

Phụ nữ và quản lý

*Bài viết trên cơ sở báo cáo
tại Trường Khoa học Quản lý
UQAM
4/4/2007*

Joanne Greene

*với sự cộng tác của
Vanessa Rouzier*

Tháng 3/ 2009

Đã là tháng 3 năm 2009 rồi!

Tôi tìm thấy những tài liệu, « tổ chức » suy nghĩ của tôi và đã trình bày tại một nhóm đồng nghiệp vào tháng tư năm 2007. Một số người đề nghị tôi gửi bài trình bày trên powerpoint cho họ, nhưng tôi thích chuyển các nội dung này sang dạng bài viết hơn. Vanessa Rouzier, con gái tôi đã viết bản thảo đầu tiên của những gì tôi trình bày hôm nay.

Từ đó, thời gian trôi đi mà tôi vẫn chưa hoàn thành tài liệu. Tôi đã viết tài liệu này vào tháng 9/2007, tháng 2 rồi tháng 6/2008, và bây giờ, tháng 3/2009. Tôi đã nghĩ rằng chỉ cần đọc lại và sửa chữa, tuy nhiên, tôi hầu như phải viết lại. Tôi thích công việc viết lách này nhưng tôi thấy rõ rằng mình có thể làm tốt hơn là viết. Thực tế, bài viết của tôi có những hạn chế về phương pháp mà tôi nói với các bạn trước khi các bạn đọc tài liệu này. Cụ thể hơn, tôi muốn nói với các bạn về bốn điều mà lẽ ra tôi phải làm, mà tôi đã không làm, những điều này làm tôi trần trở, hi vọng rằng chúng sẽ tiếp tục làm tôi trần trở và tôi quyết định không làm những điều đó mà kể tên chúng!

Trước hết, do thời gian đã trôi qua từ khi tôi trình bày nội dung này (gần 2 năm), tôi lẽ ra đã có thể cập nhật số liệu. Tôi đã cập nhật ở một số phần nhưng không cập nhật tất cả. Tôi đã quyết định giữ lại những phần cốt lõi mà tôi đã tìm thấy năm 2006- 2007, bởi lẽ tình hình có thể đã có những biến đổi, nhưng không gì cho tôi tin rằng tình hình đã hoàn toàn thay đổi. Bởi vậy, tôi chia sẻ với các bạn những gì tôi đã thu thập lại. Các bạn sẽ thấy, trong danh mục tài liệu tham khảo, địa chỉ các trang web cho phép xem xét các số liệu mới hơn nếu như các bạn muốn có các số liệu đó.

Tiếp theo, những công việc mà tôi thích nhiều khi cũ kỹ và đơn điệu; tôi biết rằng tôi phải tiếp tục nghiên cứu thêm tài liệu để củng cố thêm hoặc làm sâu sắc thêm các phát biểu của mình.



Tôi cũng biết rằng một số tài liệu tham khảo là không đầy đủ và tôi cần phải chỉ rõ thêm.

Cuối cùng, phần kết luận của nghiên cứu của tôi dựa trên những gì các tác giả (thường là Hilary Lips, 2005 và 2006) phát biểu; tôi biết rằng lẽ ra tôi phải tự mình nghiên cứu điều đó.

Thưa các đồng nghiệp và các bạn thân mến, tôi biết rằng tất cả những điều đó và công việc nghiên cứu và phân tích còn phải làm cao như núi, ...tôi còn cảm giác rằng đó là một ngọn núi mà tôi hoàn toàn không mong muốn vượt qua, chí ít là lúc này... tôi mạo muội trình bày với các bạn, dù biết rằng những hạn chế của bài viết có thể làm các bạn phiền lòng.

Tôi trình bày với các bạn bài viết này với các hạn chế của nó, với tính thô phác của nó, hi vọng rằng mặc dầu vậy, nó khiến cho các bạn quan tâm, góp phần vào nghiên cứu chung của chúng ta đối với xã hội.

Cá nhân tôi, tôi thích viết cho một nhóm đối tượng hạn chế và bè bạn. Hơn nữa, việc viết tài liệu như thế này giúp tôi suy nghĩ về những đóng góp đối với vấn đề phụ nữ trong quản lý.



Mục lục

Giới thiệu	5
Kinh nghiệm đã dẫn tôi tới đây	5
Suy nghĩ	7
Đề cương tài liệu	10
I. Một số số liệu về tình hình phụ nữ	12
Quá trình vận động của phụ nữ tại Québec	13
Phụ nữ và quản trị nhà nước	13
Phụ nữ và quản lý	14
Phụ nữ và hội đồng quản trị	15
Họ có ở bên ngoài không?	17
Lương và học vấn	18
Kết luận : số lượng bất bình đẳng	19
II. Thống kê về phân tích số liệu	21
Rào cản xã hội	21
Rào cản cơ cấu	24
Rào cản cá nhân	25
Rào cản hành vi	27
Kết luận : rào cản ảnh hưởng tới cả nam và nữ	32
III. Sự hiện diện của phụ nữ trong các tổ chức có lớn như vậy không?	33
Sự phát triển của các quốc gia được tiến hành qua phát triển phụ nữ	33
Sự bổ sung giữa nam và nữ	34
Các tổ chức có nhiều phụ nữ hơn trong ban lãnh đạo là các tổ chức có hiệu suất cao nhất	34
Kết luận : sự hiện diện của phụ nữ là có lợi	35
IV. Chúng ta có cần can thiệp không?	36
Hiện trạng có thể chấp nhận không?	36
Thời gian rồi sẽ dàn xếp mọi điều?	37
Chúng ta có phải can thiệp không?	37
Kết luận : lựa chọn can thiệp	37
V. Phương thức can thiệp	39
Hạn ngạch	39
Hỗ trợ của tổ chức đối với sự tiến bộ của phụ nữ	40
Tìm kiếm và lấy ý kiến	42
Tập hợp phụ nữ	44
Văn bản hóa	44
Can thiệp trực tiếp đối với phụ nữ	45
Kết luậnL phương tiện đã có	46
Cung cấp dịch vụ	47
Giảng dạy ở bậc cao trong các trường đại học	47
Hoạt động giảng dạy bậc đại học	48
Điều hành các buổi thảo luận trong các tổ chức về phát triển nghề nghiệp	48
Tài liệu đọc cho các phụ nữ bận rộn	49
Danh mục tài liệu tham khảo	51



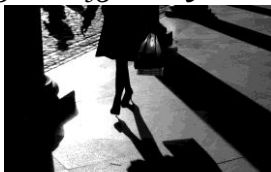
Trình bày

Những kinh nghiệm đã dẫn tôi đến đây

- Phụ trách hồ sơ liên quan đến sự tiến bộ của phụ nữ tại Ngân hàng Quốc gia Canada từ đầu những năm 80.
- Đào tạo cán bộ quản lý cho Ngân hàng Quốc gia Canada về lãnh đạo theo mục tiêu, đầu những năm 80
- Đóng góp, trong khoảng 10 năm, vào việc phát triển và triển khai các chương trình quản lý hiệu suất và chất lượng cho một văn phòng lớn
- Phụ trách việc thực hiện một chương tiếp cận bình đẳng, trên cương vị phụ trách nguồn nhân lực Québec, cho Samson, Bélair / Deloitte và Touche, Văn phòng Kế toán, đầu những năm 90
- Đào tạo về cách điều hành các bàn tư vấn đối với Hiệp hội câu lạc bộ nữ chủ trang trại của Québec những năm 90 (vào thời điểm đó, đó là hiệp hội phụ nữ Canada lớn nhất, gồm 64.000 thành viên).



- Chủ tịch Hội đồng trong Hội nghị định hướng Hiệp hội Câu lạc bộ nữ chủ trang trại Québec trong những năm 90 (tập hợp 1 100 đại biểu)
- Giảng dạy về quản lý hiệu suất, quản lý đội ngũ kế cận và quản lý chức nghiệp tại các chương trình cử nhân hành chính tại Đại học Tổng hợp Québec tại Montréal (UQUAM)
- Phát triển cách tiếp cận tự đánh giá khả năng, suy nghĩ về sở thích của mình và xác định mục tiêu phát triển cụ thể, trước hết dành cho một nhóm đối tượng riêng trong quản lý chức nghiệp, sau đó dành cho một nhóm các nhà quản lý đương nhiệm (đào tạo theo đơn đặt hàng tại UQAM, đối với một nhóm các nhà đào tạo tại trường Kỹ thuật Khí đốt (Gaz Métropolitain) và cuối cùng, đào tạo một số nhóm sinh viên chương trình đại học và sau đại học về hành chính tại Trường Khoa học Quản lý (ESG-UQAM)
- Giảng dạy tại Trường Hành chính Quốc gia về năng lực quản lý và phát triển chức nghiệp, từ năm 2002
- Gợi ý nghiên cứu về vấn đề nữ để trình bày hàng năm (các khóa sinh viên cử nhân hành chính tại ESG) năm 2003 – 2004. Sinh viên sẽ làm việc với giáo sư Michel Séguin về các chủ đề « phụ nữ » và « thanh niên » về hội đồng quản trị của Quỹ tín dụng Nhân dân Desjardins. Ngoài ra, rất thú vị khi ghi nhận rằng một số sinh viên đã làm việc về dự án trình bày này đã trở thành thành viên của các hội đồng quản trị và tiếp tục làm việc tại đó cho đến giờ.
- Hội thảo các nhóm phụ nữ doanh nhân, tại Montréal, Québec và Yaoundé, về chức nghiệp, năng lực quản lý và ý thức chính trị



- Tham gia vào Hợp phần Phụ nữ của Chương trình Didacthèque quốc tế của ENAP, đào tạo các nhà quản lý, các nhà quản lý và đào tạo tương lai, về quản lý chức nghiệp và kỹ năng lãnh đạo, tại Châu Phi cận Xa-ha-ra, châu Mỹ La-tinh và Rwanda
- Đọc về phụ nữ trong quản lý, đọc về văn hóa cũng vậy... đó cũng là hướng khiến chúng ta nắm bắt được sự khác biệt và hiểu các phản ứng và các ý đồ của phụ nữ ở các nơi khác nhau trên thế giới.
- Tham gia vào dự án nghiên cứu của Giáo sư Viviane Ondoua Biwole về tác động của đào tạo của chương trình Didacthèque do ÉNAP thực hiện tại châu Phi.
- Năm 2006 – 2007, UQAM đã trao cho tôi học bổng bồi dưỡng để tham gia công trình nghiên cứu nêu trên, để nghiên cứu về vấn đề phụ nữ trong các tổ chức và xác định các tác động thú vị đối với cộng đồng các cán bộ, giảng viên làm việc trong các trường đại học.
- Nghiên cứu về thu nhập của các sinh viên trẻ

Suy nghĩ

Dưới đây là một số nghiên cứu được thực hiện sau một vài tháng đọc và thảo luận về phụ nữ và quản lý. Suy nghĩ này đã giúp tôi tổng kết về nghiên cứu cá nhân về Phụ nữ và Quản lý. Chúng đã cho phép tôi định hướng việc đọc của mình theo các hướng đòi hỏi và xác định rõ hơn điều mà tôi muốn trao tặng. Tôi muốn chia sẻ với các bạn, những người thân gần gũi với tôi, một số ý tưởng này, liên quan đến kiến thức chung và trên góc độ tâm lý mà tôi đã chọn để đề cập tới vấn đề phụ nữ và quản lý.



Ghi nhận đầu tiên của tôi về kiến thức chung. Ouf! Kiến thức chung về vấn đề nữ rất rộng lớn. Trong số nhiều thông tin hiện có, người ta thấy có các số liệu, các ý kiến tư vấn cho phụ nữ và tổ chức, các nghiên cứu về sự khác biệt, thảo luận về điều kiện làm việc và sự cân bằng giữa công việc – gia đình, đọc về tầm quan trọng của việc giành cho phụ nữ nhiều vị trí hơn, các tài liệu về con đường chức nghiệp của phụ nữ. Hơn nữa, người ta thấy có nhiều bài viết, và nhiều ý kiến quan tâm đối với vấn đề lãnh đạo và tinh thần doanh nhân nữ, đối với vấn đề kèm cặp giúp đỡ và xây dựng mạng lưới. Nhờ vào mạng lưới Internet, nhiều địa điểm trao đổi và hỗ trợ đối với phụ nữ đã xuất hiện, bằng chứng về kinh nghiệm tích cực và ít hạnh phúc hơn ngày càng nhiều hơn. Cuối cùng, vẫn là thông qua mạng Internet, người ta tiếp cận được các nhóm khu vực tự chủ, cũng như các nhóm thuộc mạng lưới quốc gia, châu lục và toàn cầu.

Trong vài tháng, tôi chỉ có thể lướt qua được khối kiến thức chung này. Càng đọc, tôi càng thấy mức độ rộng lớn của kiến thức chung này... và tri thức của một cá nhân thực sự nhỏ bé. Tôi nghĩ rằng, nếu như tôi muốn có thể đóng góp một điều gì đó, cần phải rời khỏi các tài liệu đôi chút để suy nghĩ và gắn kết điều mà tôi học được với điều tôi nắm vững. Tóm lại, đó là quyết định từ cái nhìn của tôi trong cách tiếp cận vấn đề. Các bạn có thể nghĩ rằng niềm say mê của tôi đối với tâm lý học khác biệt, với năng lực quản lý cũng như đối với phát triển chức nghiệp đã định hướng cho sự lựa chọn của tôi.

Như vậy, tiếp theo thời điểm suy nghĩ này, tôi quan tâm nhiều hơn tới các tài liệu đề cập đến những khác biệt về hành vi giữa nam và nữ. Cụ thể hơn, tôi đã tập trung vào đọc các khía cạnh tâm lý, đồng thời cũng chú trọng tới đời sống chuyên môn.

Cuối cùng, tôi đã chọn vấn đề phụ nữ và quản lý dưới cách tiếp cận cá nhân và tâm lý. Tôi quan tâm đặc biệt hơn tới ba vấn đề sau, mà tôi tách ra dưới đây, đồng thời cũng biết rằng trên thực tế chúng thường được kết hợp khác nhau tùy theo quan điểm của mỗi người.



Trước hết, tôi quan tâm đến những khác biệt về tâm lý, thường được nhận thấy giữa nam và nữ. Tôi quan tâm đến tác động của những khác biệt này đối với cách thức lựa chọn trong suốt quá trình chức nghiệp và đối với cách thức hành động với tư cách một nhà quản lý.

Vấn đề thứ hai tôi đề cập đến liên quan đến động lực thành công và tiến trình xác định mục tiêu. Tôi muốn xác lập mối liên hệ giữa các nghiên cứu của David McClelland , David Kolb và Ralph Schwitzgebel về động lực thành công và vấn đề phụ nữ và quản lý. Theo các tác giả này, rõ ràng khi các cá nhân xây dựng được bản kế hoạch « tốt », họ sẽ thực hiện kế hoạch đó. Điều mà tôi gọi là « quyền năng thần kỳ của kế hoạch » được thảo luận trong các tài liệu, nhưng chúng ta cũng thấy trong các hoạt động theo dõi do Viviane Ondoua Biwole (2006 và 2007) tiến hành cũng như trong các bằng chứng mà tôi đã thu thập được qua nhiều năm. Vấn đề mà tôi luôn trăn trở cũng chính là câu hỏi mà David McClelland đã nghiên cứu rất nhiều : liệu rằng người ta có thể « giảng dạy » mong muốn thành công hay không?

Cuối cùng, tôi quan tâm tới niềm tin và hi vọng. Ở đây, tôi trích dẫn nghiên cứu của Martin Seligman, trong bài viết mà ông trình bày tại APA (Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ) năm 1998 về tầm quan trọng của niềm tin và hy vọng trong trị liệu. Ở đây, tôi cũng nghĩ đến những gì tôi làm với sinh viên. Tôi tin tưởng vào khả năng thành công của họ và tôi nói ra điều đó một cách rõ ràng. Sự khích lệ của tôi tạo ra trong nhiều sinh viên hi vọng làm được những điều tốt đẹp, điều đó khiến họ xác định các mục tiêu giàu tham vọng và cố gắng nhiều để đạt được điều đó. Cuối cùng, các nghiên cứu về lãnh đạo, trên quan điểm tâm lý học thực chứng (Boyatzis, Snyder, Luthans), cũng có cùng tư tưởng. Các tác giả này nghiên cứu tầm quan trọng của niềm tin và hi vọng, của việc xác định mục tiêu, kế hoạch hành động và cuối cùng, tầm quan trọng của việc chiếm lĩnh mục tiêu.



Rốt cuộc, sau khi đọc và suy nghĩ về những điều có thể đóng góp, tôi trở lại với chiến lược của nhiều người, trong đó có Richard Bolles, Daniel Goleman và một số tác giả Québec, tất nhiên trong đó có Marie Michèle Guay, giáo sư ENAP. Về căn bản, các nhà nghiên cứu này đề cập trực tiếp tới các cá nhân để chỉ cho họ cách có thể làm việc với thế mạnh của mình. Tôi có thể bổ sung các bài tập, có thể bổ sung vào chỗ này hay chỗ kia những điều tôi đã học được và đã phát triển được về quản lý chức nghiệp, năng lực quản lý và xác định mục tiêu... nhưng về căn bản, tôi trở lại với tư tưởng mà những người khác đã phát triển trước tôi. Hi vọng rằng những đóng góp của mình là có ích và tôi có dịp trình bày kết quả những gì mình đọc được trước các cá nhân và các nhóm trong tổ chức. Tôi hi vọng rằng kinh nghiệm của mình sẽ giúp ích cho các phụ nữ khi lựa chọn và thực hiện các lựa chọn của mình trong thế giới quản lý.

Rõ ràng là có sự quan tâm đến chủ đề **Phụ nữ và quản lý** xung quanh tôi. Mỗi khi tôi có dịp trình bày về điều tôi đọc, tôi thấy nhiều người rất chú ý và quan tâm. Tôi đã thất sự quan tâm từ những phụ nữ rất trẻ, các nữ cán bộ chuyên môn hay quản lý, những người thực thi công tác huấn luyện chức nghiệp và những người đảm nhiệm vị trí quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực.

Chủ đề này luôn mang tính thời sự! Trong một xã hội ở đó phụ nữ ngày càng có mặt nhiều hơn ở trường Đại học và trên thị trường lao động, hiển nhiên là chủ đề này mang tính thời sự (chính Vanessa, 25 tuổi, đã nhắc tôi bổ sung câu này trong bình luận của cô ấy sau khi đọc lại bài viết này).

Đề cương tài liệu

Bài viết này gồm năm phần. Phần thứ nhất đề cập tới bức tranh chung, có số liệu về tình hình của phụ nữ. Phần hai thống kê lại những lý giải cho các số liệu này, chú trọng tới các rào cản mà phụ nữ phải vượt qua để có thể xuất hiện trong thế giới quản lý. Phần này bao gồm nhiều yếu tố của cuốn sách của Hilary Lips (2006), mà tôi đã đọc một cách hết



Les femmes et la gestion
Réflexion et rapport de lectures

sức thích thú. Phần ba và phần bốn mỗi phần đặt ra một câu hỏi : sự hiện diện của phụ nữ trong các tổ chức có quan trọng đến như vậy không? Chúng ta có cần phải can thiệp hay không? Tôi đồng ý với ý kiến là cần phải can thiệp, chỉ ít trên phương diện cá nhân. Cuối cùng, phần cuối cùng phân tích sự can thiệp hiện có và có thể chấp nhận. Tôi kết luận ở phần những gì tôi có thể cung cấp.

Cảm ơn vì đã đọc tài liệu của tôi,



I

Một vài số liệu về tình hình của phụ nữ

Tính trên quy mô quốc tế, phụ nữ hoàn thành 67% thời gian làm việc, nhưng chỉ nhận được 10% tổng thu nhập. Như vậy, nam giới đảm nhiệm các chức năng ít đòi hỏi thời gian hơn, nhưng lương lại cao hơn rất nhiều. Ngoài ra, phụ nữ chiếm giữ dưới 1% tài sản sở hữu. Cuối cùng, phụ nữ chiếm 2/3 tỉ lệ người mù chữ, điều đó khiến cho chúng ta hiểu rằng ngay từ nhỏ, bé trai có nhiều cơ hội hơn bé gái, học tập là một trong những cơ hội này (số liệu thống kê của Liên hợp quốc CQFD 2004)

Cũng tương tự như vậy, vị trí của phụ nữ trong quản lý cũng cần phải cải thiện. Mặc dù những thông tin trình bày ở đây phần nào còn dưới dạng thô (số liệu từ các nguồn và các năm khác nhau, đôi khi đối với thế giới, đôi khi số liệu của Hoa Kỳ, đôi khi của Canada, đôi khi của Québec), những thông tin này cho phép khẳng định rằng phụ nữ chưa đạt được vị trí của mình trong quản lý. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ bắt đầu bằng việc điếm qua lịch sử vận động của phụ nữ, trong vòng 60 năm qua tại Québec, sau đó chúng ta đưa ra nhận định chung về vị trí của phụ nữ trong thế giới chính trị và trong thế giới quản lý. Tiếp đó, chúng ta đặt câu hỏi xem liệu rằng phụ nữ có đảm nhiệm các vị trí khác có uy tín hay không và chúng ta sẽ thảo luận về sự khác biệt giữa nam và nữ về phương diện lương và trình độ học vấn.



Quá trình vận động của phụ nữ ở Québec

Trong các thập kỷ vừa qua, vị trí của phụ nữ đã vận động rất nhiều ở Québec. Quyền bầu cử của phụ nữ được thừa nhận năm 1940, sau đó năm 1960, tất cả phụ nữ đều được quyền đi học ở trường công, từ cấp hai cho đến đại học. Ngày 14/12/1961, Claire Kirkland Casgrain trở thành người phụ nữ đầu tiên làm bộ trưởng trong chính phủ Québec.

Năm 1964, người ta thừa nhận quyền bình đẳng pháp lý trong hôn nhân nhưng phải đợi đến năm 1977 thì khái niệm quyền làm cha mẹ mới được thay thế cho khái niệm quyền làm cha trong bộ luật dân sự (Dickinson và Young 2003). Nạo phá thai không còn bị cho là phạm tội nữa năm 1988. Năm 1999, đạo luật về di sản gia đình đã được thông qua, cho phép giảm tỉ lệ phụ nữ bị nghèo đi khi chia tay hoặc ly dị. Một đạo luật tạo thuận lợi cho việc chi trả trợ cấp nuôi nấng đã được thông qua năm 1995. Sau đó, năm 1997, chính sách can thiệp trong trường hợp bạo hành gia đình đã được xác lập. Cuối cùng, Ủy ban vì sự bình đẳng đã được thành lập năm 1997 (Báo Devoir thứ bảy ngày 3 và chủ nhật ngày 4/3/2007 và báo Devoir thứ bảy ngày 10 và chủ nhật ngày 11/3/2007, bước đi quá chậm của phụ nữ hướng về quyền lực). Mặc dầu vậy, một chặng đường dài đã đi qua khiến cho nhiều phụ nữ ở những nơi khác, trong đó có nhiều phụ nữ châu Phi mà chúng tôi gặp gỡ trong khuôn khổ chương trình Didacthèque quốc tế do ENAP chủ trì, mong muốn.

Phụ nữ và quản trị nhà nước

Phụ nữ còn ít có mặt trong thế giới chính trị. Năm 2002, phụ nữ chiếm 14% số ghế trong nghị viện và các tòa án trên thế giới. Để cải thiện tình hình này, Liên hiệp quốc (ONU) năm 1995 đã đề ra mục tiêu 30% phụ nữ đại diện tại nghị viện. Năm 2002, 11 quốc gia đã đạt được mục tiêu này, trong đó có Thụy Điển, Đan Mạch, Phần Lan, Na-uy,

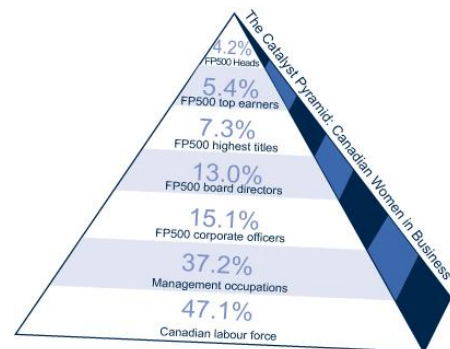


Ai-xlen, Đức, Ác-hen-ti-na, Cos-ta Ri-ca, Nam Phi và Mô-ză-m-bích (UNIFEM, 2003). Các nước còn lại có tỉ lệ khá cao là : 24% phụ nữ giữ ghế trong nghị viện Canada, 17,9% ở Anh, 12% ở Mỹ, 11,8% ở Pháp và 10% ở Nhật.

Ở Québec, ngược lại, nội các được Thủ tướng Jean Charest xây dựng năm 2007 có tỉ lệ nam nữ bằng nhau.

Phụ nữ và quản lý

Địa vị của phụ nữ trên thế giới được cải thiện, nhưng chưa thực sự mỹ mãn. Năm 2006, mặc dù chiếm 47,1% lực lượng nhân công Canada, phụ nữ chỉ chiếm 37,2% vị trí cán bộ quản lý, 15% vị trí cán bộ quản lý cao cấp trong FC500 (danh sách 500 tổ chức lớn nhất, theo thu nhập được tuyên bố, do báo *Financial Post* lựa chọn) và 4,2% vị trí lãnh đạo (giám đốc điều hành, CEO). Nói cách khác, chỉ có 70 cán bộ quản lý cấp cao và khoảng 20 nữ CEO trong Công vụ 500.



Sources:
Statistics Canada, Labour Force Survey (2008)
Catalyst, 2006 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500 in Canada (2007)
Catalyst, 2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom (2008)
June 16, 2008

Ở Mỹ, ít phụ nữ đảm nhiệm các vị trí CEO có mặt trong *Fortune 500* (có nghĩa là 500 doanh nghiệp có doanh số cao nhất của Mỹ). Theo tổ chức lao động quốc tế, năm 1996 chỉ có 2 người, và 6 người năm 2004. Ngoài ra, 393 các công ty thuộc *Fortune 500* không có phụ nữ làm cán bộ quản lý cao cấp năm 2004.

Ở Anh, chỉ có 2% cán bộ lãnh đạo thuộc « top 100 doanh nghiệp » là phụ nữ.

Cuối cùng, người ta nói rằng phần lớn phụ nữ đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo không thuộc các bộ phận tác nghiệp, tạo ra thu nhập hay có vị trí quan trọng quyết định



sự được thua của tổ chức (Tổ chức Lao động quốc tế, 1997). Như vậy, ngay cả khi phụ nữ có tỉ lệ đại diện cao hơn trong thế giới quản lý, phụ nữ thường ít có mặt ở các trung tâm đầu não, ra quyết định hơn nam giới.

Phụ nữ và hội đồng quản trị

Quá trình vận động của việc bổ nhiệm phụ nữ vào **hội đồng hành chính** (C.A.) còn diễn ra chậm chạp, Các nghiên cứu được tiến hành ở Canada gợi ý rằng tỉ lệ phụ nữ trong các hội đồng quản trị dao động từ 6 đến 8%. Một cuộc điều tra của Catalyst nói tới con số 12%. Tỉ lệ này có lẽ còn cao hơn nếu dựa trên số liệu của FP 500, bao gồm cả công ty nhà nước lẫn tư nhân. Ở Mỹ, người ta nói tới 15% , và đối với toàn bộ các quốc gia phương Tây, tỉ lệ này là 7%.

Tuy nhiên, từ năm 2002, số phụ nữ trong hội đồng quản trị đã tăng lên 19% trong các công ty Canada và 29% trong các công ty của Mỹ.

Hơn nữa, người ta nhận thấy rằng có nhiều phụ nữ hiện diện và được bầu vào hội đồng hành chính của 100 công ty lớn nhất của Canada. Thật vậy, năm 2006, 25% thành viên mới được bầu là nữ, con số này cho thấy tỉ lệ tăng là 5% (Relevé Spencer Stuart).

Ngoài ra, trong phong trào của Ngân hàng Desjardins, mỗi năm, có khoảng 6 đến 7% thành viên hội đồng quản trị và hội đồng giám sát được thay thế. Trong số những người được thay thế, người ta tính có khoảng gần 50% là phụ nữ (nguồn C. Turcotte, báo Le Devoir thứ bảy và chủ nhật, 10 và 1/3/2007)

Dường như có sự tiến bộ ở đây, nhưng các chuyên gia đều không nhận thấy ở đó khuynh hướng mang rõ ràng (xem trang web *Women in the Lead*) .



Tình hình trong 100 công ty lớn nhất của Canada như sau : hơn một hội đồng quản trị trên hai gồm toàn nam giới.

30 % hội đồng quản trị chỉ có một nữ;

14 % có hai;

4 % có 3;

1 % có bốn, đó là Ngân hàng Nouvelle-Écosse (4 nữ trên 16 thành viên) và Sunlife;

1 % có năm, đó là Tòa án, Ngân hàng Quốc gia và CIBC (5 phụ nữ trên tổng số 18 thành viên).

Nhìn chung, dường như các doanh nghiệp càng lớn, cơ hội có phụ nữ trong hội đồng quản trị càng khó. Hơn nữa, ngân hàng thường là nơi có nhiều phụ nữ trong hội đồng quản trị. (Nhóm Canada *Phụ nữ trong lãnh đạo*, được hỏi ý kiến vào mùa đông năm 2007)

Rất cuộc, mặc dù chúng ta nhận thấy một số tiến bộ về tỉ lệ đại diện của phụ nữ trong các cấp ra quyết định, sự tiến bộ này vẫn còn chậm chạp và có sự khác biệt giữa các vùng miền trên thế giới.

Vậy phụ nữ có đứng ngoài hay không?

Không có nhiều phụ nữ tham gia hội đồng quản trị và trong các vị trí lãnh đạo cao cấp, người ta có thể tự hỏi vậy phụ nữ có đảm nhiệm các vị trí có uy tín khác hay không?

Người ta nhận thấy có rất ít phụ nữ làm chỉ huy các dàn nhạc lớn. Họ cũng hiếm khi được nhận giải thưởng Nobel. Thực vậy, nam giới nhận 97% giải thưởng Nobel về



khoa học và 99% các giải thưởng danh sa về toán học trong thế kỷ 20. Đối với giải Nobel về văn học, nam giới nhận gần 95% giải thưởng.

Trong giới thể thao, các vận động viên nữ không nổi bật và giành được giải cao như các vận động viên nam. Thành tích của họ cũng ít được đưa tin trên phương tiện truyền thông và cũng kiếm được ít tiền hơn. Ví dụ, năm 2002, toàn bộ các phụ nữ trong hội WNBA kiếm được 12 triệu \$, bằng 56% giải thưởng hàng năm của vận động viên ngôi sao của NBA, Shaquille O'Neal. Trong quần vợt, các nữ vận động viên tham gia giải nhà nghề kiếm được 67 xu so với mỗi đô-la mà nam giới nhận được. Về đánh golf Anika Sorenstam, nữ golf thủ giỏi nhất thế giới kiếm được 1.9 triệu \$ năm 2002 trong khi đó Vijay Singh, Tiger Woods và Davis Love mỗi người đã nhận được 6 triệu \$ nhờ chiến thắng của họ năm 2003 (Lips, 2005). Khi tôi trình bày số liệu này năm 2007, người ta đã nói với tôi rằng một số nghệ sĩ đã đưa ra sáng kiến để giảm thiểu sự lo ngại trong thế giới tennis, cần phải nói ra điều đó, nhấn mạnh điều đó, thậm chí ăn mừng về điều đó !

Điều này cho thấy, phụ nữ dường như không chỉ bị loại khỏi các cấp ra quyết định. Khuynh hướng này thật buồn là mang tính phổ biến trong các chức năng có uy tín hoặc có thu nhập cao khác.

Lương và trình độ học vấn

Liên quan đến lương, người ta có thể nhận thấy rằng năm 2004, chỉ có 4,5% người được nhận lương cao nhất tại Canada là phụ nữ. Ngoài ra, ở Québec, người ta nói rằng phụ nữ chỉ nhận được 70% lương so với nam giới.

Sự khác biệt về lương này dường như xuất hiện sớm trong sự phát triển nghề nghiệp. Đó là thông tin mà một cuộc điều tra được thực hiện đối với 116 sinh viên năm



thứ nhất thuộc khoa pháp lý và hành chính của Đại học Tổng hợp Québec tại Montréal (Greene, 2007). Theo các dữ liệu thu thập được, nữ thanh niên làm việc nhiều hơn một chút so với nam thanh niên, trong khi đó họ lại kiếm được ít tiền hơn so với nam. Thực tế, năm 2006, nữ thanh niên làm việc khoảng 16,7 giờ mỗi tuần trong mùa đi học và 36,1 giờ mỗi tuần trong mùa hè. Về phần mình, con trai làm việc trung bình 14,6 giờ mỗi tuần trong mùa đi học và 35,4 giờ mỗi tuần trong thời gian hè. Thật đáng ngạc nhiên, thu nhập trung bình hàng năm của phụ nữ là 12 950\$, trong khi đó thu nhập của nam là 15 183\$, lương của nữ chỉ chiếm 85.3% so với nam giới. Nếu như người ta tách riêng nhóm từ 25 tuổi trở xuống, sự khác biệt giảm đi ở những người trẻ hơn nhưng vẫn giữ khuynh hướng đó (10 631\$ đối với nữ và 11 446\$ đối với nam, vẫn trong năm 2006, phụ nữ kiếm được 92% so với lương của nam. Hơi ngạc nhiên một chút về kết quả, tôi đã đề nghị 150 sinh viên cử nhân hành chính khác điền vào cùng bảng câu hỏi. Như vậy, tổng cộng 282 người đã tham gia vào cuộc điều tra : 130 nữ và 101 nam dưới 26 tuổi, trong khi đó 20 nữ và 31 nam trên 25 tuổi.

Kết quả? Các nữ sinh làm việc trong năm học kiếm được 88% lương của nam giới với cùng số giờ làm việc như nhau. *d'heures de travail*. Đối với sinh viên dưới 26 tuổi, 18,5% nữ và 29% nam không làm việc trong năm học, cuối cùng, lương trung bình mà họ kiếm được trong năm 2005, 2006 và 2007 cao hơn nam giới.

Ngoài ra, đối với những người đã có bằng cử nhân, trung bình nam giới kiếm được nhiều hơn nữ giới 100\$ mỗi tuần. Với bằng thạc sĩ, sự khác biệt là trên 200 \$ mỗi tuần (Bourdon, 2006). Hơn nữa, nam giới được tăng lương nhanh hơn phụ nữ.

Khuynh hướng về lương này dường như có sự nghịch lý khi chúng ta nghĩ tới chân dung của các sinh viên đại học. Thật vậy, từ những năm 80, phụ nữ chiếm đa số trong các trường đại học Canada Ở Québec, chỉ 35% sinh viên cử nhân là nam. Ở Đại học Tổng hợp Québec tại Montréal, phụ nữ chiếm 61% tổng số sinh viên. Ngoài ra, còn



có nhiều phụ nữ hơn trong tất cả các khoa, trừ khoa khoa học tự nhiên và các trường đào tạo kỹ sư. Trong khoa y, ngày nay, người ta thấy cứ hai nữ mới có một nam. Về các khoa nghiên cứu bậc cao, phụ nữ vượt nam giới trong nhiều lĩnh vực. làm sao có thể giải thích sự khác biệt giữa tỉ lệ phụ nữ trong các trường đại học và tỉ lệ nữ trong các vị trí quản lý? Nghiên cứu về các rào chắn tỏ ra là một nghiên cứu thú vị!

Kết luận : vẫn còn nhiều bất bình đẳng

Địa vị của phụ nữ đã tiến triển trong các thập kỷ qua nhưng vẫn còn nhiều bất đồng giữa các giới. Phụ nữ thực sự có tỉ lệ đại diện thấp trong các vị trí ra quyết định, được thưởng ít hơn, thu nhập thấp hơn, cho dù họ chiếm đa số trong các trường đại học Bắc Mỹ. Phần tiếp theo sẽ trình bày những giải thích giúp chúng ta hiểu rõ hơn những con số này.



II

Thống kê những giải thích đối với các số liệu

Nhiều giả thuyết có thể lý giải những con số được đưa ra ở phần trước. Trong các trang tiếp theo, chúng ta sẽ đề cập đến các giả thuyết này dưới dạng các « rào chắn ». Chúng ta sẽ mô tả các rào chắn có thể phương hại đến sự hiện diện của phụ nữ trong các vị trí ra quyết định. Người ta sẽ thảo luận về các rào chắn xã hội, cơ cấu, nhân sự và hành vi. Điều quan trọng là chỉ rõ rằng các loại rào chắn này không phải là khép kín; các quy trình được trình bày chắc chắn có liên hệ với nhau và có ảnh hưởng đối với nhau.

Rào chắn xã hội

Chúng ta sẽ xem xét ba khía cạnh liên quan đến rào chắn xã hội : văn hóa, định kiến và mong đợi đối với phụ nữ.

Văn hóa là loại hình rào chắn xã hội đầu tiên. Thông qua việc xem xét văn hóa như một rào chắn, chúng ta sẽ dựa vào các giá trị, niềm tin và thái độ dẫn đến các thực tiễn và chuẩn mực loại bỏ phụ nữ. Trong một số nền văn hóa, dù đó là văn hóa dân tộc, tôn giáo hay tổ chức, người ta quan niệm rằng vị trí của phụ nữ không phải trong các vị trí ra quyết định. Ví dụ, theo *Catalyst* (2003) « văn hóa nghiệp đoàn trong nhiều công ty công nghệ cao của Mỹ loại trừ và không ủng hộ sự phát triển của phụ nữ. Một số trong số các tổ chức này không có quan điểm chiến lược, cũng không khách quan trong tuyển



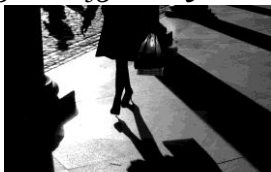
dụng và phát triển người tài. Tóm lại, phụ nữ thường bị loại ra ngoài lề, khả năng, lợi ích hay động lực của họ không được tính đến.

Định kiến là loại rào chắn xã hội thứ hai. Các định kiến thông thường nhất cho rằng phụ nữ không mấy khi rảnh rỗi, ít hướng theo kết quả và quá cảm tính. Những định kiến này khiến cho các tổ chức nói rằng chấp nhận phụ nữ, nhưng mỗi người trong số họ, trừ trường hợp ngoại lệ, đều bị loại trừ. Đó chính là nhiều người gọi là hiện tượng « trần kính ».

Những nghiên cứu về tình trạng ít nổi bật của lãnh đạo nữ rất thú vị khi đề cập đến các định kiến. Các nghiên cứu này cho thấy sức mạnh của rào chắn xã hội này. Trong một nghiên cứu của báo LaFrance, Brownell và Hahn, (1997, trong Lips 2006), người ta đã đưa ra cho các thành viên những mô tả về các hoàn cảnh liên cá nhân, các hoàn cảnh này thay đổi tùy thuộc vào vai trò và giới tính của các chủ thể. Lúc đầu, người ta trình bày một tình huống với một chủ thể nữ trong vai trò A và một chủ thể nam trong vai trò B. Sau đó, người ta lặp lại hoàn cảnh tương tự (với các thành viên khác) với một chủ thể nữ trong vai trò B và một chủ thể nam trong vai trò A. Kết quả cho thấy rằng giới tính của chủ thể quyết định đáng kể cách thức nhận định về vấn đề. Thực vậy, nam giới, trong các cặp hỗn hợp, được nhìn như là đối tượng tạo ra hoặc sáng kiến cho hành động hay tình cảm của nhóm hơn là phụ nữ. Cũng tương tự như vậy, theo Ridgeway và Diekema (1992), các nhà nghiên cứu về lãnh đạo trong các nhóm nhỏ cho thấy rằng các thành viên thường cư xử như thể là nam giới có năng lực hơn nữ giới.

Về cơ bản, một định kiến thường mạnh mẽ và tinh tế; nó khiến chúng ta nhìn nhận (có ý kiến cố định từ trước- định kiến) các sự kiện với một lăng kính bất chấp sự tồn tại của sự kiện đó. Định kiến vì vậy rất khó điều chỉnh .

Cuối cùng, **kỳ vọng** đối với phụ nữ là loại rào chắn xã hội thứ ba mà chúng tôi muốn đề cập đến ở đây. Phụ nữ trong vị trí quyền lực đứng trước các kỳ vọng trái ngược



nhau đối với họ. Một mặt, người ta chờ đợi ở phụ nữ những đặc điểm phù hợp với khả năng lãnh đạo, như sức mạnh, quyết đoán, tham vọng, v.v. Mặt khác, người ta chờ đợi họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn của nữ tính như nồng nhiệt, biểu cảm, dễ mến, hài hòa, v.v. Những kỳ vọng trái ngược nhau này khiến cho phụ nữ ở vị trí quyền lực phải đứng trước một danh mục các hành vi mà ranh giới chấp nhận rất mong manh. Khi phụ nữ chệch sang tính quyết đoán của nam giới, phụ nữ bị kết án là không phải là phụ nữ thực sự, khi phụ nữ lệch sang sự dễ thương nữ tính, phụ nữ bị coi là quá hiền để có thể lãnh đạo.

Đọc lại các bài viết của Carli (2001) về phụ nữ và ảnh hưởng mang lại cùng suy nghĩ như vậy. Dường như khi hành động một cách quyết đoán, tự tin và năng lực, phụ nữ trong vị trí quyền lực nhiều khi thấy khả năng gây ảnh hưởng của họ giảm đi thay vì tăng lên, đặc biệt đối với nam giới. Một số người thậm chí hành động một cách thù địch và có khuynh hướng bác bỏ các phụ nữ này; có thể bởi vì các phụ nữ này vi phạm các chuẩn mực hành vi gắn với giới nữ. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng phụ nữ có thể tác động vào sự phản kháng với hành động của họ thông qua việc sử dụng các « phẩm chất nữ tính » nồng nhiệt và có thái độ cộng tác. « Được xem là nồng nhiệt và dễ mến làm gia tăng tác động của các phụ nữ mạnh mẽ » Carli nói với chúng ta như vậy. Chúng ta sẽ trở lại những mong đợi đối với lãnh đạo nữ ở phần III.

Lẽ tất nhiên, sự mâu thuẫn giữa quyền lực và nữ tính bắt nguồn từ những quan niệm máy móc về nam và nữ, và chúng tạo ra cho phụ nữ ít phạm vi tự chủ trong các vị trí quyền lực.



Rào cản cơ cấu

Rào cản cơ cấu đề cập đến sự loại trừ thực sự hoặc vai trò mà phụ nữ cảm nhận được. Những đòi hỏi của các vai trò khác nhau mà phụ nữ vẫn phải đảm nhiệm và sự cô lập dường như là hai rào cản cơ cấu cơ bản nhất.

Những **đòi hỏi** phải cam kết mạnh mẽ trong công việc và cam kết đối với chức nghiệp dường như khó đồng hành với cam kết gia đình và trách nhiệm cá nhân. Đó là điều mà *Catalyst* kết luận sau nghiên cứu được tiến hành trong một công ty viễn thông tại Mỹ năm 2003. Về phần mình, Danielle Maisonneuve (2000), UQAM, đã tiến hành một nghiên cứu về sự tham gia của phụ nữ vào các cấp ra quyết định. Bà đã xác định ba yếu tố tạo thuận lợi cho sự tham gia của phụ nữ vào các cấp ra quyết định, đó là độ tuổi của phụ nữ, số con và độ tuổi của con. Như vậy, phụ nữ cao tuổi hơn, có con từ 11 tuổi trở lên, tham gia nhiều hơn vào các vị trí ra quyết định. Vì vậy, họ có nhiều thời gian hơn dành cho các dự án nghề nghiệp, do hoạt động gia đình giảm đi và chức nghiệp của họ đã khởi động. Trong một nghiên cứu khác, Maisonneuve đã theo dõi các phụ nữ và nam giới trong giờ nghỉ trưa để lý giải cách sử dụng thời gian của họ. Bà đã nhận thấy rằng vào buổi trưa, phụ nữ thường dành thời gian để hoàn thành những công việc gắn với trách nhiệm cá nhân hoặc gia đình, trong khi nam giới thường thực hiện các hoạt động chuyên môn, xã hội. Tóm lại, những kết quả này gợi ý rằng phụ nữ có khuynh hướng thực hiện nhiều vai trò trong suốt thời gian làm việc của mình. (Trao đổi với tác giả, tháng 11/2006).

Như vậy, những đòi hỏi của nhiều vai trò khác nhau dường như ảnh hưởng tới hành vi của phụ nữ trong công việc nhiều hơn nam giới.

Mặt khác, nữ quản lý thường cảm thấy **cô độc**, điều này được lý giải bằng việc nữ quản lý có ít mô hình và những người kèm cặp giúp đỡ họ. Thực tế về loại hình rào cản thứ hai mang tính cơ cấu này được xác định bởi *Catalyst* (2003) (và những người khác



nữ) sau một nghiên cứu trong công nghiệp viễn thông. Maisonneuve (2000) cũng nhấn mạnh sự phát triển yếu của mạng lưới quản lý nữ.

Lips (2006), về phần mình, nói về các rào cản thực tiễn ảnh hưởng bất lợi cho việc huy động phụ nữ vào các cấp ra quyết định; Bà đã đưa ra các rào cản như nguồn vốn hạn chế, việc bị loại ra các mạng lưới quan trọng, thiếu nguồn lực để chăm sóc công việc, v.v. Tóm lại, thế giới quản lý dường như không được tổ chức để có thể hòa nhập phụ nữ một cách dễ dàng. Người ta có thể nghĩ rằng chính phụ nữ là người mang đến những thay đổi cần thiết để giảm bớt các rào cản cơ cấu. Chúng ta sẽ thấy ở phần sau các mạng lưới được tổ chức lại với nhau. Chúng tôi hi vọng rằng các mạng lưới này sẽ lớn mạnh và phát triển tốt.

Rào cản cá nhân : phụ nữ tự loại mình?

Nhiều phụ nữ thích vắng mặt ở những nơi quyền lực, có thể do hình ảnh của bản thân họ đối với chính mình hoặc do quan niệm của họ về những nơi quyền lực. Đây là hai nguyên nhân cơ bản khiến cho họ ngại tham gia vào các vị trí ra quyết định, điều này sẽ được đề cập ở phần sau, dưới tên gọi rào cản cá nhân.

Người ta quan sát thấy phụ nữ dễ *hoài nghi về khả năng thành công* trong quản lý hơn nam giới. Trong nghiên cứu về sự dè dặt của phụ nữ khi tham gia vào các hoạt động quản lý, Maisonneuve (2000) đã nhận thấy rằng phụ nữ thường có thái độ tự tin rất mong manh và gặp khó khăn trong kỹ năng giao tiếp. Người ta có thể có sự liên tưởng giữa suy nghĩ mang đặc tính nữ này về khả năng thành công và việc quyết định ứng cử hay không vào một vị trí mới. Phụ nữ thường xem vị trí mới như là một dịp để áp dụng điều họ biết làm; bởi vậy họ có khuynh hướng không ứng cử nếu họ không chắc chắn, không được thuyết phục, đắm vào về khả năng thực hiện một cách có năng lực tất cả các hoạt động được yêu cầu và có thể phải làm của vị trí làm việc đó (có lẽ tôi hơi thổi phồng



một chút!). Nam giới, về phần mình, xem xác tình huống này như những dịp để học hỏi hay để thử làm; bởi vậy họ sẽ ứng cử ngay cả khi họ cho rằng mình không có đầy đủ các năng lực cần thiết đối với vị trí đó. Tóm lại, nam giới dường như xem thăng tiến như một dịp để phát triển tiềm năng thay vì là dịp để khai thác năng lực đã có.

Một đồng nghiệp, Marie Claude Lagacé, đã nói với chúng tôi về một nghiên cứu mang tính so sánh thực hiện ở các thiếu nhi. Kết quả đạt được cùng chiều với kết quả thảo luận ở trên, chỉ ra rằng thiếu nữ có hình ảnh về bản thân không tích cực như các cậu con trai cùng tuổi. Ý kiến của Lips (2005) cũng theo chiều hướng như vậy. Trong bài viết này, chúng tôi muốn liên hệ những hoài nghi này và hình ảnh về bản thân với khái niệm rào cản cá nhân (mà phụ nữ tự dựng lên đối với bản thân mình) với khái niệm rào cản hành vi (liên tưởng tới sự khác biệt tâm lý giữa nam và nữ). Quan điểm này còn nhiều tranh cãi, tôi thừa nhận như vậy.

Việc sắp xếp dưới mục này hay mục khác có quan trọng hay không? Tôi tự hỏi... và tôi nhận ra rằng sự lựa chọn của tôi trong phân loại dựa trên niềm tin của tôi đối với các phương thức can thiệp được sắp xếp hài hòa hơn với khái niệm rào cản - một rào cản có thể vượt qua một cách dễ dàng hơn, theo ý kiến tôi, một « sự khác biệt tâm lý ». Bởi vậy, thật thú vị khi nhìn thấy quyết định lựa chọn cách phân loại, lựa chọn các mục, thậm chí chọn từ... có thể làm cho vấn đề dễ hay khó tiếp cận hơn. Tôi nghĩ rằng ở đây tôi chủ yếu đưa ra cùng một ghi nhận với điều mà một số chuyên gia, như McBer đã làm, thông qua việc khái quát hóa khái niệm năng lực (Spencer & Spencer, 1993).

Thứ hai, người ta nhận thấy rằng phụ nữ thường có **thái độ tiêu cực** đối với sự tiến bộ chức nghiệp. Phụ nữ cho rằng họ phải làm việc nhiều hơn nam giới để có thể được thừa nhận, điều này làm họ nản chí và tạo ra cảm giác thất vọng. Ngoài ra, nhiều phụ nữ có quan điểm tiêu cực về các giá trị gắn với các vị trí quản lý. Đó chính là điều mà nghiên cứu của Eagly, Karau, Miner & Johnson, (1994, trong Lips 2006) đã nêu ra. Những phụ nữ tham gia vào nghiên cứu này có số điểm thấp hơn nam giới đối với động



lực tham gia quản lý. Trên thực tế, phụ nữ có số điểm thấp hơn đối với 5 trong số 7 đại lượng đo lường, đó là mong muốn cạnh tranh với đồng nghiệp trong các trò chơi và thể thao, mong muốn cạnh tranh với đồng nghiệp trong các hoạt động trong công việc, mong muốn hoạt động một cách chủ động và khẳng định bản thân, mong muốn nói cho người khác phải làm gì và mong muốn đạt được một vị trí rất uy tín và nổi trội. Phụ nữ đạt được điểm cao hơn trên hai thang điểm, đó là mong muốn duy trì quan hệ tích cực với cấp thứ bậc và mong muốn thực hiện các nhiệm vụ hành chính liên quan đến vị trí quản lý. Các kết quả của một nghiên cứu do Margarita Sanchez Mazas và Annalisa Casini (2005) thực hiện cho kết quả tương tự. Người ta nhận thấy rằng phụ nữ, trong một tình huống giả định, ít muốn hành động như nhà quản lý trong các nền văn hóa tổ chức coi trọng sự độc đoán chuyên quyền hơn là cộng tác.

Rốt cuộc, nhiều phụ nữ thiếu tin tưởng vào khả năng của bản thân mình và duy trì thái độ tiêu cực đối với các hoạt động quản lý hơn nam giới, điều này dường như góp phần lý giải tình trạng họ ít có mặt trong các vị trí ra quyết định.

Rào cản hành vi

Có nhiều khác biệt về hành vi giữa nam và nữ. Sự khác biệt này có thể có nguồn gốc sinh học, là kết quả của quá trình xã hội hóa và/hoặc chịu ảnh hưởng của moing đợi. Dù thế nào, những khác biệt này điều chỉnh lợi ích, động lực và hiệu suất của phụ nữ cũng như quan niệm của phụ nữ về chính bản thân mình.

Ở đây chúng tôi đề cập đến năm khía cạnh đã giúp tôi hiểu được « bức tranh giới » trong các tổ chức của chúng tôi, ví dụ như những khác biệt giữa nam và nữ trong động lực, quan niệm về quyền lực, sự xuất hiện của lãnh đạo, phong cách quản lý và đàm phán.



Trước tiên, **động cơ thành công** dường như có sự khác biệt giữa nam và nữ. Người ta nhận thấy trước hết những khác biệt trên bình diện các chuẩn mực được sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng của các cá nhân. Như vậy, nam giới có kết quả cao hơn nữ giới về tác động của động lực cạnh tranh và về tầm quan trọng theo nhìn nhận của họ về việc tốt hơn người khác. Phụ nữ, về phần mình có những kết quả cao hơn về định hướng công việc và cảm giác thành công do làm việc tốt tạo ra (Lips, 2006).

Tiếp đó, chúng ta hãy xem xét quan niệm về quyền lực. Dường như nam giới được xem là có năng lực nhiều hơn và bởi vậy có thể dựa trên quyền tham gia. Họ đòi hỏi sự tôn trọng, khẳng định rõ ràng quyền uy của mình đối với người khác và như vậy dễ tiếp cận quyền lực chính thức hơn. (Lips, 2005).

Janice Yolder (1998, trong Lips, 2006) đã tiến hành một nghiên cứu thú vị. Thử nghiệm mà tác giả đưa ra là đặt phụ nữ vào vị trí lãnh đạo với một nhóm nam giới, để hoàn thành một công việc nam tính điển hình. Mục đích là mô phỏng vị trí của các phụ nữ giữ vị trí lãnh đạo trong các tổ chức có sự thống trị của nam giới. Đối với mỗi điều kiện trong số ba điều kiện thử nghiệm, một phụ nữ đã được nhóm nghiên cứu lựa chọn ngẫu nhiên để lãnh đạo nhóm. Trong cuộc thử nghiệm đầu tiên, phụ nữ được đào tạo để có năng lực phù hợp với công việc. Trong trường hợp thứ nhất, phụ nữ không được nói rằng họ được đào tạo, trong khi đó trong trường hợp thứ hai, một người đàn ông tham gia thí nghiệm thông báo cho nhóm rằng người lãnh đạo nữ đã được tham dự một chương trình đào tạo đặc biệt, và như vậy, cô ta có thông tin cần thiết cho nhóm để ra quyết định sao cho công việc có thể tiến triển. Kết quả nghiên cứu của Yolder cho thấy rằng chỉ các phụ nữ được đào tạo và được người nam giới tham gia thí nghiệm thông báo là chính đáng và đáng tin cậy mới có thể gây ảnh hưởng một cách hiệu quả đối với hiệu suất của nhóm làm việc toàn nam giới. Những người phụ nữ không được đào tạo bị dồn xuống vai trò thư ký. Những người được đào tạo (có năng lực) nhưng không nói điều đó với nhóm nhận thấy rằng họ không thể chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn của mình một cách hiệu quả cho một nhóm nam giới hành xử rất đáng thất vọng. Như vậy, mặc dù những phụ nữ



được bổ nhiệm để lãnh đạo có năng lực chuyên môn, họ cũng không gây ảnh hưởng thành công đối với nhóm, những người này từ chối thừa nhận năng lực chuyên môn của người phụ nữ lãnh đạo. Nghiên cứu này, mặc dù được tiến hành trong phòng thí nghiệm (vì vậy mang tính giả định) cách đây mười năm, khiến tôi phải suy nghĩ. Khi tôi phân tích những cuốn sách viết về cách thức hành xử cần có của phụ nữ để « có vị trí », tôi nghĩ đến nghiên cứu này. Tôi thích nhìn thấy những biến thái khác nhau trong cách thức tiến hành để khẳng định chính xác hơn các kết luận, nhưng dù sao, tôi tự nhủ rằng nếu các kết quả này không có giá trị, các cuốn sách giảng dạy về quản lý các ấn tượng đối với phụ nữ đã không nhiều đến như vậy!

Nghiên cứu về *sự xuất hiện của lãnh đạo* cũng thú vị. Các nghiên cứu này cho rằng khi nam giới và phụ nữ làm việc cùng nhau trong một nhóm, nam giới thường nổi lên như người lãnh đạo.

Một phần các lý giải sự khác biệt quan sát được đối với khả năng lãnh đạo nằm ở quy trình xã hội hóa, nhưng người ta nghĩ rằng còn có điều gì đó xuất hiện trong nhóm hỗn hợp. Theo lý thuyết trình bày ở trên, nam giới được coi là có năng lực hơn phụ nữ. Như vậy, phụ nữ cũng như nam giới cho rằng nam giới sẽ làm việc tốt hơn. Bởi vậy, người ta tạo cho nam giới nhiều cơ hội hơn để đóng góp. Thông qua việc đóng góp nhiều hơn, nam giới được đánh giá tích cực hơn và có nhiều ảnh hưởng hơn nữ giới đối với các quyết định. Bởi vậy, người ta đứng trước một chu trình tuần hoàn không giúp ích cho phụ nữ thăng tiến trong lĩnh vực quản lý. Ngoài ra, các nghiên cứu thực chứng hỗ trợ cho lập luận này. Thật vậy, người ta nhận thấy rằng khi người ta yêu cầu một nhóm mới thực hiện một nhiệm vụ nào đó, nam giới phát biểu nhiều hơn, đưa ra nhiều chỉ thị và gợi ý hơn và xuất hiện với tư cách người lãnh đạo nhiều hơn phụ nữ (Lockheed & Hall 1976; Wood & Karten, 1986). Nói điều này, người ta nhận thấy rằng thông qua đào tạo phụ nữ, người ta giúp họ tăng mức độ đóng góp và cơ hội xuất hiện như một người lãnh đạo. Tuy nhiên, phụ nữ phải phát triển nhiều năng lực hơn nam giới để có thể có cùng mức độ ảnh hưởng (Lockheed, 1985). Các dữ liệu được đưa ra ở đây không mới. Người ta có thể



nghĩ rằng hoàn cảnh đã thay đổi, cần phải chờ xem. Chúng ta hãy chú ý tới những gì đang xảy ra trong môi trường xung quanh chúng ta, điều đó sẽ giúp chúng ta có một ý tưởng nào đó!

Mặt khác, người ta có thể tự hỏi liệu rằng phụ nữ có sử dụng các **chiến lược gây ảnh hưởng gián tiếp** nhiều hơn nam giới. Xét trên góc độ lịch sử, phụ nữ từ lâu đã bị gạt bỏ khỏi quyền lực chính thức. Bởi vậy phụ nữ phải học cách sử dụng các chiến lược gián tiếp để gây ảnh hưởng đối với các quyết định mà cuối cùng nam giới đưa ra. Như vậy, người ta có thể nghĩ rằng phụ nữ khéo « thu hút » hơn, do không thể đẩy ra? Theo một số người, người ta nhận thấy quản lý đang được nữ tính hóa. Thật vậy, người ta ngày càng ít sử dụng các ràng buộc, các chiến thuật mới được ưu tiên là tránh cho nhân viên phải đưa ra và tạo ra sự cam kết đối với mục tiêu của nghiệp đoàn. Nhiều tác giả, trong đó có Léveillé (chuyện trò không chính thức với tác giả), Rosener (1995, trong Lips 2006), Eisler và Greenhalgh (trong Coughlin 2005), nói về khuynh hướng « nữ hóa », mà không nhất thiết sử dụng chính xác thuật ngữ này.

Ngoài ra, phụ nữ dường như có một **phong cách lãnh đạo** khác với phong cách của nam giới.. Đó là điều mà một nghiên cứu do Bass, Avolio và Atwater (1996, trong Lips 2006) tiến hành đã phát hiện ra. Nhóm các nhà nghiên cứu này đã đề nghị nhân viên ở các lĩnh vực khác nhau (chế tạo, giáo dục, cộng đồng) phải đánh giá chất lượng lãnh đạo của người giám sát cấp trên của họ. Họ nhận thấy rằng phụ nữ được đánh giá cao hơn nam giới đối với ba trong số 4 khía cạnh của người lãnh đạo có khả năng xoay chuyển tình hình. Các khía cạnh này là (1) thừa nhận nhu cầu của nhân viên để làm việc với tiềm năng của họ, (2) khả năng sử dụng mô hình đối với các nhân viên trên khía cạnh đạo lý và (3) khuynh hướng thách thức các định đề đã lỗi thời. Liên quan đến bốn khía cạnh, nói cách khác là xác lập một tầm nhìn tích cực về tương lai, phụ nữ và nam giới có kết quả như nhau. Những ghi nhận như vậy được rút ra từ phân tích không lồ của Eagly và Johannesen-Schmidt, (2003, trong Lips), được tiến hành trên cơ sở 45 nghiên cứu. Lẽ tất nhiên, người ta có thể nghĩ rằng các định kiến máy móc liên quan đến nam



giới và phụ nữ tiến hành việc đánh giá nhân viên. Bởi vậy, sẽ là hữu ích nếu người ta làm việc với những khác biệt thực tế trên phương diện phong cách quản lý hay nếu như các kết quả này chính là sự phản ánh những quan điểm máy móc được chuyển tải trong xã hội của chúng ta. Tác động không giống nhau, các bạn chắc nói với tôi như vậy??!!

Ở đây, người ta cũng nhận thấy sự khác biệt giữa nam và nữ về *phong cách đàm phán*. Các nghiên cứu của Greenhalgh (trong Coughlin và những người khác 2005), tiến hành trong phòng thí nghiệm cho thấy rằng trong tình huống đàm phán, phụ nữ thường có khuynh hướng tỏ ra đồng cảm hơn, linh hoạt hơn và thường đi đến thỏa thuận hơn nam giới. Những khác biệt này có thể được lý giải bằng việc phụ nữ xem trao đổi đàm phán như một bộ phận trong mối quan hệ dài hạn hơn. Việc duy trì mối quan hệ bởi vậy dường như quan trọng hơn là chiến thắng trước mắt. Về phần mình, nam giới có khuynh hướng xem tìm hướng đàm phán như một trận chiến ở đó người ta thắng hoặc thua. Bởi vậy, họ đầu tư nhiều hơn để chiến thắng khi ra khỏi cuộc trao đổi và ít nghĩ đến các tác động mang tính duy lý của hành động của họ. Mặc dù các kết luận này có vẻ lô-gích, tất cả các nghiên cứu không mang lại kết quả như nhau. Thật vậy, việc thống kê những tài liệu, bài viết do Claudette Ross và Julie Cloutier (2007), Trường Khoa học Quản lý thực hiện, chỉ ra rằng các nghiên cứu về đàm phán khó thiết kế và thực hiện và kết quả có thể diễn ra theo mọi hướng.

Về phương diện cá nhân, tôi thừa nhận sự việc ở đây, tôi thừa nhận cách nam giới tách bạch một cách hài hước thời gian và các mối quan hệ, cũng như cách thức mỗi sự kiện thường tạo ra mối quan hệ của một người phụ nữ với môi trường nhân văn của họ, dù tốt hay xấu. Ngoài ra, tôi nghĩ những sự kiện như vậy khiến cho một số người nói rằng các cô gái thường phức tạp hơn!

Kết luận : các rào chắn ảnh hưởng đến phụ nữ và nam giới



Cần thiết phải nhớ rằng nhiều rào cản ảnh hưởng tới sự tiến bộ của phụ nữ trong quản lý. Hơn nữa, cần nhớ rằng nam giới cũng có thể mắc bẫy do những niềm tin, kỳ vọng và quan điểm máy móc mà xã hội của chúng ta chuyển tải. Lips (2005) mô tả rõ tình huống này và chúng ta kết thúc chương này bằng cách nhắc lại ý kiến của ông:

« Các rào cản có hậu quả nghiêm trọng tới các nhóm và các cán nhân, nam và nữ. Rào cản có tác động tới khả năng của nhóm trong việc xem xét các tác động. Chúng cũng ảnh hưởng tới khả năng đạt mục đích đối với nam và nữ.

Ví dụ, một phụ nữ hoạt động trong lĩnh vực chính trị phải tính đến việc họ ở trong vị trí nhóm thiểu số, và cô ta có gắn bó với sự nghiệp nữ hay không.

Tương tự như vậy, nam giới không thể quên tác động của việc họ thuộc về phái nam khi đề cập đến sức mạnh, quyền lực và thành công. Nam giới có nhiều cơ hội được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo hơn, cho dù họ có tìm kiếm các vị trí đó hay không... và nam giới không thành công bị đánh giá rất tiêu cực, có nghĩa là theo những nhận định mang tính máy móc của môi trường xung quanh . »

Rốt cuộc, các rào cản ở đây tác động đến nam và nữ, cũng như thành công của các tổ chức của chúng ta. Trong phần tiếp theo, chúng tôi tự hỏi về tầm quan trọng của sự có mặt của phụ nữ trong các tổ chức.



III

Sự hiện diện của phụ nữ trong các tổ chức có quan trọng đến vậy hay không?

Phần này đề cập tới tầm quan trọng của sự có mặt của phụ nữ trong các tổ chức của chúng ta. Chúng tôi sẽ xem xét ba lý do theo đó dường như sẽ có lợi khi can thiệp để phụ nữ có nhiều vị trí hơn trong thế giới quản lý. Trước hết, chúng tôi sẽ đề cập đến mối liên hệ giữa phát triển phụ nữ và phát triển đất nước, tiếp theo khái niệm về tính bổ sung giữa hai giới và cuối cùng, hiệu suất của các tổ chức có phụ nữ trong nhóm lãnh đạo .

Sự phát triển của các quốc gia được thực hiện qua phát triển phụ nữ

Thứ nhất, chúng ta thừa nhận rằng nhiều người cho rằng sự phát triển của một quốc gia được thực hiện thông qua phát triển phụ nữ. Người ta gắn phát triển phụ nữ với giảm nghèo, với sự đại diện ngày càng tăng trong hành chính, việc khuyến khích một số chủ đề xã hội, sự minh bạch trong lĩnh vực kinh tế và chính phủ.

Hơn nữa, theo những nghiên cứu do David McClelland (1976) tiến hành vào đầu những năm 60, người ta có thể nghĩ rằng nếu như phụ nữ thành công hơn, họ sẽ chuyển tải nhiều giá trị và hành vi thành công cho con cái, những đối tượng mà họ thường đảm nhiệm việc giáo dục. Kết quả là, theo lô-gích của McClelland, những đứa trẻ này có nhiều cơ hội thành công hơn, điều này sẽ tạo thuận lợi cho sự phát triển kinh tế của đất nước. Kết luận là, sẽ có lợi cho một xã hội nếu như tạo thuận lợi cho sự phát triển của phụ nữ. Nói thì dễ, chắc các bạn sẽ nói như vậy với tôi...!!??



Tính bổ sung giữa nam và nữ

Thứ hai, trong nhiều tổ chức Bắc Mỹ, các mô hình lãnh đạo mới nêu rõ tầm quan trọng của kỹ năng thiết lập quan hệ và làm gương cho nhân viên. Sự kết hợp các giá trị của người lao động và những đòi hỏi hiện hành của các tổ chức (thực hiện các dự án ngày càng phức tạp hơn trong thời hạn rất ngắn) đòi hỏi khả năng lãnh đạo có thể làm xoay chuyển tình hình. Phẩm chất của người lãnh đạo có khả năng làm xoay chuyển tình hình gắn với quan niệm mang tính máy móc về phụ nữ (Bass et al. 1996. Eagly, 2003; trong Lips 2006). Phụ nữ bởi vậy thể hiện những đặc điểm được coi trọng trong mô hình quản lý hiện hành, điều này đòi hỏi họ hỗ trợ cho phát triển tổ chức đồng thời đảm bảo vai trò lãnh đạo.

Các giá trị mới của tổ chức này, theo chúng tôi đòi hỏi phải khai thác nhiều hơn tính bổ sung của lãnh đạo nam và nữ và thực hiện điều mà các phong cách lãnh đạo khác nhau này có thể đóng góp, mỗi phong cách theo cách của mình, vào thành công của tổ chức.

Các tổ chức có nhiều phụ nữ hơn trong ban lãnh đạo có hiệu suất làm việc cao hơn

Cuối cùng, các số liệu về các tổ chức thịnh vượng này (Fortune 500), do nhóm *Catalyst*, thu thập cho thấy rằng các tổ chức có nhiều phụ nữ trong ban lãnh đạo có hiệu suất làm việc cao hơn các tổ chức khác. Nghiên cứu tiến hành vào cuối những năm 1990 bởi đó là giai đoạn thịnh vượng và bởi vì có dữ liệu đáng tin cậy về sự hiện diện của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo vào các năm này. Nghiên cứu được tiến hành đối với 353 trên tổng số 500 công ty, cụ thể là các công ty có đầy đủ thông tin cần thiết. Các thông số ROE (return on equity) và TRS (total return to shareholder) đã được sử dụng để phân tích



hiệu suất tài chính. Người ta nhận thấy rằng nhóm tổ chức có tỉ lệ đại diện nữ cao nhất trong ban lãnh đạo có hiệu suất tài chính cao hơn nhóm có tỉ lệ đại diện nữ thấp. ROE cao hơn 35,1% TRS cao hơn 34%. Ghi nhận này được khẳng định bởi các nghiên cứu khác, trong đó có nghiên cứu của Roy Adler (2001) trong vòng 19 năm và các nghiên cứu khác, trong đó có nghiên cứu của Micheline Renault, Khoa Khoa học Kế toán của Trường ESG UQAM. Rất cuộc, các tổ chức có phụ nữ trong ban lãnh đạo rõ ràng hiệu quả hơn các các tổ chức khác. Tuy nhiên, người ta có thể đặt câu hỏi liệu rằng sự có mặt của phụ nữ đã tạo ra sự khác biệt này hay đó là do một thông số thứ ba như tư duy cởi mở, thông số này vừa lý giải sự thịnh vượng về tài chính của các công ty này và đồng thời lý giải sự tham gia của phụ nữ vào ban lãnh đạo.

Kết luận : sự có mặt của phụ nữ

Tóm lại, nhưng nội dung nêu trên khiến cho chúng ta rằng cần thiết phải can thiệp để có được sự tham gia nhiều hơn của phụ nữ vào thế giới quản lý. Thật vậy, sự có mặt của họ dường như có liên quan chặt chẽ đến sự thịnh vượng hơn trên bình diện tổ chức, cũng như trên bình diện xã hội. Hơn nữa, các mô hình quản lý mới ưu tiên chiến lược sử dụng các hình mẫu nữ. Tóm lại, sự bổ sung lẫn nhau giữa lãnh đạo nữ và lãnh đạo nam dường như có lợi hơn đối với tổ chức .



IV

Chúng ta có nên can thiệp hay không?

Trước khi thảo luận thêm, chúng ta tự hỏi xem liệu có cần thiết và nên can thiệp để phụ nữ hiện diện nhiều hơn trong các vị trí quản lý. Phần tiếp theo đưa ra ba giả thuyết đối với vấn đề này.

Giả thuyết 1 : tình trạng hiện nay không cần điều chỉnh

Một số người cho rằng phụ nữ có thể tiếp cận các vị trí ra quyết định, nhưng chính phụ nữ là người quyết định không tiếp cận các vị trí đó. Ngoài ra, có một số chỉ số theo chiều hướng này. Ví dụ , một số C.A. cố gắng tuyển dụng nhiều phụ nữ hơn, nhưng gặp khó khăn trong việc tìm được người đáp ứng yêu cầu (nghiên cứu của Danielle Maisonneuve, 2000). Nhiều lý do được phụ nữ đưa ra để lý giải việc họ không mấy quan tâm đến các vị trí quản lý. Thật vậy, một số phụ nữ không muốn đảm nhiệm vai trò phải bảo vệ hồ sơ ứng cử vào vị trí quản lý, số khác cho rằng họ còn bận các công việc xã hội khác. Cuối cùng, nhiều phụ nữ lựa chọn ưu tiên khác trong cuộc sống, như dạy dỗ con cái. Tóm lại, theo giả thuyết này, phụ nữ có thể tiếp cận các vị trí lãnh đạo, nhưng họ quyết định không tham gia. Như vậy, hoàn cảnh hiện nay tương ứng với mong muốn của mỗi người.



Giả thuyết 2 : Thời gian rỗi sẽ dàn xếp mọi việc

Tiếp theo, người ta có thể nghĩ rằng tình trạng hiện nay là không chấp nhận được nhưng rồi cùng với thời gian mọi việc sẽ đâu vào đấy. Nói cách khác, phụ nữ không tiếp cận các vị trí quản lý nhiều như nam giới nhưng không cần thiết phải can thiệp. Không cần hành động để điều chỉnh tình hình. Như vậy, trong vòng những năm tới, chúng ta cần phải bắt đầu gặt hái những kết quả của sự có mặt của phụ nữ trong các trường đại học và trên thị trường lao động, cũng như kết quả của các biện pháp điều chỉnh tình hình được tiến hành trong các tổ chức trong thời gian qua. Tóm lại, theo giả thuyết này, thực sự có sự bất bình đẳng giữa nam và nữ, nhưng các hành động đã tiến hành trong những năm qua sẽ đủ để giảm nhẹ tình hình.

Giả thuyết 3 : cần phải can thiệp

Cuối cùng, giả thuyết cuối cùng khẳng định rằng chúng ta cần phải can thiệp để cải thiện tình hình của các phụ nữ trong thế giới quản lý. Trên bình diện quốc tế, dường như giả thuyết này được chấp nhận nhiều hơn cả. Trong các nước phương Tây, sự đáp ứng phụ thuộc vào môi trường, tổ chức. Tuy nhiên, theo giả thuyết này, tình trạng hiện nay là không thể chấp nhận và cần hành động để sửa chữa tình hình.

Kết luận : lựa chọn hành động

Tóm lại, dù giả thuyết đưa ra thế nào, dường như nhất thiết phải có sự can thiệp. Giả thuyết được lựa chọn chỉ có thể định hướng cho việc lựa chọn các hành động cần tiến hành. Giả thuyết cuối cùng đòi hỏi các giải pháp mang tính chính trị, ở quy mô lớn, trong khi đó hai giả thuyết khác đòi hỏi các giải pháp mang tính cá nhân hóa cao hơn. Thật vậy, ngay cả khi các tổ chức sẵn sàng huy động sự tham gia của phụ nữ, điều quan



trọng là mỗi người trong số họ có dịp thất các phương án có thể chấp nhận được. Để làm được điều này, người ta phải tấn công vào các rào cản cá nhân và hành vi có thể khiến cho bản thân phụ nữ tự loại bỏ mình ra khỏi các vị trí quản lý.

Phần tiếp theo sẽ trình bày các biện pháp can thiệp cần thiết.



V

Phương thức can thiệp

Phần này trình bày các phương thức can thiệp hiện có, không đưa ra nhận định cũng như xem xét ưu thế sử dụng của các phương thức can thiệp đó. Quan điểm cơ bản của tôi là mọi sự can thiệp đều cần thiết bởi chúng tác động tới các rào cản được trình bày ở phần trước.

Phần tiếp theo sẽ trình bày vấn đề hạn ngạch, những hỗ trợ của tổ chức, nghiên cứu và lấy ý kiến, các nhóm phụ nữ, các tài liệu về vấn đề nữ và cuối cùng là những can thiệp trực tiếp đối với phụ nữ.

Hạn ngạch

Cách tiếp cận thứ nhất, hạn ngạch, tập trung vào số lượng. Người ta nhận thấy nó trước hết trong giới chính trị. Các chính phủ sử dụng hạn ngạch để khuyến khích các tổ chức tiến hành một số hành động nào đó. Một số chiến lược cho phép tác động vào các rào cản xã hội.

Hạn ngạch được sử dụng trước hết để tăng sự hiện diện của phụ nữ trong các cấp khác nhau của chính phủ. Một ví dụ là mục tiêu 30% là đại diện nữ trong nghị viện mà Liên hiệp quốc đã đề ra năm 1995. Một ví dụ khác là ở Costa Rica, người ta đòi hỏi con số ngang nhau, có nghĩa là tỉ lệ phụ nữ trong một số cấp của một đảng tương ứng với tỉ lệ



dân số. Để làm được điều này, hạn ngạch được đưa ra được phát triển theo ba giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất, được đưa ra năm 1998 có nhiều gợi ý hơn và không gắn với số liệu cụ thể nào. Sau đó, ở giai đoạn hai, người ta yêu cầu 40% phụ nữ trong danh sách ứng cử viên của một đảng. Cuối cùng, trong giai đoạn cuối cùng, năm 2002, người ta đòi hỏi 40% phụ nữ trong các vị trí được bầu của các đảng phái chính trị. Ở Rwanda, Hiến pháp năm 2003 nói về 30% phụ nữ trong các cấp ra quyết định và « tầm nhìn 2020 » của nước này đòi hỏi sự tham gia đáng kể của phụ nữ. Các kết quả của cuộc bầu cử năm 2008 khiến cho chúng ta nghĩ rằng tầm nhìn của Rwanda đang định hình!

Cũng có trường hợp người ta áp đặt hạn ngạch cho các tổ chức. Ví dụ, ở Na-uy, người ta đòi hỏi trên 40% phụ nữ trong các ban quản trị của các tổ chức có cổ phiếu được niêm yết trên thị trường chứng khoán, nếu không các công ty không đạt mục tiêu và sẽ bị giải tán. Sau cuộc thẩm tra tháng ba năm 2009 (trang web của Đại sứ quán Na-uy tại Canada), người ta nhận thấy tình hình được cải thiện và không công ty nào phải giải tán. Ở Québec, biện pháp do Bộ trưởng Audait đề xuất, hướng tới mục tiêu 50% phụ nữ tham gia các hội đồng quản trị trong các công ty nhà nước từ nay đến năm 2011, đi theo cùng chiều hướng này. Một ví dụ cuối cùng về tiến trình xác định mục tiêu gắn với các chương trình tiếp cận bình đẳng ở Québec và Canada.

Tóm lại, người ta có thể nghĩ rằng bằng cách tác động vào các hệ thống vĩ mô với hạn ngạch, người ta sẽ tác động vào các rào cản xã hội (định kiến, kỳ vọng, văn hóa).

Hỗ trợ của tổ chức đối với sự tiến bộ của phụ nữ

Các hành động của tổ chức, về phần mình, tác động vào các rào cản cơ cấu. Nó nhằm phá vỡ thế cô lập của phụ nữ, thế cô lập này, như chúng ta đã thấy, chủ yếu xuất phát từ việc tích lũy các vai trò (gia đình và chức nghiệp) cũng như việc thiếu mô hình, mạng lưới và người quân sự, kèm cặp, giúp đỡ.



Các hoạt động này trước hết có thể dưới dạng những **điều chỉnh về điều kiện thực thi vị trí làm việc**. Tổ chức công đoàn công vụ Canada (SCFP), khi quay lại thành lập ủy ban phụ nữ (xem trang web), cho thấy rằng có những điều chỉnh thú vị như vậy, đã đối với nam giới và phụ nữ.

Loại hình hoạt động hỗ trợ của tổ chức thứ hai đối với phụ nữ là tổ chức thực hiện **các chương trình kèm cặp giúp đỡ và hỗ trợ phát triển mạng lưới**. Về vấn đề này, *Catalyst* khuyến nghị (1) làm sao để tạo ra sự cân bằng công việc - cuộc sống cá nhân, (2) xác định và quản lý người tài trong tổ chức và (3) tạo ra những người quân sự và mạng lưới. Ngoài ra, các tổ chức đã theo các khuyến nghị này.

Ngoài ra, một nhà lịch sử Mỹ, P. Walker Laird, đã tiến hành một nghiên cứu và viết một cuốn sách khá thú vị (*Pull, Networking and success since Benjamin Franklin*) trong đó bà xử lý vấn đề bí ẩn « đàn ông tự đảm đang ». Nghiên cứu cho thấy rằng nam giới đạt tới các vị trí cao trong tổ chức luôn liên bị « lôi kéo »... bởi các tiếp xúc nam tính. Ghi nhận này khiến tôi nghĩ rằng nếu như phụ nữ có nhiều khó khăn như vậy để tự khẳng định mình hiện nay, một mặt do truyền thống nam tính, hiện diện từ khi bắt đầu thành lập tổ chức. Các hoạt động kèm cặp và mạng lưới nữ bởi vậy là cách tốt để đương đầu với khuynh hướng !

Dường như mô hình quân sự ít được các học viên tôi đã giảng trong các xã hội mang tính tập thể cao. Người ta thậm chí phải lưỡng lự trước việc một số nhóm không mấy mặn mà với ý tưởng sáng tạo, thậm chí tham gia vào các chương trình hỗ trợ, chỉ ít trong vai trò người được hỗ trợ. Một số người đã nói với tôi về sự e ngại đối với tình huống nợ ở đó người ta cấp bố trí phụ nữ giữ vai trò quân sự. Như vậy, người ta giả định biện pháp can thiệp phù hợp tùy thuộc vào khả năng văn hóa tổ chức và văn hóa tổ chức .



Cuối cùng, chúng ta hãy kết thúc phần này ở sự hỗ trợ của tổ chức thông qua phân tích Desjardins, ngân hàng đã đề xuất các chương trình hỗ trợ thú vị cho chức nghiệp của phụ nữ. Từ một vài năm nay, thiết chế tài chính này cố gắng gia tăng số lượng phụ nữ và nữ thanh niên trong các cấp ra quyết định. Cuối cùng, tiến hành thành công tiến trình này, người ta tiến hành một đợt lấy ý kiến của các phụ nữ trong tổ chức. Hoạt động này đã cho phép phụ nữ thể hiện rằng họ không muốn việc họ được bầu là do một nghĩa vụ hay do tôn trọng hạn ngạch nào đó. Người ta đồng ý thiết lập các **hội đồng tư vấn và tập hợp** phụ nữ trong vùng, để thông tin cho họ các vấn đề quan trọng, điều này đồng thời đã cho phép tạo dựng mạng lưới. Do có nhiều thông tin hơn và gia nhập mạng lưới nhiều hơn, nhiều phụ nữ được bầu vào hội đồng quản trị, điều này cho phép tổ chức và các thành viên trong tổ chức tiến bộ.

Nghiên cứu và tư vấn về vấn đề nữ

Nghiên cứu và tư vấn về vấn đề nữ có thể tác động vào nhiều rào cản mà chúng tôi đã chỉ ra ở chương 2. Mặt khác, nó cho phép vượt qua một số rào cản xã hội. Các nghiên cứu thực chứng trước hết có thể giúp xóa bỏ các định kiến. Bức chân dung tổ chức mà các nhà nghiên cứu vạch ra, về phần mình, có thể khiến cho một số công ty tiến hành phản hồi thông tin, đặt câu hỏi trở lại và cuối cùng, có các hành động khiến cho văn hóa tổ chức của họ trở nên đa dạng hơn.

Mặt khác, nghiên cứu và lấy ý kiến tư vấn về vấn đề nữ có thể tác động vào các rào cản cơ cấu. Nó cho phép xác định các rào cản này, gợi ý các giải pháp và phá vỡ sự cô lập mà nhiều người cảm nhận được. *Catalyst*, nghiên cứu nhiều về vấn đề này. *Catalyst* được xem như một nhóm nghiên cứu và tư vấn, nhằm mục đích các tổ chức của họ trở nên đa dạng hơn về văn hóa. Theo *American Institute of Philanthropy*, *Catalyst* là số một trong số các OSBL tập trung vào lợi ích của phụ nữ. Một nhóm tương tự khác là nhóm *European Women Professional Network*, vừa là một tập hợp và là một cơ quan tiến hành các nghiên cứu về vấn đề phụ nữ.



Cuối cùng, nhiều cơ sở đào tạo đại học quan tâm tới vấn đề nữ, đó là trường hợp Học viện nghiên cứu và học tập về phụ nữ của UQAM và chương trình Didacthèque quốc tế về quản lý công của ENAP. Tôi biết rõ hơn Chương trình Didacthèque từ năm 1995 đến 2007, Chương trình Didacthèque đã phát triển một năng lực chuyên môn về hỗ trợ phụ nữ để tạo thuận lợi cho sự tham gia của họ vào quá trình ra quyết định trong các cơ quan hành chính công. Nhóm này đã hợp tác với nhiều nước, trong đó có Ca-mơ-run, Ni-giê, Bur-ki-na-fa-so, Ghi-nê, Ma-rốc, Rwanda, Chi-lê, Cos-ta Ri-ca, Mê-hi-cô và Việt Nam. Chương trình Didacthèque quốc tế đã trải qua ba giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất, nhóm đã đưa ra các ý kiến tư vấn để tiến hành các chương trình hỗ trợ phù hợp đối với phụ nữ. Thứ hai, nhóm đã tổ chức các mạng lưới phụ nữ, ở Québec hoặc ở nơi khác. Cuối cùng, chương trình Didacthèque quốc tế đã hỗ trợ, hướng dẫn các sáng kiến đào tạo nhằm phát triển năng lực của phụ nữ đảm nhiệm các vị trí quản lý trong hành chính công, hỗ trợ họ trong con đường chức nghiệp và thúc đẩy họ tham gia hoạch định chính sách. Nhiều hoạt động được tiến hành sau đó.

Thông qua việc tác động vào các rào cản xã hội và cơ cấu, các nhóm nghiên cứu và tư vấn là sự hỗ trợ quan trọng đối với phụ nữ khắp nơi trên thế giới.



Các nhóm phụ nữ

Có nhiều nhóm phụ nữ khác nhau. Một số nhóm bao gồm những nhóm cộng đồng hoặc chuyên môn hỗ trợ lẫn nhau, trao đổi hoặc bồi dưỡng. Các nhóm khác hoạt động để giảm định kiến và gây ảnh hưởng đối với các nhà ra quyết định. Các nhóm người này tác động vào các rào cản cơ cấu, xã hội và cá nhân.

Tài liệu

Có nhiều cuốn sách đề cập đến vấn đề phụ nữ và gợi ý cho chúng ta suy nghĩ. Tôi tận dụng cơ hội để chia sẻ một đoạn trích với các bạn. Đoạn trích này được trích từ cuốn sách của Barbara Moses, nhà tâm lý học, chuyên gia tư vấn, giảng viên và báo cáo viên. Trong tác phẩm của mình, *Dish: phụ nữ tuổi trung niên bàn về Sự thật và Công việc, Mối quan hệ và phần còn lại của cuộc đời* dựa trên một nghiên cứu mà bà tiến hành đối với gần 400 nhà lãnh đạo và cán bộ chuyên môn, bà viết:

« Hãy biết bạn là ai và hãy là chính bạn. Hãy biết điều gì quan trọng đối với bạn. Hãy hỏi ý kiến chính bạn và theo lời khuyên của chính bạn. Hãy thoát khỏi các kịch bản chỉ để cho vui. Cuối cùng, hãy nghĩ đến các giai đoạn của cuộc sống và các nhu cầu chính cần thỏa mãn trong mỗi giai đoạn này. Người ta không thể bỗng dưng biết hết mọi điều, nhưng người ta có thể biết tất cả trong suốt một cuộc đời. Hãy làm điều làm cho bạn thấy hài lòng! »

Có rất nhiều tài liệu! Nếu bạn thích đọc, tôi đưa ra một số đường liên kết với các bài viết, trên trang web của tôi. Nếu các bạn muốn bố trí một vài cuộc gặp gỡ để nói về bài viết, hãy cho tôi biết, tôi rất muốn có dịp trình bày và thảo luận



Những can thiệp trực tiếp đối với phụ nữ

Cuối cùng, những can thiệp trực tiếp, mang tính cá nhân đối với phụ nữ. Phần tiếp theo trình bày với các bạn một số ví dụ.

Trước hết, có những can thiệp liên quan đến **phát triển năng lực cụ thể**. Ví dụ, giáo sư Danielle Maisonneuve và nhóm UQAM của mình đã phát triển các hoạt động đào tạo để hỗ trợ các phụ nữ muốn giao tiếp một cách hiệu quả hơn. Tiếp đó, có những can thiệp hướng tới ý thức chính trị, đó là trường hợp các cuộc thảo luận do các văn phòng tư vấn và một số trường học; Không phải tất cả những khóa đào tạo này chỉ được thiết kế cho phụ nữ. Tuy nhiên, nhiều phụ nữ mà chúng tôi gần nói rằng họ đã tận dụng các cuộc thảo luận về ý thức chính trị.

Ngoài ra, một số **chương trình hàn lâm**, như chương trình của *JFK Trường Quản lý công* JFK thuộc Đại học Havard, hay trung tâm phát triển *Phụ nữ và Quản trị nhà nước*, của ÉNAP, nhằm chuẩn bị cho phụ nữ thực hiện các chức năng lãnh đạo và quản trị nhà nước .

Cuối cùng, một phương thức can thiệp khác dựa trên **suy nghĩ và thiết kế kế hoạch hành động cá nhân**. Những can thiệp của chương trình Didacthèque của ENAP ở quốc tế là một ví dụ hay về loại hình hoạt động này. Ngược với các can thiệp trực tiếp khác được kể ra ở đây, những can thiệp này chủ yếu hướng tới phát triển các tiến trình tư duy, hoạch định kế hoạch và thực hiện các dự án cá nhân. Các can thiệp này cho phép phụ nữ suy nghĩ về những gì mình đã đạt được và các ưu tiên của họ trong việc xây dựng một kế hoạch hành động vững vàng, chú trọng tới động lực, tham vọng và sức mạnh của họ.

Theo quan điểm của tôi, tất cả các can thiệp này đều thú vị, đặc biệt khi chúng được sử dụng bổ sung cho nhau. Như vậy, các hoạt động chú trọng nhiều hơn tới cách



làm (ví dụ giao tiếp một cách thuyết phục hơn chẳng hạn) hoặc làm thế nào đạt được mục đích (ý thức chính trị chẳng hạn) sẽ có tác động lớn nếu các cá nhân tham gia hoạt động đó có khả năng và động lực để xác định mục tiêu (*suy nghĩ và xây dựng kế hoạch*)

Kết luận : phương tiện đã có sẵn

Tóm lại, người ta có thể nhận thấy rằng đã có nhiều phương pháp can thiệp vì sự tiến bộ của phụ nữ. Tất cả những can thiệp này có tiềm năng bởi chúng có khả năng tác động vào các rào cản xã hội, cơ cấu và/hoặc cá nhân. Thế nhưng, bất chấp các chiến lược này, sự bất bình đẳng nam- nữ vẫn còn tồn tại trong giới quản lý. Bởi vậy, dường như điều quan trọng là tiếp tục, thông tin và làm cho các nữ thanh niên và nam thanh niên quan tâm đến vấn đề giới, làm việc cho các tổ chức và xã hội hội của chúng ta ngày càng gắn kết và nhấn mạnh sao cho tài năng của nam giới và phụ nữ được huy động và tất cả phối hợp làm việc với nhau. Tôi mong muốn đóng góp vào tiến trình này thông qua việc huy động kinh nghiệm và niềm say mê giảng dạy, kèm cặp, và phát triển năng lực quản lý của tôi.



Dịch vụ tôi có thể cung cấp: Hành động để mỗi phụ nữ có thể xây dựng sự lựa chọn của mình

Hiểu biết có được trong kỳ nghỉ bồi dưỡng của tôi liệu có thể sử dụng hữu ích cho cộng đồng phụ nữ và quản lý? Điều này sẽ là dễ chịu đối với tôi. Tôi sẽ kết thúc bài viết này thông qua việc mô tả các khả năng mà tôi nhận thấy.

Về căn bản, tôi muốn tiếp tục điều tôi đã làm từ nhiều năm nay, có nghĩa là giảng dạy, quản lý, khuyến khích, kèm cặp sinh viên và các cán bộ chuyên môn trong quản lý tại ESG, ENAP, và Đại học Tổng hợp Montréal và trong các tổ chức.

Giảng dạy trong các trường đại học cho các chương trình sau đại học

Tôi có cơ hội giảng dạy trong nhiều chương trình sau đại học và hỗ trợ các cán bộ chuyên môn và các nhà quản lý. Tôi nhìn thấy rõ việc sử dụng các khái niệm, suy nghĩ và xác định mục tiêu có tính khích lệ hết sức phong phú đối với các cán bộ quản lý, phụ nữ và nam giới, tôi tiếp tục học học được điều đó nhờ vào họ. Tôi hi vọng có dịp xây dựng các cơ hội học tập để phát triển đội ngũ cán bộ kế cận trong quản lý trong các tổ chức của chúng tôi.

Hoạt động giảng dạy ở bậc cử nhân



Nếu tôi còn có dịp giảng dạy cử nhân hoặc tham gia vào các bài giảng của đồng nghiệp, tôi muốn nâng cao nhận thức cho sinh viên về sự phân tán còn tồn tại giữa xử lý các hoạt động của nam và nữ trong thế giới lao động. Tôi muốn nói với họ về cuộc điều tra mà tôi đã tiến hành đối với 231 sinh viên đại học, về lương hiện nay của họ; chúng ta đã thấy ngay từ khi còn học đại học, nam giới đã kiếm được nhiều hơn nữ... Tôi muốn các sinh viên đại học thừa nhận và hiểu được thực trạng này, tôi muốn đề nghị họ liệu họ có thể góp phần thúc đẩy sự công bằng, đa dạng và gắn kết trong các tổ chức của chúng ta. Trong giai đoạn toàn cầu hóa, dường như đó là một suy nghĩ cần đặt ra đối với các sinh viên hành chính của chúng tôi.

Điều hành các thảo luận trong tổ chức về phát triển chuyên môn

Tôi muốn tổ chức, điều hành các hội thảo và các hoạt động kèm cặp giúp đỡ tạo thuận lợi cho việc suy nghĩ về hiện trạng nghề nghiệp hiện nay và tương lai của mỗi người. Những cuộc hội thảo và theo dõi có tính cá nhân hóa như vậy là đặc biệt hữu ích, tôi nghĩ như vậy. Nó tạo thuận lợi cho việc xây dựng kế hoạch và đóng góp vào sự phát triển động lực cần thiết cho tiến trình thực thi kế hoạch phát triển.

Bối cảnh kinh tế, dân số và xã hội hiện nay đòi hỏi các các tổ chức của chúng ta cần các cán bộ chuyên môn và các nhà ra quyết định có sự cam kết cao, rất cao. Theo quan điểm của tôi, phần lớn mọi người trước hết cam kết những gì liên quan đến số phận của họ, giấc mơ của đời họ, dự án nghề nghiệp của họ, tìm kiếm quan điểm phù hợp với họ. Như vậy, đầu tư của tổ chức đối với phát triển nhóm phát huy tác dụng. Việc hài hòa giữa dự án cá nhân với dự án tổ chức xuất phát từ lợi ích và khả năng xác định mục tiêu quan trọng và thiết kế kế hoạch hành động. Điều đó chỉ có thể xuất phát từ mỗi người. Để vun đắp sự cam kết, tổ chức phải đưa ra các hoạt động, một cách tự nguyện về tầm quan trọng đối với phát triển chuyên môn.



Việc đọc sách đối với các phụ nữ bận rộn

Cuối cùng, tôi cũng muốn hướng nhiều hơn đến nhóm đối tượng là các nữ sinh viên và cán bộ chuyên môn để chia sẻ về đọc tài liệu và thảo luận về vấn đề phụ nữ và quản lý. Tôi thích chia sẻ nhiều hơn với các phụ nữ có ít thời gian để đọc tài liệu; tôi muốn trình bày với họ các kết quả nghiên cứu có thể giúp họ đưa ra các câu hỏi, phát triển và thực thi khả năng lãnh đạo một cách hiệu quả. Tôi muốn rằng niềm say mê ý tưởng của tôi sẽ giúp ích cho các phụ nữ trong hành động. Tôi không biết tên gọi chính xác của dịch vụ đó là gì, nhưng rất cuộc tôi có thể đọc cho một số phụ nữ, tiếp nhận họ hoặc đến thăm họ trong tổ chức của họ, nói về điều tôi đã đọc và điều hành các cuộc thảo luận. Dường như một nửa ngày kiểu như vậy trong mỗi mùa là cần thiết, dễ chịu, thậm chí đó là thời gian thư giãn đối với phụ nữ có thời gian làm việc bận rộn.

Cuối cùng, cùng với thời gian, tôi đã phát triển tài liệu giảng dạy, tôi thử nghiệm, đọc tài liệu, tiến hành các dự án cá nhân và làm việc với các cá nhân và các nhóm, như Roland Foucher, Marie Michèle Guay và chương trình Didacthèque của ENAP, quan tâm đến các vấn đề gắn với niềm say mê của tôi đối với phát triển chức nghiệp và trao trách nhiệm cá nhân. Trong tương lai, tôi hi vọng có thể dựa trên những gì hiện có, tôi sửa sang, hoàn thiện nó và diễn đạt bằng ngôn ngữ của mình; tôi hi vọng sẽ đóng góp cho các cơ sở khác nhau cho phép tôi phát triển khả năng chuyên môn của mình, và cuối cùng, tôi hi vọng sẽ đóng góp vào thành công của phụ nữ trong quản lý.

Tôi cần các bạn để xây dựng các dịp để có thể đóng góp. Tôi có ý tưởng và sáng kiến, tôi không phải là chủ doanh nghiệp nhưng mong muốn đóng góp... Vậy hãy cho tôi biết ý kiến của các bạn nếu như đọc tài liệu này tạo cho các bạn một số ý tưởng về các dự án cá nhân hoặc tổ chức mà tôi có thể giúp các bạn hiện thực hóa chúng.



Cảm ơn các bạn

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JG', located below the text 'Cảm ơn các bạn'.

Danh mục tài liệu tham khảo

- Adler, R. D. (2001) "Women in the executive suite correlate to high profits." Glass ceiling research center Pepperdine university:
- Agocs, C. (2002). "Canada's employment equity legislation and policy, 1987 - 2000. The gap between policy and practice." International Journal of manpower **23**(3): 20.
- Avolio, B., Luthans, F., (2005). The high impact leader. Mc Graw Hill
- Bekkemellem, Karita. Règles sur la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration norvégiens. Article publié sur le site de l'Ambassade de Norvège au Canada www.amb-norvege.ca. Consulté le 27 mars 2009
- Bolles, R. N. (1995). The 1995 What color is your parachute? A practical manual for job hunters and career changers. Berkeley, Ten Speed Press.
- Bourdon, M.-C. (2006). "Université: garçons demandés." Inter- **4**(2): 3.
- Boyatzis, R. (1982) The competent manager: a model for effective performance, John Wiley
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. Journal of Social Issues, *57*, 725-741.
- Catalyst (2003). Bit by bit, catalyst's guide to advancing women in high tech companies, Catalyst. www.catalyst.org
- Catalyst (2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. Catalyst.
- Catalyst (2004). Statistics Canada, labour force survey. www.catalyst.org
- Catalyst (2005). Women take care, Men take charge: stereotyping of business leaders exposed. www.catalyst.org
- Caubergs, L. (2002). "Genre et empowerment." site web genre en action: 10. www.genreenaction.net



- Coughlin, L., E. Wingard, et al. (2005). Enlightened power: how women are transforming the practice of leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- Dickinson, John Alexander, Young, Brian J., (2003). Brève histoire socio économique du Québec. Québec, Les éditions du Septentrion
- Eisler, Riane (2003). The power of partnership, seven relationships that will change your life. New World Library
- Gagnon, Y. C. and F. Letourneau (1996). "L'efficacité des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes." Canadian Public Administration/Administration publique du Canada
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). L'intelligence émotionnelle au travail. Village mondial
- Greene, Joanne (2007). Enquête sur la rémunération d'étudiants universitaires masculins et féminins de moins de 25 ans, à Montréal. Résultats non publiés à ce jour
- Guay, M.-M. and S. Brière (2005). Développer et gérer sa carrière au féminin, ENAP.
- Harvey, R. (2007). Mission inachevée! Malgré les gains obtenus, il reste un long chemin à parcourir. Le Devoir.
- Hyde, J. S. (2005). "The gender similarities hypothesis." American Psychologist **60** (No.6): 11.
- JFK school of Government, Harvard University – programmes d'étude consultés
- Lambert, T. E., L. E. Eby, et al. (2006). "Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers." Journal of career development **32**(4): 14.
- Larsan, M., Luthans F. (2006). "Developing the Psychological Capital of Resiliency" Journal of leadership and organizational studies, 13 (1) 45
- Léveillé, Robert, (2000 à 2006) ... conversations!
- Lips, H. M. (2005). Sex and gender: an introduction, Mc Graw Hill.
- Lips, H. M. (2006). A new Psychology of women: Gender, culture and ethnicity. New York, Mc Graw Hill.
- Lockheed, M.E. (1985). Determinants of student computer use : ana analysis of data



- from 1984 NAEP. Princeton, Educational testing service.
- Lockheed, M.E., Hall, K.P. (1976). Conceptualizing sex as a status characteristic : Applications to leadership training. Journal of Social Issues. 32 (3)
- Luc, E. (2004). Le leadership partagé: modèle d'apprentissage et d'actualisation, Presses Université de Montréal.
- Maisonneuve, Danielle, Douesnard, Jacynthe, en collaboration avec le service aux collectivités (2000). Rapport de recherche – portrait des femmes membres d'instances décisionnelles, UQAM
- McClelland, D. (1976). The achieving society. New York, Irvington Publishers, Halsted Press, John Wiley.
- Ministère du revenu du Québec, b. d. l. s. (2006). Octobre, 2006.
- Moses. Barbara (2006). Dish : midlife women tell the truth about work, relationships, and the rest of life. Toronto, McClelland & Stewart.
- Ockrent, C. and contributeurs (2006). Le livre noir de la condition des femmes, XOEditions.
- Ondoua, Viviane (2006). L'impact de la mondialisation sur la progressions de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc. Rapport de recherche présenté à l'Institut d'Etudes des Femmes de l'Université d'Ottawa. Au Pauline Jewett Institute of WomeStudies de l'Université de Carleton, à l'ACDI et au CRDI
- Ondoua Biwole, Viviane, Greene, Joanne (2007). Suivi sur les formations « Carrière au féminin » et « Habiletés de direction » offertes en Afrique sub saharienne. Recherche non publiée à date
- Organisation internationale du travail (1997). La promotion des femmes aux postes de direction. Réunion tripartite sur la promotion des femmes aux postes de direction. B. i. du travail. Genève, 109 pp.
- Powell, G. N. (2000). The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News. Women in Management: Current Research Issues. M. J. Davidson and R. J. Burke, Thousand Oaks. 2: 309.
- Rider, E. A. (2005). Our voices: psychology of women, John Wiley and Sons.
- Ridgeway, C.L., Dikema, D. (1992). Are gender differences status differences? In C.L. Ridgeway, ed. Gender, interaction an inequality. New York, Springer Verlag



Ross, C. and J. Cloutier (2007). Le genre et la négociation collective des conditions de travail, Ecole des Sciences de la Gestion. UQAM.

Sanchez-Mazas, M. and A. Casini (2005). "Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet "plafond de verre"." Information sur les sciences sociales **44**(1): 32.

Seligman, M., (1998). Why therapy works. APA monitor **29**(12).

Syndicat Canadien de la Fonction Publique. scfp.ca

Schwitzgebel, R. K. and D. A. Kolb (1974). Changing human behavior, principles of planned intervention, McGraw Hill.

Shibley Hyde, J. (2005). "The gender similarities hypothesis." American psychologist **60**(6): 11.

Spencer L.M. Jr., Spencer, S.M. (1993). Competence at work. New York, John Wiley

Spencer Stuart Canada – Executive Search

Turcotte, C. (2007). La trop lente marche des femmes vers le pouvoir. Le Devoir 10 11 mars 2007.

United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). Données 2003

Walker Laird, P. (2006). Pull, Networking and success since Benjamin Franklin. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Women in the Lead – site internet

Wood, W. Karten, S. J. (1986). Sex differences in interaction style as a product of perceived sex differences in competence. Journal of personality and social psychology. Vol 50, no.2

