diferite.

Literatura de factură feministă occidentală a adus în discuție două concepte contrare: modelul care argumentează asemănarea dintre bărbați și femei și modelul care presupune că femeile sunt egale cu bărbații, dar diferite de ei. Asemănarea a fost dedusă de numeroși cercetători din

absența unor diferențe esențiale în stilurile de management la cele două genuri. Numeroase alte lucrări au demonstrat dimpotrivă, că trăsăturile feminine nu sunt potrivite pentru o funcție de conducere și au recomandat evitarea reacțiilor emoționale, mai mult control, judecată rațională și clarviziune, femeilor care aspirau la poziții superioare manageriale.

Mai departe, o serie de teorii, atât din rândul celor timpurii cât și unele de dată recentă, încearcă să scoată în evidență diferențele în exercitarea funcțiilor manageriale și de leadership, între femei și bărbați, și nu în ultimul rând eficacitatea abordărilor diferite de conducere ale celor două genuri. Autorii acestor teorii ale diferențierii nu s-au ferit să adopte termenii de *stil de conducere feminin* sau *stil de conducere masculin*, în timp ce mult mai numeroși au fost cercetătorii care s-au dovedit mai precauți în utilizarea lor. Unii dintre aceștia au arătat clar că un stil de conducere feminin nu există (așa cum nici denumirea unui stil masculin nu este validă).

Subscriem în totalitate ideii că *genizarea leadership-ului* nu este un demers productiv, din moment ce până în acest moment liderul generic, la care fac referire aproape toți cercetătorii, este neutral; capacitățile studiate, comportamentele, virtuțile, defectele, trăirile etc. ale liderilor, s-au referit indistinctiv la femei sau la bărbați. Prin urmare, înțelegem că *leadership-ul feminin este pur și simplu leadership-ul exercitat de către femei*, fără a înțelege prin aceasta un stil aparte, bine conturat, diferențiat de cel exercitat de bărbați. Această clarificare este necesară din punctul de vedere al însăși temei acestei lucrări.

Am prezentat de asemenea în acest capitol aspectele interesante ale asumării și exercitării puterii de către femei. Dincolo de categoriile consacrate ale surselor de putere din organizație, care sunt aceleași pentru ambele genuri, există o serie întreagă de aspecte importante care deosebesc percepția femeilor față de putere, ce conduc la maniere specifice de exercitare a acesteia.

Femeile nu apreciază exercițiul puterii în termeni similari cu bărbații. Dominația asociată adesea puterii este percepută drept fără sens, fără conținut, de către femei. Pasiunea lor pentru putere este mult mai redusă și de aceea conduc prin împărțirea puterii. În felul acesta sunt puși în valoare toți cei care acceptă această împărțire, fie colaboratori, fie subordonați.

Prin urmare, în epoca actuală femeile nu sunt inhibate psihologic de așa-numita teamă de putere. Însă motivația socială în ce privește atingerea vârfului ierarhiei profesionale diferă de cea a bărbaților. Socializarea femeilor pune accentul mai mult pe reușita personală în materie de relații sociale decât pe succesul organizatoric sau dominarea ierarhică. Din acest punct de

vedere femeile adoptă adesea atitudini critice față de oportunismul și carierismul asociate luptei pentru pozițiile de vârf.

Referitor la evaluarea managerilor, indiferent de metodele utilizate de către evaluatori, există o tendință, mai mult sau mai puțin conștientă, de canalizare a interesului către polul masculin de conduită (și favorizare a acestuia). Acest lucru are loc pe fondul absenței unor repere echitabile de comparație între comportamentele tipice de gen și, desigur, a prezenței slabe a femeilor în echipele de evaluatori. Consecințele frecvente sunt acelea ale pierderii din vedere a unor aspecte importante ale contribuției feminine în abordarea managementului și a evaluărilor părtinitoare, în favoarea managerilor bărbați.

În fine, promovarea femeilor se află și ea sub influența discriminării, uneori chiar intenționate, așa cum s-a arătat. Numeroși autori au identificat modalitățile subtile în care se realizează acest lucru, semnalând în același timp impactul negativ profund asupra candidaților la promovare pe care îl au prejudecățile de gen sau favorizarea bazată pe gen. Îngustarea posibilităților de avansare ale femeilor prin consolidarea plafonului și pereților de sticlă, sunt practici foarte frecvente, și care din nefericire nu vor dispărea foarte curând.

Faptul că succesul femeilor se datorează tocmai unei abordări nontradiționale a conducerii, care este potrivit într-o lume din care au dispărut certitudinile și în continuă transformare, le califică pentru poziții de responsabilitate mai mare, obținute prin promovare în condiții de competiție corectă cu bărbații.

CAPITOLUL 5

CULTURĂ, MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP FEMININ ÎN ROMÂNIA

Prima parte a acestui capitol corespunde încercării de încadrare a problematicii feminine românești în contextul mai larg european, în condițiile în care adesea imaginea reală a fost alterată de interpretări ce nu erau specifice țării noastre. Așa-numitul *imobilism feminin românesc* despre care am vorbit și tendințele actuale privind participarea pe scena publică a femeilor își găsesc explicațiile în modelele culturale autohtone, în patriarhatul și colectivismul tipice societății noastre, care încă ne influențează modul de gândire și de raportare la problemele societății.

În ceea ce privește reprezentarea femeilor în vârful ierarhiei sociale din țara noastră, aceasta este cu mult mai dezechilibrată decât la nivel mondial. Procentul de 9% al femeilor în Parlament ne plasează mult sub media de 18% mondială⁴, iar comparația cu participarea

⁴ <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>

femeilor în Parlamentul European, de 35%, ne dezavantajează și mai mult.⁵ De remarcat că țara noastră a respectat proporția de gen a forului european, trimitând anul trecut la Bruxelles 35 de europarlamentari români, din care 10 sunt femei.

În privința legislației privind respectarea egalității șanselor, țara noastră și-a adaptat treptat terminologia de lucru la cea existentă la nivel european; Constituția și Codul Muncii în vigoare sunt documentele fundamentale prin care se *garantează* egalitatea în drepturi a bărbaților și femeilor, atât pe piața muncii (în ce privește accesul, ocuparea, salarizarea etc.), cât și în ce privește ocuparea funcțiilor publice de conducere.

Au luat ființă, în plus, un număr mare de organisme concepute pentru promovarea egalității șanselor între femei și bărbați în țara noastră, însă acestea nu funcționează în mod eficace, rezultatele acțiunilor lor fiind nesemnificative la nivelul beneficiarelor. Drept urmare, nu există campanii susținute de promovare continuă și constantă a principiului egalității de șanse, iar colaborarea între aceste organisme este extrem de slabă.

Cercetările noastre, prin care am încercat să realizăm o caracterizare a managementului și leadership-ului feminin din România, au fost conduse pe trei paliere diferite (descrise în cele ce urmează), referitoare la aspecte oarecum disparate, aparent fără legătură între ele, referitoare la participarea femeilor în poziții manageriale și de leadership. Aceste tematici nu sunt în măsură să explice, separat, tendințele actuale manifestate în societate, din punctul de vedere al reprezentării genurilor. Pot contribui însă, din punctul nostru de vedere, la cunoașterea mai profundă a fenomenului, și mai mult decât atât, pot justifica raționalitatea unor măsuri de intervenție, menite să reducă dezechilibrele de gen ale participării.

Primul aspect supus cercetării a fost cel atitudinal, având drept obiectiv principal descoperirea unor cauze profunde, mai puțin evidente, ale marginalizării femeilor pe scena publică în general și pe cea a managementului organizațional sau a mediului de afaceri, în special. În mod concret, investigația longitudinală realizată asupra unui segment de populație de vârstă tânără, a scos în evidență o serie de aspecte interesante și relevante în ce privește percepțiile și atitudinile generalizate față de femeile manageri.

În esență am urmărit identificarea unui posibil model atitudinal, construit pe un tipar (relativ) comun de gândire în rândul tinerilor, în legătură cu percepțiile și opiniile lor față de managerii femei. Premisa de la care s-a pornit a fost că tinerii reprezintă segmentul de populație cel mai în măsură să producă schimbări majore la nivelul societății, inclusiv sub forma îmbunătățirii reprezentării

⁵ http://www.europarl.europa.eu/parliament/archive/elections2009/ro/men_women_ro.html

femeilor în structurile de putere și în posturile de responsabilitate. Mai mult decât atât, am presupus că schimbările permanente și modernizările care au loc la nivelul societății, produc *în timp* și schimbări de percepții și mentalități la nivelul indivizilor. Într-un cadru în care modernitatea induce un mod de gândire permisiv, femeile manageri sau lideri nu mai sunt considerate drept rarități sau excepții, ci doar expresia unei societăți echitabile, în care fiecare individ, potrivit opțiunilor și pregătirii proprii, poate să se dezvolte profesional în orice domeniu dorește.

Analiza separată a datelor colectate în cele două perioade de investigație, 2003-2004 și 2008-2009, a scos în evidență o serie de aspecte interesante. Pe ansamblu, în ambele investigații s-a remarcat o predispoziție mai mare a grupei de vârstă 31-40 de ani, către atitudini favorabile față de femeile manageri, prin comparație cu celelalte două grupe mai tinere. Contrar presupuzițiilor inițiale, segmentul cel mai tânăr de subiecți s-a poziționat mai degrabă într-o zonă neutră a opiniilor, manifestând în acest fel o încredere mai redusă în capacitățile manageriale ale femeilor. În ceea ce privește atitudinile tinerilor în funcție de genul căruia îi aparțin, analiza separată a datelor din cele două investigații ilustrează două situații complet diferite de la o perioadă la alta. Dacă în prima parte a cercetării subiecții de gen masculin s-au manifestat net mai favorabil față de femeile manageri, comparativ cu subiecții de gen feminin, în cea de a doua etapă a cercetării situația s-a inversat: femeile au fost cele care s-au manifestat mai favorabil, prin comparație cu subiecții de gen masculin. Diferențele de atitudine au fost de fiecare dată semnificative, așa cum au demonstrat analizele de varianță prin *one-way ANOVA*, pusă la dispoziție de aplicația SPSS.

Faptul că în fiecare etapă s-au putut raporta diferențe nete de atitudine între cele două genuri, ne –a condus spre *o primă concluzie a studiului nostru și anume că la nivelul masei tinere a populației există modele distincte de gândire și atitudinale, în funcție de gen*. Se poate spune că subiecții s-au manifestat uniform, *în bloc*, într-un sens sau altul, urmând modele (*patternuri*) de apreciere comune genului căruia îi aparțin.

Modul net diferențiat de evaluarea a unui subiect precum femeile manageri, în funcție de genul respondenților, ne conduce la o altă apreciere /concluzie, referitoare la socializarea diferențiată a tinerilor în societatea românească. Ei sunt până la urmă rezultatul, expresia unui mod de gândire împărtășit de toți membri societății, reflectat fidel atât în socializarea timpurie din cadrul familiei, cât și în sistemul de învățământ; acestea și-au pus întotdeauna amprenta asupra opiniilor, atitudinilor și comportamentelor viitoare ale tinerilor.

Modificarea fără echivoc a opiniilor generale de la o perioadă de investigare la alta, în sens favorabil a subiecților de gen feminin și în sens nefavorabil a subiecților de gen masculin, creează în plus percepția unei *volatilități accentuate atitudinale* în rândul tinerilor, a unei instabilități a opiniilor exprimate, pe fondul așteptărilor generalizate privind maturizarea și modernizarea societății românești. În intervalul de patru ani dintre cele două investigații, evenimentele care au avut loc la scara societății noastre (sau poate cele care nu au avut loc...), au generat deprecierea opiniilor tinerilor bărbați și o *apreciere* a opiniilor tinerelor femei. Oricum am cataloga însă aceste modificări, ele demonstrează imaturitatea tratării unui subiect relativ nou în discursul sociologic și managerial.

Modernizarea societății nu a produs un progres al mentalității colective în rândul tinerilor, în ceea ce privește acceptarea și promovarea diversității, a celei de gen în special, în tot ceea ce înseamnă participare la actul decizional. Nici intrarea României în rândul țărilor Uniunii Europene în 2007 nu a provocat o accelerare a democratizării prin prisma unei respectări a componenței paritare a genurilor la vârful piramidei publice, deși ne-am fi așteptat ca o serie de rigori ale Uniunii să se răsfrângă și asupra țării noastre. Explicațiile noastre față de acest aspect a fost absența de pe scena publică a unui număr mai mare de femei care să se fi remarcat prin contribuțiile lor deosebite în politică, în afaceri sau în conducerea organizațiilor românești. Impactul numeric al femeilor de succes din țara noastră asupra opiniilor și atitudinilor generale a fost extrem de slab, provocând acea retragere a jumătății feminine de pe scena publică, semnalată de numeroși autori.

Fenomenul constatat prin cercetarea noastră, al predispoziției respondenților de a gândi *în bloc*, într-un sens sau altul, în funcție de apartenența la unul dintre genuri, ne conduce spre o altă concluzie, și anume că în continuare va avea loc o evoluție extrem de lentă a procesului de obținere a parității în reprezentarea celor două genuri pe scena publică. Pentru acest lucru este nevoie de un consens la scara societății și nu de acordul unei jumătăți a populației și dezacordul celeilalte.

Al doilea palier al cercetării noastre a avut ca obiectiv identificarea acelor trăsături de personalitate ale managerilor, care se află în relație cu comportamentele specifice de conducere, încercând prin aceasta să arătăm că nu există rațiuni valide pentru marginalizarea vreunui dintre sexe (în speță a femeilor), în ce privește munca, responsabilitatea sau managementul, având la bază structura interioară a indivizilor sau personalitatea lor.

Inventarul de Personalitate Freiburg (FPI) utilizat, identifică 12 dimensiuni ale personalității precum sociabilitatea, extraversiunea, masculinitatea, calmul, tendința de dominare, agresivitatea etc., dimensiuni pe care le asociem adesea cu comportamentele *oamenilor puternici*, în consecință și cu cele ale liderilor sau managerilor. Din punctul de vedere al temei noastre, prin investigarea cu ajutorul chestionarului FPI am căutat posibilele legături între genul persoanelor chestionate, nivelul managerial pe care acestea se situează și dimensiunile personalităților lor. Sigur că ne-a interesat și existența (sau nonexistența) unor diferențe semnificative între bărbații manageri și femeile manageri în ce privește trăsăturile de personalitate, deși caracterizarea personalității complexe a indivizilor face obiectul studiilor mai degrabă sociologice, psihologice etc.

Cercetarea noastră a scos la iveală câteva diferențe însemnate, prin prisma variabilei independente sex, în ce privește factorii de personalitate numiți *Nervozitate* și *Masculinitate*, ai managerilor femei și bărbați. Aceste diferențe sunt semnificative din punct de vedere statistic, spre deosebire de alte diferențe observate, de pildă la factorii *Agresivitate* și *Tendința de dominare*, ambele mai reduse la femeile manageri, dar ne semnificative statistic. Cea de-a doua variabilă introdusă, *nivelul managerial* (superior sau mediu) al subiecților, nu a depistat diferențe însemnate în ce privește factorii de personalitate din chestionarul FPI.

Concluzia cea mai importantă a acestui studiu este că variabilele independente luate în calcul (sexul respondenților și nivelul managerial) nu au relevanță la nivelul variabilelor dependente, adică a celor 12 factori de personalitate. Putem deduce că nu diferă semnificativ nici trăsăturile și nici comportamentele specifice muncii de conducere, de la un grup cercetat la celălalt, respectiv de la grupul femeilor manageri la cel al bărbaților manageri, sau de la grupul managerilor superiori la cel al managerilor de mijloc.

Prin urmare trăsăturile de personalitate nu pot sta la baza prejudecăților vehiculate în legătură cu *potrivirea* sau *nepotrivirea* femeilor pentru posturi manageriale și de leadership. Recunoașterea faptului că personalitatea în sine nu reprezintă un criteriu valid pentru evaluarea persoanelor în ce privește capacitățile manageriale sau de leadership, așa cum nici pentru alte domenii nu este aplicabil - poate constitui un reper al unei societăți care dorește să se modernizeze, inclusiv prin nediscriminarea femeilor sau a reprezentanților altei minorități. Căutarea și justificarea diferențelor între genuri, prin prisma trăsăturilor de personalitate, precum și demonstrarea *nondiferențelor* acolo unde clișeele statuează contrariul, contribuie la erodarea treptată a acestor stereotipii, cu efecte pozitive asupra opiniilor, atitudinilor și comportamentelor față de femeile manageri.

În cea de a treia parte a cercetării, am considerat că investigarea, fie și parțială, a antreprenoriatului feminin românesc, poate completa imaginea asupra implicării reale a femeilor în procesul decizional la nivelul afacerilor, dar și la nivelul întregii economii naționale.

Studiul realizat s-a focalizat asupra antreprenoriatului feminin transilvan, prin cuprinderea unui număr de 218 întreprinzători din trei județe ale centrului țării, și anume Mureș, Covasna și Harghita. Ponderea de 21% a femeilor întreprinzătoare, în eșantionul cuprins în studiu, corespunde în principal participării femeilor în mediul de afaceri la nivel național, așa cum a rezultat din rapoartele cercetărilor pe eșantioane reprezentative la nivel național. În consecință, interpretările noastre referitoare la profilul general al întreprinzătoarelor românce, se bucură de acuratețe într-o măsură destul de mare, mai ales că am urmărit cu precădere aspectele de natură calitativă ale acestui profil (motivații, nivelul studiilor, abilitățile cheie necesare, barierele de gen etc.). De asemenea, putem spune că bărbații și femeile antreprenori se încadrează deopotrivă în tiparele acestui profil, asemănările fiind importante aproape la toate aspectele investigate.

Astfel, din datele rezultate putem aprecia că pe ansamblu nu există diferențe semnificative în ce privește media de vârstă a întreprinzătorilor din eșantionul investigat, femei și bărbați; nivelul de pregătire superioară și managerială este de asemenea apropiat; majoritatea întreprinzătoarelor percep drept pozitivă sau neutră influența afacerii pe care o conduc asupra vieții lor personale sau de familie; motivațiile antreprenoriale sunt ierarhizate în același mod de către femei și bărbați: *independența financiară, lipsa unui șef ierarhic și valorificarea unor oportunități de afaceri* situându-se pe primele poziții motivaționale; majoritatea subiecților cuprinși în studiu intenționează să dezvolte propria afacere sau să o mențină la nivelul actual (prin urmare există o percepție preponderent optimistă referitoare la mediul afacerilor, chiar și în condițiile crizei actuale); întreprinzătoarele sunt persoane ambițioase, își asumă responsabilități importante fără rețineri și doresc să controleze mediul pe care îl gestionează (aspecte de asemenea relativ omogene din punctul de vedere al genului respondenților); perseverența și aptitudinea de a lucra în echipă sunt considerate cele mai importante calități ale femeilor de afaceri, care le-au sprijinit în propriile cariere, în timp ce aspectul fizic este perceput ca neimportant;

Dacă aspectele prezentate mai sus demonstrează mai degrabă apropierea între cele două genuri în ce privește antreprenoriatul, *neajunsurile* semnalate de respondenți sunt percepute în mod net diferențiat. Femeile de afaceri consideră că lipsa unor rețele de sprijin real între IMM-uri, lipsa modelelor sau mentorilor și obligația de a face compromisuri, sunt cele mai importante neajunsuri resimțite în carierele lor. Foarte important este faptul că *barierele de gen* influențează în mod hotărâtor decizia de a intra în afaceri a femeilor; dintre acestea,

prejudecățile și mentalitatea colectivă patriarhală acționează încă în defavoarea femeilor, constituindu-se în factori ce limitează accesul în mediul antreprenorial.

Modelele pozitive antreprenoriale stimulează de regulă înființarea de noi afaceri și au un impact important asupra întreprinzătorilor; femeile dispun însă de mai puține modele feminine, comparativ cu bărbații, datorită excluderii lor îndelungate din conducerea vieții economice și sociale, dar și neasumării de roluri de mentori de către acele femei care se bucură de succes în afaceri. Acest lucru conduce la o reducere a efectului pozitiv asupra deciziei de a intra în afaceri a potențialilor întreprinzători.

CAPITOLUL 6

CONSIDERAȚII FINALE ȘI PROPUNERI PRIVIND CONTINUAREA CERCETĂRII

Relevanța lucrării de față constă nu doar în setul de evaluări și analize ale situației existente la nivelul țării noastre în ce privește poziționarea femeilor în structurile de putere și de responsabilitate ci, în special, în concluziile desprinse, care pot reprezenta subiecte ale unor cercetări mai aprofundate în acest domeniu deosebit de important și delicat. De asemenea, nu trebuie neglijat aspectul intervențional, care trebuie să pornească de la o reflectare cât mai fidelă a situației reale din țara noastră, evitând în felul acesta *importul* de măsuri pentru îmbunătățirea reprezentării feminine.

*Trăim într-o societate patriarhală, adică o societate în care bărbații au mai multă putere decât femeile și o folosesc pentru a-și crea privilegiile în raport cu acestea. Patriarhatul este susținut deopotrivă de bărbați și femei. În România, istoria relațiilor de gen este istoria schimbării unei forme de dominație a bărbaților cu alta⁶. Constatările seci ale lui Vladimir Pasti, care urmează unor descrieri ample ale patriarhatului românesc, în cartea sa numită *Ultima inegalitate. Relațiile de gen în România*, sunt interesante și incitante în același timp. Au darul de a deschide apetitul pentru cercetarea stării actuale a relațiilor dintre cele două genuri; de a depista influențele presupuse ale modernității asupra acestora, a schimbărilor așteptate sau dimpotrivă, a confirmărilor privind perpetuarea unor raporturi sociale seculare. Demersul nostru se înscrie pe această direcție, în special prin cercetarea asupra atitudinilor tinerilor din regiunea Mureșului, față de managerii femei. Având la dispoziție un număr mare de subiecți de vârstă tânără, tentația investigării prin chestionare a acestora a fost foarte mare, considerând că atitudinile manifeste ale tinerilor scot la iveală modul de socializare timpurie și acesta la rândul său ne poate oferi o imagine (desigur parțială), asupra societății patriarhale în care trăim.*

⁶ Pasti V., (2003), *Ultima inegalitate. Relațiile de gen în România*, Editura Polirom, Iași, p. 173;

Cu siguranță și cercetarea asupra antreprenoriatului feminin românesc poate completa imaginea asupra *mișcării de emancipare a femeilor* sau de ieșire din acea zonă a *dominației bărbaților*, specifică societății patriarhale. Orice demers de investigare pe această direcție poate releva aspecte anterior ignorate sau evaluate dintr-o perspectivă eronată; poate identifica noi cauze ce conduc la efecte neprevăzute în relațiile atât de complexe și delicate dintre cele două genurilor.

Prin investigarea asupra trăsăturilor de personalitate ale managerilor, am dorit să arătăm, o dată în plus, că diferențele între bărbați și femei din punctul de vedere al factorilor de personalitate relaționați managementului, nu sunt de natură conjuncturală ci sunt mai degrabă structurale, morfologice; nu țin de poziția ocupată într-o ierarhie ci sunt diferențe psihologice normale, așa cum au demonstrat specialiștii până în momentul de față. Ca atare, nu există rațiuni valide pentru a clama superioritatea vreunui dintre genuri în ce privește practicarea managementului sau exercitarea leadership-ului.

Teza noastră este prin excelență apologia talentului, ca unic atribut care trebuie să guverneze activitatea managerială, indiferent de nivelul ierarhic unde se exercită, indiferent de organizație sau de mediul acesteia, public sau privat. Talentul este împărțit în mod egal între sexe și el trebuie valorificat, întrucât doar el este capabil să determine *capitalul să danseze*,⁷ după cum declară autorii norvegieni Nordström și Ridderstråle, în chiar titlul lucrării lor de succes.

Schimbările de la nivelul societății noastre sunt însă iminente iar femeile vor face parte din răspunsul relevant al acestor schimbări. În ce privește organizațiile și gestionarea lor, femeile sunt capabile să aducă soluții noi pentru management. Mai mult decât atât, abordarea feminină va imprima noi valențe leadership-ului. Cel mai potrivit model de leadership va integra atât abordările masculine cât și pe cele feminine, fără a exista o separare (dezinere) de stilul atribuit *celuilalt gen*. Ca atare, liderii își vor angaja atât logica sau raționamentul pur, cât și intuiția; vor pune preț, în egală măsură, pe evidențe și sentimente, pe competențele tehnice și pe cele ale integrității emoționale, folosind seturi întregi de trăsături pentru a obține cele mai bune rezultate posibile. Liderul însuși își va defini stilul propriu care va fi indiferent de genul căruia îi aparține.

Propuneri privind continuarea cercetării. Cercetările întreprinse, atât cele secundare cât și cele primare, sunt limitate, atât prin aria de investigare a subiectelor propuse cât și prin stadiul

⁷ Nordström K., Ridderstråle J. (2003), *Funky Business. Talent Makes Capital Dance*, BookHouse Publishing, Suedia;

lor incipient, ceea ce scoate în evidență necesitatea continuării cercetărilor, pentru obținerea unor rezultate acoperitoare prin prisma reprezentativității științifice. Diversitatea de gen a managementului este o temă ce cu greu ar putea fi epuizată vreodată sau acoperită în totalitate din punctul de vedere al cunoașterii aspectelor relevante, în special pentru performanța managerială. Studiile realizate până în prezent, care au încercat să arate cu precădere deosebiri între practicarea managementului de către bărbați față de managementul practicat de femei, încep să fie irelevante. Capătă în schimb greutate mai mare cercetările asupra *contextelor în care pot să se manifeste talentele speciale ale indivizilor*, care pot să facă diferența (la nivelul unei organizații de pildă), într-o lume fără granițe naționale, fără opreliști de natură lingvistică sau etnică, practic într-o lume fără limite sub aspectul posibilităților de afirmare a talentelor. Din această perspectivă, contemporaneitatea este deopotrivă înfricoșătoare și provocatoare prin infinitatea de oportunități pe care le oferă.

Studiul început la Universitatea Petru Maior din Tîrgu-Mureș pe direcția atitudinilor tinerilor față de femeile manageri trebuie continuat, în primul rând prin extinderea ariei de respondenți către persoanele din mediul organizațional. Acest lucru se poate face pe grupuri țintă de subiecți: angajați ce lucrează în organizații conduse de manageri femei, angajați din companii majoritar feminine, dar conduse de bărbați, femei antreprenori etc. Sigur că, interesante sunt și investigațiile longitudinale periodizate, menite să identifice modificările temporale atitudinale în rândul populației. Acestea ne arată direcția înspre care se îndreaptă concepțiile și mentalitățile colective; ne dau o perspectivă asupra momentului în care managementul poate atinge componența de gen paritară în orice tip de structuri sociale.

Pe această direcție a opiniilor și atitudinilor, am insistat asupra importanței factorului educațional asupra design-ului atitudinal al tinerilor în ce privește acceptarea fără rezerve a diversității de gen a managementului. Pentru aceasta ne propunem realizarea un studiu de impact privind introducerea unui nou masterat de gen la Facultatea de Științe Economice, Juridice și Administrative a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, pornind de la experiența acumulată deja în derularea masteratului de gen de la Facultatea de Științe și Litere a UPM, numit *Studii de gen din perspectivă culturală*. Atracția de care s-a bucurat acest masterat încă de la înființarea sa în 2004, în rândul licențiaților mureșeni, ne dau speranța că aceeași problematică a genului va produce un interes similar, prin tratarea problemelor specifice nu prin prisma literaturii dedicate genului și studiilor de gen, ci din perspectiva economică și a eficacității manageriale.

Tot pentru implicarea mai accentuată a școlii superioare în formarea tinerilor, ne propunem să continuăm cercetările pe linia antreprenoriatului și să mediatizăm, prin expunere consistentă, rezultatele semnificative obținute de femeile de afaceri din regiune și exemplele de bune practici în consolidarea unei rețele de colaborare și sprijin real între afacerile conduse de femei. De asemenea, ne propunem să implicăm studenții în cercetarea pe direcția diversității de gen a managementului, contribuind în felul acesta la informarea lor corectă și directă în legătură cu această problemă (am sesizat din investigațiile noastre că reacțiile tinerilor studenți sunt adesea rezultatul ignoranței în fața temei propuse sau refuzul unei poziții clare, pro sau contra femeilor la conducere).

Tema antreprenoriatului feminin va fi studiată în continuare pentru identificarea oportunităților de afaceri pentru femei în regiunea Centru, în primul rând în județele incluse în proiectul aflat în derulare la Universitatea „Petru Maior”, iar apoi va fi extins pentru obținerea unor rezultate cu grad ridicat de acuratețe la nivelul mai larg al antreprenoriatului național.

Cu siguranță aria cercetărilor în domeniul studiilor de gen și a managementului poate fi mult îmbogățită prin abordarea unor teme complementare cum sunt:

- determinarea pozițiilor deținute cu predilecție de femei la nivelurile diferite de management și în diferite departamente ale firmelor românești; nivelurile de salarizare, calificările lor reale și formale, dezvoltarea carierelor;
- identificarea atitudinilor femeilor manageri față de postul lor (satisfacție, așteptări, frustrări), dar și atitudinile colegilor lor bărbați;
- identificarea obstacolelor, dificultăților și limitelor întâlnite de femei în urmărirea carierei manageriale și a strategiilor de succes,
- caracterizarea din punctul de vedere al personalității și al comportamentelor a femeilor cu cariere de succes și precizarea caracteristicilor necesare angajării femeilor în organizațiile de succes, etc.

De asemenea, merită studiată problema valorificării diplomelor universitare de către femei, întrucât statistic este demonstrat că femeile de succes sunt în proporție însemnată celibatate, sau căsătorite dar fără copii. Prezența copiilor îngreunează de obicei construirea unei cariere manageriale (în Statele Unite 90% din bărbații cu funcții de conducere au copii, dar numai 35% dintre femeile manageri sunt mame); cu cât este mai mare numărul copiilor, cu atât este mai amenințată cariera mamei.

Prin urmare punerea în valoare a potențialului managerial al femeilor calificate este serios diminuată prin faptul că femeile își autolimitează proiectele de carieră, adoptă strategii de compromis, adesea din dorința naturală de a întemeia o familie, ceea ce conduce la o disponibilitate redusă pentru muncă, interes scăzut pentru avansare și desigur, implicare limitată în proiectele organizaționale.

Ceea ce trebuie să reținem este că *rolul limitat al reprezentării active a femeilor afectează serios viețile tuturor oamenilor – bărbați, femei, copii și adulți*. Prin urmare... *nimic nu este mai important astăzi în economia politică a dezvoltării decât o recunoaștere adecvată a participării economice, politice și sociale a femeii. Acesta este într-adevăr un aspect fundamental al dezvoltării ca libertate*.⁸

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. **Abrudan Ioan** (1998), *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;

⁸ Amartya Sen (2004), *Dezvoltarea ca libertate*, Editura Economică, Colecția Paradigmele economice, București, p.258.

2. **Adler N.** (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College, Cincinnati;
3. **Allen W. Robert, Srinivas Shanthi, Sakamoto Shiori** (1997), *Making Room at the Top: Chipping the Glass Ceiling*, Management and Human Resources, p.126-134;
4. **Alvesson Mats** (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, Londra;
5. **Amador León Raúl** (2002), *El líder y la cultura organizacional*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Servicio de Publicaciones;
6. **Barnel Josep** (2001), *Cultura de empresa y Unión Europea*, ESADE, Universitat Ramon Llull, Barcelona;
7. **Beauvoir (de), Simone**, *Al doilea sex*, Univers, București, 1998;
8. **Bennis Warren, Nanus Burt** (2000), *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International Press, București;
9. **Berdahl J.L.** (1996), Gender and Leadership in Work Groups: Six Alternative Models, *Leadership Quarterly*, 7(1), 21-40;
10. **Blau D. Francine, Ehrenberg G. Ronald** (editori), (2000), *Gender and Family Issues in the Workplace*, Russell Sage Foundation, New York;
11. **Bogáthy Zoltán** (coord.) (2004), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;
12. **Boonstra J. Jaap** (editor), (2004), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons, Anglia;
13. **Bourdieu Pierre** (2000), *La dominación masculina*, Editorial Anagrama, Barcelona;
14. **Boyatzis Richard, McKee Annie** (2005), *Liderazgo emocional* (titlul original *Resonant Leadership*), Ediciones Deusto, Barcelona;
15. **Casado Lluís** (2001), *Organizaciones y sistemas humanos. Una nueva gestión empresarial*, Editorial Kairós, Barcelona;
16. **Catană Doina** (1994), *Management general*, Editura Tipomur, Tg.-Mureș;
17. **Catană Doina, Catană Alexandru** (2003), *How Do the Romanian Women Perceive Leadership? A Preliminary Cultural Analysis*, Volumul Simpozionului International, Facultatea de Științe Economice, Cluj-Napoca, p.42-51;
18. **Codobanu A.** (2007), *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
19. **Collison Chris, Parcell Geoff** (2001), *La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder* (titlul original *Learning to Fly*), Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona;
20. **Colwill Nina** (1998), *Femeile în management: puterea și lipsa puterii*, Editura Teora, București;
21. **Colwill N., Sztaba T.** (1986), Organizational genderlect: The Problem of Two Different Languages, *Business Quarterly*, p.64-66;
22. **Cornwall A. și Jolly S.**, *Sexuality Matters*, IDS Bulletin, 2000, 37.5;
23. **Cornwall Andrea** (2000), *Making a difference? Gender and participatory development*, IDS Discussion Paper 378, Brighton: Institute of Development Studies, <http://www.ids.ac.uk/ids/publicat/dp/dp378.pdf>;
24. **Cox T., Smolinski C.** (1994), *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives*, raportul pentru Comisia Plafonului de Sticlă a Departamentului Muncii al Statelor Unite, Washington, Government Printing Office;
25. **Cranny-Francis A., Warning W., Stavropoulos P., Kirkby J.** (2003), *Gender Studies. Terms and Debates*, Palgrave Macmillan, New York;
26. **Dahl Stephen** (2004), *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*, disponibil pe www.stephen.dahl.at/research/online-publications/interculturalresearch;

27. **Davidson M.J., Cooper C.L.** (1992), *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*, Paul Chapman Publishing, Londra;
28. **De Anca Celia, Antonio Vázquez Vega** (2005), *La gestion de la diversidad*, Edit. Prentice Hall Financial Times;
29. **Dragomir Otilia, Miroiu Mihaela** (2002), *Lexicon feminist*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, București;
30. **Dragomir Otilia** (coord.), **Brădeanu Adina, Rovența Frumușani Daniela, Surugiu Romina** (2002), *Femei, cuvinte și imagini. Perspective feministe*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, București;
31. **DuBrin Andrew** (1995), *Leadership - Research Findings, Practice and Skills*, Houghton Mifflin Company, USA;
32. **Dygert B. Charles, Jacobs A. Richard** (2004), *Managementul culturii organizaționale*, Editura Polirom (2006), București;
33. **Eagly A., Johnson B.** (1990), *Gender and leadership style: a meta-analysis*. Psychological Bulletin, 108, p.233-256;
34. **Eagly A., Karau S.** (2002), *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders*, Psychological Review, 109(3), 573-598;
35. **Eagly Alice H., Carli Linda L.** (2003), *Finding Gender Advantage and Disadvantage: Systematic Research Integration is the Solution*, The Leadership Quarterly 14, p.851-859;
36. **Estrich Susan** (2001), *Sex și putere*, Riverhead Trade, New York;
37. **Evans Mary** (2003), *Gender and Social Theory*, Open University Press, Buckingham, Marea Britanie;
38. **Farber Steve** (2005), *Los cuatro fundamentos del liderazgo verdadero*, (titlul original: *The Leadership Leap – A Personal Lesson in Extreme Leadership*), Ediciones Urano, Barcelona;
39. **Fernandez Juan Antonio** (2004), *The Gentleman's Code of Confucius: Leadership by Values*, Organizational Dynamics, vol.33, p.21-31;
40. **Fischer Helen** (1999), *Primul sex: Talentele naturale ale femeilor și cum schimbă ele lumea* (titlul original *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They are Changing the World*), Random House (www.nytimes.com/books/first/fisher-first.html);
41. **Fondas N.** (1997), *Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings*, Academy of Management Review, 21(1), p. 257-282;
42. **Frunză Mihaela** (2004), *Ideologie și feminism*, Editura Limes, Cluj.Napoca;
43. **Gardels Nathan**, *Schimbarea ordinii globale văzută de marii lideri ai lumii*, Editura ANTET XX PRESS, Filipeștii de Târg, Prahova;
44. **Gasalla José María** (2005), *La nueva dirección de personas*, Ediciones Pirámide, Madrid;
45. **Gatens Moira** (2001), *Feminism și filosofie. Perspective asupra diferenței și egalității*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, București;
46. **Grunberg Laura** (2002), *Gen și integrare*, Editura Centrului AnA, București;
47. **Grunberg Laura** (coord.), **Ioana Borza, Theodora-Eliza Văcărescu** (2006), *Cartea neagră a egalității de șanse între femei și bărbați în România*, Editura AnA, București;
48. **Hampden-Turner M. Charles, Trompenaars Fons** (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, John Wiley & Sons Ltd., Marea Britanie;
49. **Hay D. Christine** (1980), *Women in Management: The Obstacles and Opportunities they Face*, în Contemporary Perspectives in Organizational Behavior;
50. **Heifetz A. Ronald, Linsky Marty** (2002), *Liderazgo sin limites*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona;
51. **Henry Amelia** (2004), *La mujer lider* (titlul original - *What it Takes*), Ediciones Rubinbook, Barcelona;

52. **Hill W.L. Charles** (2006), *Global Business Today*, (4 ed.), McGraw-Hill Irwin, New York;
53. **Hofstede Geert** (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București;
54. **Hooper Alan, Potter John** (2000), *Liderazgo inteligente. Crear pasión por el cambio* (titlul original *Intelligent Leadership. Creating Passion for Change*), Actual Editora, Lisabona, Portugalia;
55. **Holvino E.** (2003), *Globalization Overview*, în *Reader in Gender, Work and Organization*, Blackwell Publishing, Malden;
56. **Hunter C. James** (2005), *Las claves de la paradoja* (titlul original *The World's Most Powerful Leadership Principle*), Ediciones Urano, Barcelona;
57. **Ilieș Liviu** (2001), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;
58. **Ilieș L., Osoian C., Petelean A.** (2002), *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;
59. **Ionescu Gheorghe Ghe.** (1996), *Dimensiunile culturale ale managementului*, Ed. Economică, București;
60. **James J.**, (1996), *Habilidades de liderazgo para una nueva era*, (titlul original *Thinking in the Future Tense. Leadership Skills for a New Age*), Barcelona;
61. **Jericó Pilar** (2001), *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*, Pearson Educación, Madrid;
62. **Jigău Mihai** (2001), *Cariera și genul persoanelor consiliate*, în *Consilierea carierei*, Editura Sigma, București, p.222-246;
63. **Johnson Paula** (1976), *Women and Power: Toward a Theory of Effectiveness*, *Journal of Social Issues*, vol.32, p.99-110;
64. **Kanter Rosabeth Moss** (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York;
65. **Kanter Rosabeth Moss** (2001), *Despre frontierele managementului*, Editura Meteor Press (2006), București;
66. **Kolb M. Deborah** (2004), *Negociacion and Gender: Beyond Fixing the Woman*, în *Rethinking Management: What's Gender Got to do With It*, Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management, Boston, p. 4, disponibil pe site-ul www.simmons.edu/som/cgo;
67. **Kotter P. John** (1999), *Qué hacen los líderes* (titlul original *On What Leaders Really Do*), Ediciones Deusto, Barcelona;
68. **Lazăr I., Naghi M., Borza A., Osoian C.** (2007), *Management*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
69. **Lindon Shanley Mary, Narayan Uma** (coord.), (2001) – *Reconstrucția teoriei politice. Eseuri feministe*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, București;
70. **Lipovetsky Gilles** (2000), *A treia femeie*, Editura Univers, București;
71. **Lorber Judith** (2005), *Breaking the Bowls. Degendering and Feminist Change*, W.W. Norton&Company, New York;
72. **MacCoby E., Jacklin C.** (1987), *Psychology of Sex Differences*, Stanford University Press, California, USA;
73. **Marshall Judy** (1984), *Women Managers. Moving on: Exploring Career and Life Choices*, Chichester, Marea Britanie;
74. **Marshall Judi** (1995), *Gender and Management: A Critical Review of Research*, *British Journal of Management* 6/1995, p.53-62;
75. **Martha L. Maznevski, Carolina B. Gomez** (colectiv) (2002), *Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis. The Cultural Orientations Framework*, *International Journal of Cross Cultural Management (CCM)*, vol. 2(3), (disponibil pe site-ul www.iegd.org/spanish800/adjuntos/distefano5.pdf);

76. **Mereuță C.** (coord.), (1998), *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, Editura Expert, București;
77. **Mihai Alice** (2001), *Relația dintre leadership și personalitate din perspectiva psihologiei organizaționale*, Revista de psihologie organizațională, vol.I, nr.2, aprilie-iunie, p.61-71;
78. **Mihuț I., Petelean A.** (2001), *Management general*, Editura „Dimitrie Cantemir”, Tg.-Mureș;
79. **Mihuț Ioan** (2002), *Euromanagement*, Editura Economică, București;
80. **Mills A.J.**, (1988), *Organization, gender and culture*, Organization Studies, 9(3), p.350-365;
81. **Miroiu Mihaela** (2002), *Convenio. Despre natură, femei și morală*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, București;
82. **Morgan Tanton** (editor) (1994), *Women in Management. A Developing Presence*, Routledge, Londra și New York;
83. **Morrison Ann** (1992), *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, Jossey-Bass, San Francisco;
84. **Nordström K., Ridderstråle J.** (2003), *Funky Business. Talent Makes Capital Dance*, BookHouse Publishing Sweden;
85. **On Angela** (2002), *Viitorul managementului feminin*, în volumul *Viitorul ne preocupă*, Ed. EFI-ROM, Târgu-Mureș;
86. **On Angela** (2002), *Mixul genurilor, factor determinant pentru ascensiunea în carieră a femeilor*, în vol.I al Lucrărilor Sesiunii Naționale de Comunicări Științifice a Facultății De Științe Economice și Administrative, Univ. “Petru Maior” Tg-Mureș, p.124-128;
87. **On Angela, Petelean Adrian** (2004), *Service Management – a Gender Approach*, în Proceedings of International Conference on Economics Law and Management I, Universitatea “Petru Maior”;
88. **On Angela** (2009), *The New Paradigm: Servant Leadership*, în Analele Universității din Oradea, Seria Științe Economice, Tom. XVIII, Vol. II, p.479-483;
89. **On Angela** (2009), *Antreprenoriat feminin*, în Revista de antreprenoriat transilvan nr.1/2009, Universitatea „Petru Maior” Tîrgu-Mureș, p.10-11;
90. **Papalexandris Nancy, Burantas Dimitris** (1991), *Attitudes Towards Women as Managers: the Case of Greece*; International Journal of Human Resource Management, Vol.2, No.2, p.133-148;
91. **Pasti Vladimir** (2003), *Ultima inegalitate. Relațiile de gen în România*, Editura Polirom, Colecția Studii de gen, Iași;
92. **Pastor Ioan, Petelean Adrian** (2004), *Principiile managementului modern*, Editura Dacia, Cluj-Napoca;
93. **Petelean A., Ciotea F., On A.** (ș.a.) (2003), *Resursele umane și performanța în organizații*, Editura Universității „Petru Maior”, Târgu-Mureș;
94. **Peters Tom** (2005), *La esencia. Liderazgo*, Pearson Educación, Madrid. (titlul original *Essentials.Leadership*);
95. **Popa M., Petelean A.** (2001), *Management comparat*, vol.1-2, Ed. „Dimitrie Cantemir”, Tîrgu-Mureș;
96. **Prieto-Rodriguez Juan, Rodriguez-Gutierrez Cesar** (2003), *Participation of Married Women in The European Labor Markets and the “Added Worker Effect”*, The Journal of Socio-Economics, 32 (2003), p.429-446;
97. **Rosener J. B.** (1997), *America’s Competitive Secret: Women Managers*, Oxford University Press;
98. **Ruiz Moisés** (2003), *La encrucijada del lider. El liderazgo en las organizaciones*, Thomson Editores Spain;
99. **Russu Corneliu** (1993), *Management*, Editura Expert, București;

100. **Sae John** (2005), *Managing Organizations in a Global Economy. An Intercultural Perspective*, Thomson South-Western, USA;
101. **Sargent G. Alice** (1981), *Training Men and Women for Androgynous Behaviors in Organizations*, Group & Organization Management, Sage Publications, vol.6, nr.3;
102. **Schein H. Edgar** (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (Organizational Culture and Leadership), Plaza&Janes, Barcelona;
103. **Sen Amartya** (2004), *Dezvoltarea ca libertate*, Editura Economică, Colecția Paradigmele economice, București;
104. **Simpson Ruth** (2000), *Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers*, Women in Management Review, vol.15, No.1/2000, p.5-19;
105. **Slater Philip** (2006), *Do you have to be Dumb to be a Man?*, The Huffington Post, articol disponibil pe site-ul www.huffingtonpost.com/philip-slater ;
106. **Steinem Gloria** (2001), *Revoluția interioară. Cartea respectului de sine*, Ed. Polirom, colecția Studii de gen, București;
107. **Stiglitz E. Joseph** (2005), *Globalizarea: Speranțe și deziluzii*, Editura Economică, București;
108. **Stoner J., Freeman E.** (1995), *Management – Lecture Extras*, Ediția a IV-a;
109. **Sudhir Anand, Amartya Sen** (1995), *Gender Inequality in Human Development: Theories and Measurement*, disponibil pe site-ul http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1995/papers/sudhir_anand_amartya_sen.pdf;
110. **Șandor Maria** (1997), *Women Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*, articol publicat în „Economic Reform Today” Nr.2/1997;
111. **Therborn Göran** (2004), *Between Sex and Power*, Routledge Taylor & Francis Group, Londra;
112. **Thomson Kevin, Redriguez Tarodo Almudena** (2000), *El capital emocional*, ESIC Editorial, Madrid;
113. **Todorean Olivia – editoare** (2002), *Itinerarii contestatare. Studii de teorie politică feminisă*, Editura POLITEIA – SNSPA;
114. **Tripon A., On A., Petelean A.** (2003), *Management operațional. Performanța în echipă*, Editura Universității „Petru Maior”, Târgu-Mureș;
115. **Trout Jack, Rivkin Steve, Peralba Raúl** (2005), *El poder de lo simple (The Power of Simplicity)*, McGraw-Hill Interamericana de España;
116. **Vecchio Robert P.** (2003), *In Search of Gender Advantage*, The Leadership Quarterly 14, p.835-850;
117. **Vinnicombe Susan, Colwill L. Nina** (1998), *Femeile în management*, Ed. Teora, București;
118. **Vlăsceanu Mihaela** (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași;
119. **Vlăsceanu Mihaela** (1999), *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București;
120. **Zelechowski D., Bilimora D.** (2004), *Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US*, Corporate Governance: An International Review, Vol.12, No.3, p.337-342;
121. **Wirth Linda** (2004), *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management* (actualizare), publicație a Organizației Internaționale a Muncii (ILO), Biroul pentru Egalitatea Genurilor;

Surse online

<http://www.anes.ro>

<http://www.globewomen.com>
<http://www.womensenews.org>
<http://www.bls.gov>
<http://www.womenswin.com>
<http://www.ewowfacts.com>
<http://www.catalystwomen.org>
<http://www.advancingwomen.com>
<http://www.onlinewomeninpolitics.org>
<http://www.genderdiversity.cgiar.org>
<http://www.undp.org/gender>
<http://web.worldbank.org>
<http://www.ec.europa.eu>
<http://www.karat.org>
<http://www.famnet.ro>
<http://www.womenlobby.org>
<http://www.artemis.com.ro>
<http://www.cnfr.ro>
<http://www.cafa.ro>
<http://www.afr.ro>
<http://www.eurosur.org>