

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jadranka Bacetić

Doc. Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ŽENSKE V MENEDŽMENTU PODJETJA L'ORÉAL
DIPLOMSKO DELO**

Ljubljana, 2003

KAZALO

UVOD	3
1. ŽENSKÉ IN MENEDŽERSKE KARIERE	5
1.1. Priložnosti in rezultati	5
1.2. Poklicna segregacija	5
1.3. Menedžment in ženske	9
1.4. Ovire za ženske v menedžmentu	13
1.4.1. Stereotipi glede vrednot/motivacije menedžerk	13
1.4.2. Stekljeni stropovi.....	14
1.4.3. Steklene stene	15
1.4.4. Korporacijska diskriminacija	15
1.4.5. Statistična diskriminacija	16
1.4.6. Združevanje družine in kariere.....	16
1.4.7. Odsotnost z dela	19
1.5. Ali je torej razlika pomembna?	19
1.6. Oblike organizacijske podpore napredovanju žensk	20
1.6.1. Mentor	20
1.6.2. Sponzor.....	22
1.6.3. Ženski zgledi	22
1.6.4. Zveze	22
1.6.5. Stil vodenja.....	23
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	24
2.1. Pojem organizacijske kulture	24
2.2. Ravni organizacijske kulture	25
2.3. Vpliv kulture na strukturne lastnosti	26
2.4. Spolno določena organizacijska kultura.....	26
3. L'ORÉAL PARIS– vodilno svetovno kozmetično podjetje	33
3.1. Nastanek podjetja L'Oréal Paris	33
3.2. Predstavitev dejavnosti multinacionalke L'Oréal	34
3.3. Organizacijska struktura L'Oréal-a Paris.....	35
3.3.1. Human resource management	36
3.3.2. Nadzorni svet L'Oréal-a Paris	36

3.3.3. Upravni odbor L'Oréal-a Paris	37
3.3.4. Združitev stila in stvarnosti	37
3.4. Program „For Women in Science”	38
3.4.1. „For Women in Science”: vir kreativnosti	40
3.4.2. Program „Kick-off for your Career”	40
3.5. L'Oréal in univerze	41
3.6. L'OREAL Slovenija, d.o.o.	42
3.6.1. Karijerne poti menedžerk v drugih podružnicah podjetja L'Oréal	46
4. SKLEP.....	49
SEZNAM LITERATURE	51

UVOD

Diplomsko delo obravnava položaj in problematiko žensk na vodilnih mestih znotraj organizacij. Posebej želim predstaviti spolno strukturiranost menedžerskih položajev v podjetju L'Oréal. Dejstvo je, da se na vodilnih položajih pojavlja malo žensk. Novejše teorije poudarjajo, da so procesi komuniciranja, prepričevanja in motiviranja bistveni za doseg uspeha podjetij. Učinkovit/učinkovita vodja mora znati navduševati podrejene, zavedati se mora svojega položaja vzornika-vzornice, negovati mora pozitivne odnose znotraj skupine in izražati pozitivizem. Glede na to, da današnja družba ženskam pripisuje visoke sposobnosti komuniciranja in vzpostavljanja dobrih medosebnih odnosov, bi lahko pričakovali, da bo več žensk na vodilnih položajih, pa temu ni tako.

Ovira, ki se ženskam najpogosteje pojavlja na poti do vodilnih mest, je njihov družbeno in kulturno določen položaj v današnji moderni družbi. Vse obveznosti, ki jih ženske opravljajo zunaj delovnega časa, jim onemogočajo, da se posvetijo karieri in zahtevnim nalogam na delovnem mestu. Eden izmed pomembnih motečih dejavnikov naj bi bila odsotnost žensk zaradi porodniškega in bolniškega dopusta v času otrokove bolezni. Problem motivacije posameznic predstavlja še eno izmed ovir pri doseganju in zasedanju vodilnih položajev. Okoliščine in položaj v družbi pogosto negativno vplivajo na motivacijo za kariero zunaj doma.

Postavlja se vprašanje, ali so značilnosti žensk na vodilnih položajih identične značilnostim moških vodij ali so te značilnosti drugačne. Stereotipi, obstoječi v današnji družbi, postavljajo ženske v težji položaj, saj le-ti ženskam pripisujejo nižji družbeni status, določajo manj družbene moči ter manjše možnosti vertikalne mobilnosti znotraj podjetja. Prav zato jim je otežen tudi dostop do vodilnih mest. Po drugi strani se odpira tudi vprašanje, ali so ženske sploh sposobne enako kakovostno opravljati vodilne naloge v podjetjih. Dejstvo, da vodilne položaje v podjetjih resnično zaseda relativno nizko število žensk, še dodatno pogloblja zgoraj opisane dvome.

Kljub izenačeni izobrazbeni strukturi in izkazanimi ambicijami žensk, je njihov družbeni položaj v primerjavi z moškimi slabši. Kaj jih ovira, da ne zasedajo vodilnih položajev v podjetjih? Ali so sposobne prav tako uspešno voditi podjetje? Ali so sposobne prav tako uspešno kot moški vplivati na podrejene?

Menim, da ženske z lastnostmi, ki izhajajo iz njihove socializirane in kulturno določene vloge z občutkom za skrb za druge, lahko odlično nastopajo v vlogi vodje in je njihovo vplivanje na podrejene plodno ter učinkovito. Uspešnost podjetja, predstavljanje podjetja navzven, graditev ugleda podjetja, izoblikovanje motivirajoče organizacijske strukture in vzpostavitve željene organizacijske klime zahtevajo določen način vedenja od vseh vpletenih v delovanje organizacije. Z diplomskim delom želim pokazati, da so tudi ženske sposobne igrati vlogo uspešne vodje, kljub težavam in oviram, ki jim jih postavljata današnja kultura in družba. Ženske morajo premostiti veliko več ovir, doseči veliko višje cilje in nadpovprečne rezultate, da dosežejo znotraj podjetja enakopraven položaj moškimi. Skratka njihov doprinos za podjetje mora biti pomembnejši. Hkrati družba od njih zahteva nenehno dokazovanje in perfekcionizem, da pridobljen položaj obdržijo.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz treh sklopov. V prvem delu bo pozornost posvečena teoretičnim utemeljitvam položaja žensk v menedžmentu in organizacijski kulturi, v drugem delu bodo predstavljeni rezultati empiričnega dela (intervjuji v podjetju L'Oréal) in v zaključnem delu bom ocenila na začetku zastavljene hipoteze. S svojim delom želim preveriti naslednje:

- ali so ženske v vlogi vodje enako sposobne kot moški;
- ali so vodilna mesta ženskam težje dostopna kot moškimi, ker morajo ženske na poti do vodilnih mest premostiti več ovir kot moški.

1. ŽENSKE IN MENEDŽERSKE KARIERE

1.1. Priložnosti in rezultati

Prevladujoči koncepti dela in tudi karier v moderni družbi so bili izoblikovani z moškega vidika, vendar pa so vplivi raziskav o ženskah in delu ter feministične teorije te perspektive razširile. Začetno osredotočenje na moške, ponavadi v službah s polno zaposlitvijo, ni več dominantno. Študije dela sedaj vključujejo tudi do sedaj manj pomembne dejavnike in oblike dela kot so polovični delovni čas, delo na domu, pogodbeno ter začasno delo; kot tudi neplačano delo. V zadnjih letih se je namreč v državah Evropske unije delež zaposlitev za nepolni delovni čas povečal tako pri moških kot pri ženskah, vendar pa žal ženske še vedno ostajajo v večini. Po podatkih poročila Employment Report-a je bilo leta 1997 32% žensk zaposlenih za polovični delovni čas, delež moških pa je bil le 6% (Employment Report 1998, v Černigoj Sadar, 2000).

Kljub temu, da se danes ženske že precej trdno uveljavljajo v svetu dela, pa je kariera še vedno nekaj, kar se povezuje z moškim. Če najprej pobližje pogledamo že sam proces zaposlovanja opazimo, da se pojavlja precej trdovratna značilnost v zaposlovanju žensk, ki nastaja kot posledica spolne neenakosti. Opredeljujemo jo s pojmom poklicne segregacije, ki ga bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

1.2. Poklicna segregacija

Dejavnikov, ki povečujejo spolno neenakost in lahko vodijo do spolnega vzorca zaposlovanja je veliko. Delodajalci lahko izkoristijo razlike v ponudbi delovne sile tako, da ločujejo moške in ženske za različne posle pod različnimi pogoji (po Černigoj Sadar, 2000). To "kopičenje" žensk v ozke profile poslov vodi do nastanka tako imenovanih "ženskih delovnih mest", ki so označena kot manjvredna v smislu potrebnih znanj in spretnosti za opravljanje teh del in nižjih zaslužkov za njihovo delo. Vendar pa veliko "ženskih del" zahteva stopnjo odgovornosti, kompleksnosti in znanja enakega ranga, kot jih zahtevajo višja in bolje plačana dela, ki jih opravljajo moški.

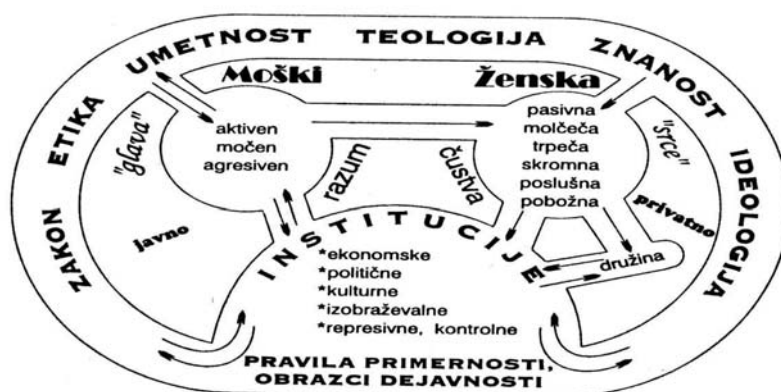
Po eni strani ženske same naredijo izbor vrste izobraževalnega sistema, usposabljanja kot tudi delovnih mest vendar pa so po drugi strani izbire in preference žensk pod vplivom ocene možnosti, da določeno delo dobijo (Černigoj Sadar, 2000). Kombinacija družbenih stereotipov in spolne neenakosti v izobraževanju in usposabljanju je v veliki meri prispevala k pojavu poklicne segregacije. Rezultat je razlika v izbranih poklicih med moškimi in ženskami, kar imenujemo *horizontalna segregacija* (ILO, 1997).

Tudi v poklicih, kjer prevladujejo ženske, pa najdemo moške, ki ponavadi zasedajo “bolj zahtevne”, odgovornejše in bolj plačane položaje. Na primer v šolstvu imamo večje število učiteljic kot učiteljev vendar se na vrhu pojavljajo moški. Podobna slika se pokaže v zdravstvu, kjer moški zasedajo vodilne položaje, ženske pa predstavljajo večino med podpornim osebjem in medicinskimi sestrami. Tej vrsti segregacije pravimo *vertikalna spolna segregacija* (ILO, 1997).

Neenake možnosti za doseganje izobrazbe in poklicnega napredovanja kažejo neenakosti v možnostih za družbeno mobilnost žensk. “Togo določene in s spolom opredeljene družbene vloge onemogočajo možnost izbire (horizontalna mobilnost) in zapirajo kanale vertikalne socialne mobilnosti za ženske” (Kanjuro Mrčela, 1996:42).

V modelu kot je prikazan s sliko 1.2.1. je predstavljena dominacija moških nad ženskami: moški dominirajo tako v javni kot v privatni sferi. Sfera privatnosti je opredeljena kot manjvredna in tako so tudi ženske, kot nosilke vlog v tej sferi, razumljene kot manjvredne.

Slika 1.2.1. Moškosrediščna re/produkcija smiselnosti vsakdanje dejavnosti v privatni in javni sferi



Vir: Jogan (1992, b:2)

Vendar se danes pričakovanja žensk spreminjajo. Številne zaposlene ženske iščejo vse več takšne vrste dela, ki predstavljajo mnogo večji izziv, kot pa jim ponuja zaposlitev za polovični delovni čas in delo z manjšo stopnjo zahtevnosti (na množičnem trgu delovne sile zahodnih držav pa se ravno tovrstno delo v največji meri ponuja ženskam). V Sloveniji je največje število žensk zaposlenih na področju storitvenih dejavnosti kot je zdravstveno in socialno varstvo ter v izobraževalnih institucijah (Statistični letopis, 2000:227). Tudi znotraj posameznih podjetij je razporejenost žensk po oddelkih neenakomerna. Večji delež se pojavlja v kadrovskih, računovodskih in servisnih oddelkih. Toda za razliko od žensk na zahodu, ženske v Sloveniji delajo večinoma poln delovni čas.

Kakšno pa je sorazmerje med številom zaposlenih moških in žensk v nekaterih evropskih državah, nam pokaže raziskava Evropske komisije, kot je prikazano s sliko 1.2.2.

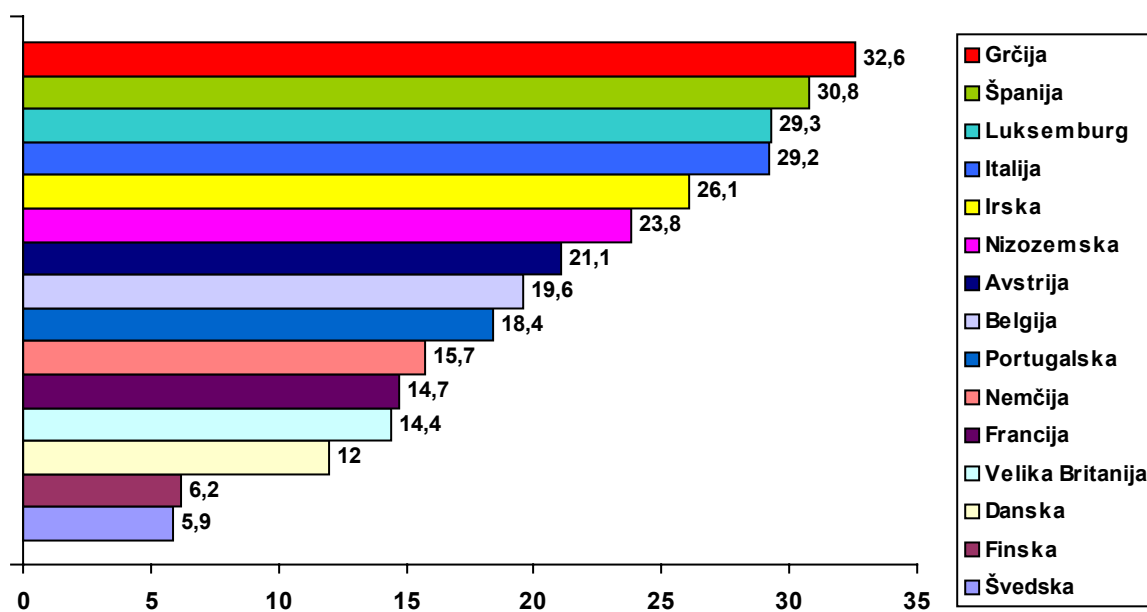
Tako ima na primer Švedska najmanjšo razliko v razmerju med številom zaposlenih žensk in moških – 5,9% (European Commission, 1998). Največja razlika se pojavlja v Grčiji – 33%. Prav tako ima Švedska tudi najmanjše odstopanje po številu nezaposlenih moških in žensk – 0,8%. Po tem pokazatelju pa je Španija precej za drugimi državami s 44% (European Commission, 1998).

Zaposlovanje na Švedskem je mnogo lažje zaradi ugodnejših pogojev omogočenih s strani države. Tako moški kot ženske so upravičeni do posebnega dopusta za skrb za otroke, po preteku porodniškega dopusta se ženske vrnejo na enako delovno mesto, kot so ga zapustile pred svojim odhodom, itd. Kljub napredni politiki pa je opaziti v nordijskih državah, da znotraj zaposlovanja žensk segregacija še ni odpravljena saj ženske še vedno dajejo prednost predvsem zaposlovanju v javnem sektorju, zdravstvu in šolstvu za razliko od privatnega sektorja, bančništva in financ.

Čeprav se v razvitem svetu veliko govori o enakopravnosti žensk in moških, pa so razlike vidne tudi v plačah. Eurostat, statistični Urad evropske unije ugotavlja, da so ženske v državah članicah manj plačane kot moški (tabela 1.2.3.). V zasebnem sektorju zaslužijo tudi trideset odstotkov manj, medtem ko so razlike v javnem sektorju v povprečju manjše, največ dvajsetodstotne. Žal so te vidne tudi v Sloveniji, ki v negativnih trendih bistveno odstopa od Evrope. Po podatkih Statističnega urada RS za leto 2000 so bila pri nas največja odstopanja pri povprečnem mesečnem bruto osebnem dohodku v prid moških v finančnem posredništvu (336.962 tolarjev v primerjavi z 250.083 tolarji za ženske), v zdravstvu in socialnem varstvu

(305.032 tolarjev in 225.639 tolarjev), v proizvodnji električne in optične opreme (208.458 tolarjev in 129.189 tolarjev) in v izobraževanju (289.764 tolarjev in 215.110 tolarjev).

Slika 1.2.2. Razlika v stopnji zaposlenosti med moškimi in ženskami v evropskih državah



Vir: po European Commission, 1998 (v The Wall Street Journal Europe, 2001:24)

Tabela: 1.2.3. Podatki za Evropo - odstotek zaslužka žensk v primerjavi z moškimi

	Italija	Francija	Nemčija	Španija	Velika Britanija	Evropsko povprečje
Menedžerke	76,4	68,7	77	74,7	78	71,7
Nižji vodstveni kader	82	80,4	84,7	85,1	79,7	77,4
Tehnice	87	73,3	90,2	78,6	85	81,1
Prodajalke	92,7	69,1	89,4	82,5	78,8	86

Vir: Eurostat, 2001

1.3. Menedžment in ženske

Kaj pravzaprav pomeni kariera v menedžmentu za žensko? Preden si odgovorimo na zastavljeno vprašanje, je potrebno pobližje pogledati sam pojem in definicije menedžmenta. Peter Drucker (1992) definira menedžment kot »novo družbeno funkcijo«, ki je v manj kot 150. letih popolnoma spremenila družbeno in gospodarsko tkivo v vsem svetu. Menedžment se je pojavil, ko so začele nastajati velike poslovne organizacije – podjetja (konec 19. stoletja) – v katerih je bilo potrebno koordinirati delo velikega števila ljudi, ki so opravljali različne naloge. Edine tako velike organizacije v tem času so bile vojaške organizacije; bile so kot model in vzor velikim podjetjem (Kanjuo Mrčela, 1996). Od njih so ta prevzela koncepte kontrole in zapovedovanja majhne skupine ljudi veliki množici v strogo hierarhični strukturi organizacije.¹

Sčasoma je menedžment pridobival nove oblike, funkcije in razsežnosti. “Menedžment je nastal v organizaciji in zaradi nje. Je sestavina vseh organizacij ne glede na njihovo velikost ali dejavnost. Menedžment v organizaciji obsega koordinacijo in učinkovito uporabo celote človeških in materialnih virov organizacije zato, da bi dosegali določene cilje” (Kanjuo Mrčela, 1996:14).

Menedžment lahko dobesedno pomeni »upravljanje/vodenje drugih« vendar v mnogih organizacijah izraz menedžment ostaja opisni termin položaja znotraj hierarhije. Ker pa se menedžerske strukture, odgovornosti in stopnje zahtevane usposobljenosti razlikujejo od podjetja do podjetja, je včasih težavno natančno opredeliti pojem menedžmenta. Vendar pa z vidika samega delovnega procesa lahko rečemo, da spol predstavlja konstantno variabla in mnoge študije so že pokazale, da najdemo le majhno število žensk na najvišjih menedžerskih položajih.

In kdo so potemtakem menedžerji? “Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju, v komuniciranju, vplivanju na druge in vodenju za doseganje organizacijskih ciljev” (Kanjuo Mrčela, 1996:15). Menedžerske veščine obsegajo teoretična in praktična znanja in spretnosti.

¹ Vojaška organizacija je tudi ena izmed modelov ekskluzivno moške organizacije, v katero ženskam ni (bilo) omogočeno priti (Kanjuo Mrčela, 1996:14)

Razdelimo jih lahko v tri kategorije: tehnična znanja, socialna in konceptualna znanja ter strateška znanja. Tehnična znanja se nanašajo na specifično dejavnost organizacije in izražajo sposobnost za uspešno uporabljanje teoretičnih in praktičnih znanj neke discipline.

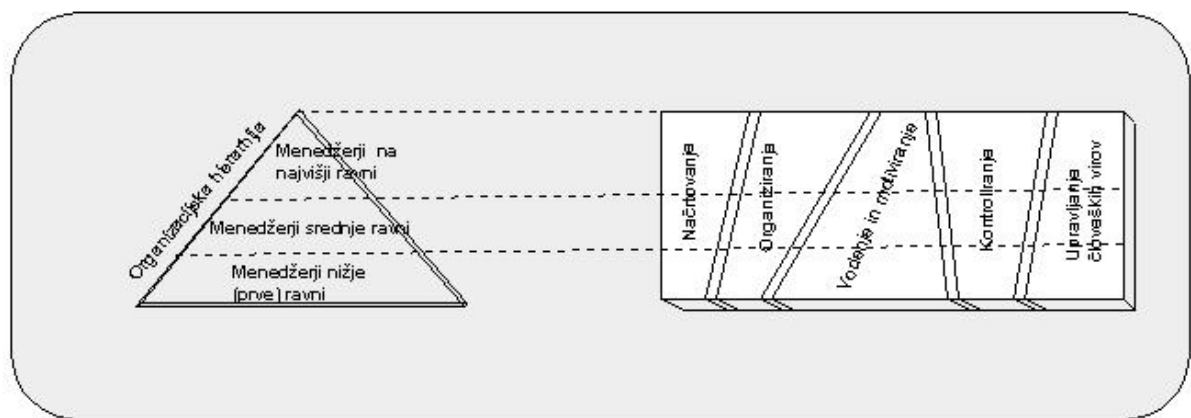
Socialna znanja se nanašajo na delo z ljudmi, npr. na sposobnost za uspešno komuniciranje, motiviranje in vodenje posameznikov in skupin.

Strateške veščine se nanašajo na celostno razumevanje organizacije, celote njenih materialnih in človeških potencialov, ciljev in nalog in njene umeščenosti v določeno okolje.

Menedžerji pa pri svoje delu uporabljajo različne stile vodenja (menedžmenta). Glede na velikost in strukturo organizacije so menedžerji razvrščeni znotraj hierarhije organizacije na tri temeljne menedžerske ravni (slika 1.3.1.):

- 1) menedžerji na prvi ravni – nižji vodilni (supervisors, first line),
- 2) menedžerji na drugi ravni – srednji vodilni (middle managers),
- 3) menedžerji na najvišji ravni (top managers):

Slika 1.3.1. Ravni in funkcije menedžmenta



Vir: Barjaktarevič-Šiber et al., 1991 (v Kanjuo Mrčela, 1996:15)

Kavčič (1991) pri označevanju teh treh ravni menedžmenta uporablja nazive: odredbodajalci, vodilni delavci in delovodje.

Menedžerji najvišje ravni predstavljajo organizacijo v okolju, formulirajo glavne organizacijske cilje, strategijo in ključne probleme poslovanja. Srednji menedžerji spreminjajo cilje v konkretne naloge, organizirajo, koordinirajo dejavnosti in delovanje organizacijskih enot. Nižji menedžerji opravljajo naloge, operativno načrtujejo in organizirajo

delo. Število ravni menedžmenta je odvisno od velikosti organizacije; pogosto prihaja do diferenciacije znotraj treh osnovnih ravni.

Poleg razlikovanja glede na hierarhično razslojenost, poznamo tudi razlikovanje dveh tipov menedžerjev, ki imata komplementarni vlogi, in sicer štabne in linijske menedžerje. Linijski menedžerji so odgovorni za opravljanje osnovne naloge organizacije (na primer direktorica proizvodnje), štabni pa za podporo tej osnovni organizacijski nalogi (na primer direktorica računovodstva).

Medtem ko ženske dosežejo menedžerske položaje na nižjih ravneh znotraj organizacije, je za njih izredno težko doseči višje in najvišje menedžerske pozicije. Ženske kot menedžerke se največ pojavljajo v tistih poklicih, ki so še vedno tradicionalno ženski kot npr. gostinstvo in trgovina (Ashburner, 1994). Razloge za nadaljevanje dominacije moških menedžerjev je bolj primerno iskati v sami organizacijski kulturi kot pa trditi, da so ženske le redko zainteresirane za najvišje položaje v organizaciji.

Ženske v zadnjih desetletjih počasi prodirajo v poklice, dela in menedžerske položaje, ki so bili pred časom rezervirani izključno za moške (finančniki, poslovneži...). Izboljšuje se tudi njihov dostop do izobraževanja in usposabljanja ter kvalifikacij, ki so potrebni za doseg najvišjih položajev, saj je njihova izobrazbena stopnja postala primerljiva s stopnjo izobrazbe moških.

Vendar pa glavne prepreke še vedno ostajajo. Le-te so zakoreninjene globoko v sami organizaciji dela ali v izzivih, s katerimi se ženske soočajo, ko želijo združiti delo in družinske obveznosti. Še vedno so ženske skoncentrirane v od drugih odvisnih oblikah dela povsod po svetu. Po podatkih mednarodne organizacije dela (ILO, 1997) ženske predstavljajo preko 40% celotne delovne sile in se postopno pomikajo navzgor po hierarhičnih lestvicah znotraj organizacij. Vendar pa njihov delež menedžerskih položajev ne presega 20% in kolikor višje gremo (najvišji položaji) manjši je odstotek prisotnih žensk - ženske zasedajo le od enega do treh odstotkov najvišjih položajev v največjih korporacijah po svetu (ILO, 1997).

Tabela 1.3.1. Zaposlenost žensk in udeležba žensk med zakonodajalci-kami, menedžerji-kami in visokimi uradniki-cami, leta 1995

Država	Zaposlenost žensk (%)	Zakonodajalke, menedžerke in visoke uradnice (%)
Islandija	47	28
Češka	46	27
Slovenija	46	28
Danska	45	19
Slovaška	44	27
Nizozemska	41	20
Koreja	40	4
Peru	40	24
Singapur	39	16
Salvador	38	26
Hong Kong	38	23
Irska	38	23
Grčija	36	22
Šri Lanka	31	2
Španija	35	32

Vir: ILO, Yearbook of Labour Statistics, 1996 (v Kanjuo Mrčela, 2000:55)

Tudi za Slovenijo je značilno, da je spremljanje sprememb glede položaja žensk v najvišjem menedžmentu otežkočeno zaradi nedostopnosti (časovno in kategorijalno) primerljivih podatkov. Podatki iz baz GZS kažejo, da se odstotek žensk med tistimi, ki opravljajo poklice najvišjega odločanja, v zadnjem desetletju ni bistveno spremenil. Leta 1987 je bilo med vsemi, ki so opravljali najvišje menedžerske položaje 9,2% žensk (Kanjuo-Mrčela, 1996), leta 1996 pa je ta odstotek 9% (GZS, 1996, po UZP, 1999).

Tabela: 1.3.2. Direktorice malih, srednjih in velikih podjetjih, 1996

Podjetja iz registra	Število direktoric	Odstotek direktoric
Majhna podjetja	70	14 %
Srednja podjetja	131	9 %
Velika podjetja	59	7 %
Vsa podjetja v registru	260	9 %

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 1996, v: Urad za žensko politiko, 1999

ILO podatki tudi jasno kažejo, da ženske obvladujejo manjši delež menedžerskih položajev v primerjavi z moškimi toda v zadnjih desetih letih se je povečal delež menedžerskih položajev žensk v trinajstih od štiriindvajsetih držav (ILO, 1997).

Odstotek povišanja je bil od 1 do 3%, v nekaterih državah celo več (primerjava od leta 1993-1998): Irska od 19% na 27%, Slovaška od 23% na 30%. V državah kot so Danska, Španija in Velika Britanija razlik ni opaziti, medtem ko lahko v določenih državah opazimo celo upad: Belgija, Češka, Poljska, Romunija in Slovenija.

Razloge za Slovenijo bi lahko poiskali v devetdesetih letih. Na organizacijsko življenje pri nas so namreč v tranzicijskem obdobju v devetdesetih letih pomembno vplivale obsežne spremembe, kot je bila privatizacija podjetij, zniževanje življenjskega standarda in s tem visoka brezposelnost, izguba trgov v bivših državah Jugoslavije (Kanjuo Mrčela, 2000). Našteti dejavniki so le eni izmed mnogih, ki so onemogočali podiranje slovenskih steklenih stropov (o katerih bo govora nekoliko kasneje) in so povezani z (ne)sprejemanjem žensk na višjih položajih v organizacijah. Prehod v tržno gospodarstvo je oblikoval na nek način "macho" kulturo, ki ženskam vsekakor ni naklonjena (Kanjuo Mrčela, 2000).

1.4. Ovire za ženske v menedžmentu

V nadaljevanju bom predstavila nekaj osnovnih ovir, s katerimi se na svoji poklicni oz. karierni poti pogosto srečujejo mlade menedžerke.

1.4.1. Stereotipi glede vrednot/motivacije menedžerk

Ženskam, ki želijo doseči menedžerske položaje, predstavlja enega izmed večjih ovir ravno "pritisk", ki jim je vsiljen s strani družbe, družine in verjetno tudi žensk samih. Tovrstne pritiske lahko opredelimo kot mite ali predsodke. Nekateri izmed obstoječih predsodkov, ki se nanašajo na poslovne ženske so (po Crampton in Mishra, 1999):

- ženske pogosteje zamenjajo delovno mesto (službo),
- ženske ne bi delale, če ne bi za tem stali ekonomski razlogi,
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo tako kmalu odšle na porodniški dopust,

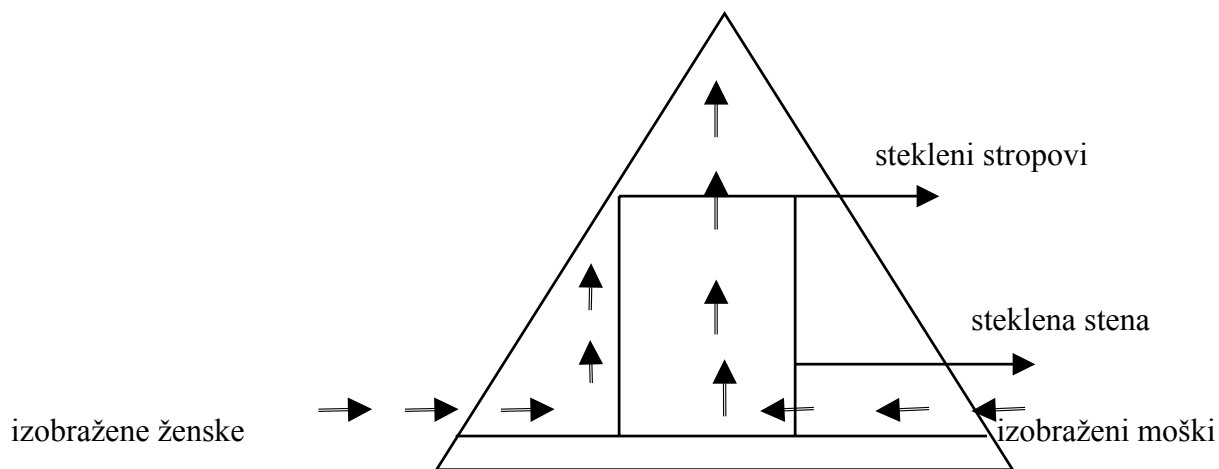
- niti moški niti ženska si ne želita delati pod “taktirko” ženske,
- ženske niso kos kriznim situacijam,
- ženska ne more zasedati najvišjih izvršilnih položajev, saj mora biti prosta, ko se bo morala preseliti s svojim možem, ko bo njemu ponujeno izvršilno mesto v drugem kraju.

Iz teh razlogov so tako ženske mnogokrat opisane kot pasivne, odvisne, krhke, nenasilne, netekmovalne, introvertirane, nežne ter subjektivne. Mnogo od naštetih predsodkov je še vedno razširjenih znotraj podjetij in ženske morajo biti pripravljene na soočenje z njimi. Na svojo “menedžersko pot” morajo iti z zavedanjem, da bodo naletele na mnogo ovir vendar se morajo pri tem zavedati, da je mnogim ženskam to že uspelo in da so one same sposobne premostiti tudi te ovire.

1.4.2. Stekleni stropovi

Da ni stvarnega razloga, zakaj ženske ne bi dosegale najvišjih delovnih mest tako kot moški, dobro ilustrira pojem “steklenih stropov” (slika 1.4.2.1.). Obstaja neločljiva diskriminacija v strukturah in procesih tako v organizacijah na eni kot v družbi sami na drugi strani.

Slika 1.4.2.1. Stekleni stropovi in steklene stene –
nevidni deli spolno določene organizacijske strukture



Vir: po ILO, 1997

Pojem “steklenih stropov” je nastal v sedemdesetih letih v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki vedenjskih in organizacijskih predsodkov onemogočajo ženskam napredovanje in zasedanje najvišjih izvršilnih položajev. “Stekleni stropovi” so lahko prisotni tako na delovnem mestu kot v političnem okolju, pomembno pa je, da so odraz družbene in ekonomske neenakosti. Posledica spolne neenakosti so zaposlovanje žensk v poklicih z manj odgovornosti in/ali nižjimi prihodki ali polovičnim delovnim časom.

Te nevidne prepreke ženskam preprečujejo dostop do menedžerskih položajev predvsem na tistih področjih dela, kjer je zahtevana visoka stopnja odgovornosti in seveda višje plače. “Stekleni stropovi” so lahko prisotni na različnih nivojih podjetja, odvisno od stopnje, do katere ženske napredujejo.

Na juniorskih menedžerskih stopnjah ženske opravljajo funkcije, ki so pojmovane kot nestrateske, namesto, da bi jim omogočili opravljanje dela, ki bi jih vodilo na sam vrh lestvice. Običajno je to v zvezi z neformalnimi zvezami (o katerih bo govora nekoliko kasneje), ki jih ženskam primanjkuje in ki so nujno potrebne za napredovanje znotraj organizacije.

1.4.3. Steklene stene

V primeru, ko gre za preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje, govorimo o steklenih stenah, kjer imamo opravka s horizontalno segregacijo žensk v določene poklice in dejavnosti (ILO, 1997)². Tako se v velikih organizacijah, kjer je ženskam uspelo doseči visoke menedžerske položaje pogosto zgodi, da so le-te omejene na manj strateška in centralna področja organizacije.

1.4.4. Korporacijska diskriminacija

Eden izmed mnogih vzrokov podnavzočnosti žensk na najvišjih položajih je korporacijska diskriminacija in obstoj neformalnih zvez (“good old boys”), torej diskriminacija v obliki

² Kot del nevidne “steklene arhitekture” sodobnih organizacij lahko zasledimo tudi pojem “steklenih dvigal” – skritih in nevidnih prednosti, ki jih imajo moški v feminiziranih profesijah in poklicih (Williams, v Kanjuo Mrčela, 1996). S to metaforo lahko ilustriramo npr. položaj moških ravnateljev v šolah, ali urednikov med novinarkami.

organizacijskih struktur, politik in kultur, ki so tako moško usmerjene, da postanejo ovire za napredovanje žensk. Avtorici Crampton in Mishra omenjata v svojem delu izsledke študije Canningsove in Montmarquettove (v Crampton in Mishra, 1999), iz katerih je razvidno, da se moški v svojem delu ne zanašajo samo na formalne sisteme nastavitve in napredovanja, ki temeljijo na sposobnosti. Študija pokaže, da moški v povprečju pokažejo nižje ambicije pri ponudbah za napredovanje kot ženske in da dosegajo le-ti slabše delovne rezultate, vendar je moškim ponujeno veliko večje število možnosti napredovanja kot ženskam, mnogokrat zaradi poprej izoblikovanih neformalnih zvez z nadrejenimi.

1.4.5. Statistična diskriminacija

S socializacijo ženskam res ni privzgojeno veliko samozavesti, toda stereotip velja za vse ženske, tudi te, ki so zelo samozavestne. Gre za pojav "statistične diskriminacije"-diskriminacije posameznikov – posameznic na osnovi značilnosti, ki veljajo za povprečja skupin (povprečni moški je bolj samozavesten kot povprečne ženske). "Nekateri zagovorniki potrebe po specialističnem izobraževanju žensk poudarjajo prav oblikovanje samozavesti kot pomembno učno vsebino za ženske" (Kanjuo Mrčela, 1996:74).

1.4.6. Združevanje družine in kariere

Naslednja zapreka, tipična za ženski spol, ki ovira žensko pri njeni vertikalni mobilnosti na delovnem mestu je združevanje družine in kariere. Najpogostejše težave žensk pri tekmovanju za vodilna mesta znotraj podjetij se v prvi vrsti pokažejo, ko se pojavi potreba po ravnovesju med nadaljevanjem zaposlitve in zahtevami, ki jih postavljajo otroci.³ Pogosti oviri sta namreč spolna diskriminacija in stereotip, izražen s strani starejših vodij, ki se oklepajo zastarelih klišejev o ženskah, katerih poglavitna vloga naj bi bila skrb za dom in družino.

³ Ženska, ki ob porodu zapusti delovno mesto za nekaj let, dokler otroci ne odrastejo in prično obiskovati šolo, je po povratku na delo v zaostanku za moškimi sodelavci. Prav tako so programi iskanja, najemanja in razvoj kadrov bolj naklonjeni moškim ali pa mlajšim ženskam brez obveznosti ter brez kratkoročnih načrtov glede oblikovanja družine.

Hkrati se pojavljajo dvomi, ali bo ženska namenila podjetju kakovostno in količinsko toliko časa kot moški kolegi. Njena prioriteta naj bi vendar bila družina.

Glavna ovira pri napredovanju žensk je torej odgovornost, ki jo nosijo z vzgojo otrok in opravljanjem gospodinjskih del. Pomembna značilnost profesionalnega in predvsem menedžerskega dela so dolge delovne ure, ki so skorajda nujne za pridobitev priznanja za delo in morebitno napredovanje.

Dejansko je težko združiti dolg delovnik (ki ga menedžersko delo pogosto zahteva) s časom, ki je potreben za otroke in dom. Za delovno žensko ni ravno lahka naloga priti domov po osem (ali več) urnem delovniku in nato poskrbeti še za vse družinske obveznosti. Vendar menedžerskega dela s polovičnim delovnikom ni. Menedžerke so tako neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi kot menedžerji, kar potrjuje domnevo o dvojni obremenjenosti zaposlenih žensk, tudi na najvišjih položajih (Kanjuo Mrčela, 1996).

V tem kontekstu je pravzaprav čas tista težava, ki je predvsem povezana s spolom. Ženske, ki si želijo oboje, kariero in družino, so pogosto soočene s težkimi odgovornostmi v obeh domenah.

Tudi bolni družinski člani in stari starši so običajno v oskrbi žensk. Vendar nekatere evropske države že uvajajo ukrepe, s katerimi olajšujejo zaposlenim ženskam vzgojo otrok in skrb za družino.

V časniku *The Wall Street Journal Europe* (2001) so bili pred kratkim predstavljeni povzetki raziskave Arthurja Andersena o evropskih menedžerkah, ki je pokazala, da švedske in italijanske menedžerke (in so hkrati matere) najmanj nasprotujejo delu do poznih večernih ur, delu v tujini in gibljivem delovniku. Poleg tega jih tudi ne moti delu na domu (tabela 1.4.6.1.). Po drugi strani pa so nemške in francoske menedžerke brez otrok mnenja, da bi morale biti ženske z otroki oproščene pogostih službenih poti in dela do poznih večernih ur. Prav tako tudi menijo, da morajo ženske z otroki delati intenzivnejše, da bi dosegle enake rezultate, kot jih dosegaajo ženske brez otrok.

Tabela 1.4.6.1. Mnenja evropskih menedžerk glede poslovnih obveznosti

ŽENSKES Z OTROKI	Skupaj	Nemčija	Francija	VB	Italija	Švedska	Poljska
Mnenje glede dela do poznih ur							
me ne moti	32	18	20	38	64	41	17
ni mi všeč, vendar je del mojega dela	47	49	52	48	29	41	60
sploh mi ni všeč	9	16	14	7	2	10	7
tega mi ni bilo potrebno narediti	12	17	14	8	5	9	16
Mnenje glede gibljivega delovnika							
me ne moti	81	71	91	77	89	95	60
ni mi všeč, vendar je del mojega dela	8	17	3	8	4	1	18
sploh mi ni všeč	2	5	0	2	0	1	4
tega mi ni bilo potrebno narediti	9	6	6	13	7	3	19
Mnenje glede zaposlitve v tujini							
me ne moti	29	21	19	24	55	37	21
ni mi všeč, vendar je del mojega dela	9	5	6	14	15	3	10
sploh mi ni všeč	16	21	11	8	15	24	17
tega mi ni bilo potrebno narediti	46	52	64	54	15	37	52
Mnenje glede pogostih službenih poti							
me ne moti	37	21	26	23	53	44	50
ni mi všeč, vendar je del mojega dela	17	22	14	20	15	13	19
sploh mi ni všeč	14	18	9	11	13	23	11
tega mi ni bilo potrebno narediti	33	39	51	46	19	21	19
Mnenje glede dela na domu							
me ne moti	47	44	36	65	46	70	34
ni mi všeč, vendar je del mojega dela	14	14	11	5	4	6	35
sploh mi ni všeč	16	13	17	8	24	16	14
tega mi ni bilo potrebno narediti	24	29	36	23	27	8	17
ŽENSKES BREZ OTROK							
Mnenje glede obveznosti žensk z otroki							
Ženske z otroki ne bi smele delati do poznih ur	50	72	65	25	49	45	50
Ženske z otroki morajo delati intenzivnejše za enak uspeh	36	58	53	21	44	3	49
Ženskam z otroki bi morali zagotoviti gibljiv delovnik	77	87	74	69	77	86	62
Ženske z otroki bi morale biti oproščene pogostih služ.poti	49	71	64	22	42	41	65
Ženskam z otroki bi morale biti dopuščeno delo na domu	68	73	60	63	50	86	69

Vir: The Wall Street Journal Europe, 2001 – povzetek raziskave Arthurja Andersena o menedžerkah v okviru organizacije Lieberman Research Worldwide

1.4.7. Odsotnost z dela

O porodniškem dopustu mnoge ženske pravijo, da po eni strani pomeni pravico za ženske po drugi strani pa je porodniški dopust lahko dejavnik diskriminacije. Mnoge namreč menijo, da se je njihovo napredovanje upočasnilo ravno zaradi tovrstne odsotnosti z dela. Karierni trenutek je bil izgubljen. Ženske mnogokrat čutijo to odsotnost kot izgubo svojega prostora znotraj organizacije. Takšni strahovi in zaskrbljenosti pa niso neosnovani. Študija C. Stonerja in R. Hartmana (v Crampton in Mishra, 1999) je pokazala, da so organizacije manj naklonjene menedžerkam z otroki.

“»Prekinjene« poklicne poti (prekinjanje kariere zaradi rojevanja in vzgoje otrok) so zagotovo eden od razlogov podnavzočnosti žensk v najvišjem menedžmentu, toda britanske raziskave kažejo na to, da ženske zaostajajo celo preden so v obdobju, ko zaradi rojevanja ali vzgoje otrok spreminjajo poklicne načrte” (Kanjuo Mrčela, 2000:59). Raziskava britanskega Inštituta za menedžment (ILO, 1997) je pokazala, da je bilo leta 1997 v populaciji menedžerk in menedžerjev v starostni skupini od 35 do 64 let 86% poročenih moških in nekoliko manj – 79% poročenih žensk. Skoraj polovica (43%) menedžerjev je imelo otroke mlajše od 16 let, medtem ko je med menedžerkami samo 21% imelo otroke mlajše od 16 let. Nemška raziskava Sindikata zaposlenih v menedžmentu je ugotovila, da je bilo leta 1997 med menedžerji samo 4% neporočenih, med menedžerkami pa celo 43% neporočenih. Veliko menedžerjev (57%) in še precej več menedžerk (74%) je bilo brez otrok (Kanjuo Mrčela, 2000:59).

Slovenska raziskava (Kanjuo-Mrčela, 1996) je pokazala, da v Sloveniji (še vedno) menedžersko delo ne izključuje (tudi za menedžerke) družinskega življenja in otrok: večina žensk iz raziskovanega vzorca (80%) je bila poročena in večina je imela otroke (praviloma 2); poročenih pa je bilo 100% menedžerjev.

1.5. Ali je torej razlika pomembna?

Številne napetosti, ki ženske pogosto zavirajo pri napredovanju na vodstvene položaje, so v večini držav zelo podobne (Linehan, 2001). Povsod na primer obstajajo kulturne, izobraževalne, zakonske in podjetniške omejitve, relativen pomen vsake od njih pa se razlikuje od okolja do okolja. Adlerjeva (1994, v Linehan, 2001) ugotavlja, da se v različnih

kulturnih okoljih podoba idealnega menedžerja razlikuje, toda povsod dajejo prednost značilnostim, ki jih posamična kultura primarno povezuje z moškimi. Na osnovi teh ugotovitev avtorica poudarja, da takšno prepričanje odločno podpira večina moških menedžerjev in da se uspešno menedžerstvo, kot sem že omenila, povezuje z moškostjo.

Alban-Metcalf in Nicholson (1984) sta preučevala v svoji študiji glavne razlike med menedžerkami in menedžerji. Menedžerke so bile v večini primerov neporočene in brez otrok, mlajše od kolegov menedžerjev, slabše plačane in z višjo stopnjo izobrazbe.

Četudi bi ženska lahko pokazala stalnost zaposlitve, mobilnost, vse potrebno znanje in kvalifikacije, to še vedno ne bi bilo zagotovilo za njeno napredovanje. V raziskavi Ashburnerjeve (1994) je nek menedžer dejal, da politika njegovega podjetja nasprotuje napredovanju žensk, ker s tem ne bi nastopali na trgu s podobo, ki jo širša družba pričakuje.

1.6. Oblike organizacijske podpore napredovanju žensk

Kot smo že omenili, kariera ni več videna kot nekaj, kar je bilo izbrano na začetku delovnega življenja temveč kot veliko kompleksnejši razvoj spretnosti in izkušenj znotraj področja, ki si ga je posameznik izbral za svoj »delovni življenjski cikel« (Ashburner, 1994:199). Ženske v času svojega delovnega ciklusa vložijo veliko časa in truda v svoje usposabljanje. Glavno merilo za uspeh posameznika/posameznice pomeni premikanje po lestvici navzgor, višanje osebnega dohodka in svoboda pri izbiranju projektov. Pomembno vlogo pa ima v organizaciji tudi določena oblika podpore, ki jo ženskam nudijo nadrejeni in ki lahko močno vpliva na njihovo poklicno pot.

V nadaljevanju bom povzela nekaj oblik podpore, s katerimi lahko povečujemo možnost napredovanja žensk.

1.6.1. Mentor

Pomanjkanje mentorjev lahko predstavlja veliko težavo ženskam, ki si želijo napredovanja na delovnem mestu. Če uporabim star kliše, ni vedno pomembno kaj znaš, ampak od koga si se naučil in kdo pozna tebe.

V slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo definicijo mentorja: “Oseba, ki z nasveti, pojasnili vodi mladega, neizkušenega človeka.” Običajno je to oseba, ki je na višjem hierarhičnem položaju in razpolaga z obilico znanja ter vodi svojega varovanca/varovanko, predvsem ga/jo usmerja kako “preživeti” in se prebiti do višjih položajev. Mentor lahko nekoga vzpodbuja, ga/jo uči organizacijskih odgovornosti in nastopi v vlogi svetovalca. Lahko igra nekaj dragocenih vlog (Crampton in Mishra, 1999) kot so:

- ❖ sponzor, ki povečuje obseg priložnosti,
- ❖ učitelj, ki rešuje resnične težave in oblikuje priložnosti za učenje,
- ❖ hudičev odvetnik, ki pripravi izzive in da varovancu/varovanki prakso v izvrševanju svojih idej,
- ❖ inštruktor, ki podpira varovanca/varovanko pri ugotavljanju, kaj je za njih pomembno ter kakšne so njihove sposobnosti, interesi in aspiracije.

Menedžment uporablja mentorje kot vzornike, katerim naj bi mlajši zaposleni sledili, ko se pomikajo po lestvici navzgor. Ker pa je žensk v vlogi mentoric precej manj kot moških, se pogosto zgodi, da ženske izberejo za svojega mentorja moškega. Tu pa lahko nastanejo določene ovire ali konflikti. J.Cotton in B. Ragins (v Crampton in Mishra, 1999) pravita, da obstajata dve vrsti ovir oz. konfliktov, ki se oblikujeta v spolno različnem razmerju varovanka-mentor. Kot prvega navajata, da se moški in ženske želijo sami izogniti mešanemu razmerju. Bojijo se namreč, da bodo sodelavci napačno razumeli njihovo razmerje, torej kot seksualno namesto profesionalnega ali pa se bojijo obtožb spolnih napadov. Druga ovira pa je, da nekatere ženske menijo, da v primeru, da same sprožijo razmerje, delujejo preveč agresivno. Da bi se uprli tem konfliktom, bi morale organizacije izuriti svoje zaposlene predvsem na področju tehnik komuniciranja in nepristranskih spolnih pogledov.

Težave z izbiro mentorja pa lahko nastanejo tudi zaradi pogoste izključenosti žensk iz klubov in dogodkov, kjer se ravno razmerja mentor-varovanec/varovanka oblikujejo. Tako veliko število žensk »obtiči« na nižjih položajih, kjer se jih spregleda kot možne kandidatke za pridobitev mentorja.

Vendar pa je potrebno omeniti, da ženske na najvišjih položajih ne igrajo vedno vloge mentorice hierarhično podrejenim ženskam. Omenila bi t.i. sindrom čebele-matice (“queen bee syndrom”), ko ženska na visokem položajem ne pomaga drugi ženski in je ne podpira.

Obstaja več razlogov za tovrstno obnašanje: kot članica manjšine ima lahko takšna ženska večjo moč, z osebami nižjega statusa (ženskami na splošno) pa se ne želi identificirati.

“Ker je svoj položaj dosegla znotraj sedanjega sistema, je v njenem interesu, da se ta sistem ohrani” (Kanjuo Mrčela, 1996:82).

1.6.2. Sponzor

Sponzor je lahko v veliko pomoč ženskam, ki jim ni uspelo razviti mentorskega razmerja. Sponzor je običajno oseba, ki je po hierarhični lestvici za eno do dve stopnji višje od zaposlenega in se zaveda njegovih/njenih talentov (Crampton in Mishra, 1999). Tako bo predlagal njegovo/njeno napredovanje ali dodatne zadolžitve kljub temu, da ni sodeloval pri učenju in izpopolnjevanju na način kot je v ta proces soudeležen mentor. Običajno sponzor ni v vlogi neposrednega nadzornika.

Sponzorstvo predstavlja veliko manjšo porabo časa, sponzorji pa so na takšen način bolj dostopni zaposlenim in jim tako dajejo možnosti za pridobivanje izkušenj.

1.6.3. Ženski zgledi

Opazovanje vzornikov je še en način učenja in spoznavanja organizacijske kulture. Vzornik/vzornica ali zgled je lahko kdorkoli za katerega smo mnenja, da opravlja delo na “pravi” način. Ljudi lahko opazujemo z namenom, da se od njih naučimo in prevzamemo podobne aktivnosti in obnašanje. Ženska na primer lahko čuti, da mora razviti svoje voditeljske sposobnosti in moč prepričevanja. Zato bi morala opazovati vsakogar v njeni okolici, ki z odliko opravlja takšno delo. Težava pa je v tem, da je premalo žensk na najvišjih menedžerskih položajih, ki bi bile lahko vzor mladi menedžerki.

1.6.4. Zveze

Vzpostavljanje zvez (networking) je naslednji način, ki ga lahko izberejo menedžerke, ki želijo napredovati na svoji karierni poti. Je proces pridobivanja nasvetov, moralne podpore ali uporabe kontaktov z namenom pridobitve čim večjega števila informacij, ki bi pripomogle k

povečanju njihove uspešnosti. Da bi si oblikovale občutek, da so deležne podpore, potrebujejo ženske druge ženske. Takšne zveze jim nudijo konstruktiven pristop pri reševanju frustracij, delitve njihovih občutkov o samem delu in spodbudo ter podporo ob njihovem napredovanju. Vendar pogosto ženskam primanjkuje tovrstnih zvez zaradi dejstva, da imajo ženske manj možnosti vzpostavitve le-teh s posamezniki/posameznicami, ki so na višjih nivojih v organizaciji.

1.6.5. Stil vodenja

Ženske, ki so premostile oviro »steklenih stropov« ugotavljajo, da ne obstaja samo en vzorec, kako postati uspešen vodja. V preteklosti so menedžerke izoblikovale svoj stil vodenja na osnovi izkušenj uspešnih menedžerjev. Vendar uspešne menedžerke pogosto opisujejo svoj stil vodenja kot transformacijski (Crampton in Mishra, 1999) - pripraviti zaposlene k preoblikovanju ali podreditvi individualnih interesov v skupinsko soglasnost, ki je usmerjena k širšim ciljem organizacije. Tako označen stil vodenja poudarja predvsem potrebo po karizmi in osebni stiku.

Moški na drugi strani opredeljujejo svoj stil vodenja kot izvršilni stil - svoje delo vidijo kot splet številnih izvršitev med njimi samimi in njihovimi podrejenimi. Takšen stil vodenja vključuje izmenjavo nagrad za opravljeno storitev ali izrekanje ukrepov v primeru neprimernih ali nezadostnih rezultatov.

Ker pa organizacijske strukture postajajo vse bolj »ploske« (ne več tako piramidalno oblikovane) in zaradi povečane potrebe po participativnem menedžmentu, so nekateri mnenja, da imajo ženske pravzaprav stil vodenja, ki ga lahko imenujemo naravni stil vodenja (Crampton in Mishra, 1999). Le-ta jim omogoča večjo uspešnost pri vodenju znotraj novo oblikovanih okolij podjetja (participativni menedžment) v primerjavi z bolj moško dominiranimi in piramidalno oblikovanimi hierarhijami.

Mnogo žensk, ki dosežejo visoke menedžerske položaje, najdemo predvsem na področju komunikacijskih in storitvenih dejavnosti, kjer je ta vrsta »mehkejšega«, participativnega stila menedžmenta bolj uporabljena.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

V preteklih desetih letih so različni analitiki organizacij (npr. S. Maddock in D. Parkin) pričeli s podrobnejšim proučevanjem organizacij z namenom, da bi v le-teh našli vzroke za tako različne načine oblikovanja in vzdrževanja ženskih in moških identitet. Njihove ugotovitve so bile, da v organizacijah nastaja in se reproducira segregacija moških in žensk v različne vrste dela, kot neenakosti v statusu in v plačilu, kar je tudi vse povezano z delitvijo na plačano/neplačano delo. Uporabljajo koncept spolno določene organizacijske kulture (Kanjuo Mrčela, 2000:68).

Evropska Komisija ugotavlja, da je na najbolj inovativen pristop na področju proučevanja žensk v organizacijah v Evropski uniji v zadnjem času prispevala ravno analiza organizacijske kulture in njene spolne določenosti (Kanjuo Mrčela, 2000).

Kaj sploh pomeni organizacijska kultura in kako je le-ta v povezavi z ženskami v menedžerskih karierah bom predstavila v nadaljevanju.

2.1. Pojem organizacijske kulture

“Organizacijsko kulturo lahko razumemo predvsem kot lastnosti skupine ali članov organizacije. Če lahko dokažemo, da ima določeno število ljudi pomembno število skupnih izkušenj v procesu reševanja problemov, lahko predpostavimo, da so jih te skupne izkušnje v določenem času vodile do skupnega pogleda na svet. Številne skupne izkušnje, ki se utrdijo v zavesti, bistveno vplivajo na to, kako člani organizacije mislijo, čutijo in delujejo” (Mesner Andolšek, 1995:10).

Organizacijska kultura je skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. E. Schein (v Mesner Andolšek, 1995:21) opredeli organizacijsko kulturo takole: “Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanja, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v

zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo probleme vedno znova in zanesljivo.”⁴

2.2. Ravni organizacijske kulture

Pojav kulture lahko razdelimo v različne ravni glede na stopnjo razumljivosti, raspoznavnosti posameznih elementov in stopnjo zavesti akterjev o njihovi prisotnosti (Schein, 1986 v Mesner Andolšek, 1995):

Prvo raven predstavljajo vidni vedenjski obrazci zaposlenih, jezik in obstoječa tehnologija. Ti elementi so najbolj vidni vendar so težko razložljivi in razumljivi.

Drugo raven predstavljajo vrednote, ki jih lahko opredelimo kot “željeno stanje”. “S tem ko analitik spozna vrednote, razume samo del kulture; da pa bi prišel do globjega razumevanja, da bi torej lahko dešifriral obrazce delovanja, mora spoznati najglobljo raven kulture – to so temeljne predpostavke” (Mesner Andolšek, 1995:23).

Temeljne predpostavke so samoumevne in nevprašljive in se tako močno vsidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo.

Schein (v Mesner Andolšek, 1995) pravi, da vsaka skupina razvije in oblikuje globlji pogled na naravo: človek si okolje lahko podredi in ga nadzira ali pa se oblikuje nasprotno prepričanje, da se mora človek podrediti naravi. V organizaciji se te predpostavke zrcalijo v odnosu do okolja znotraj širše kulture.

Prevladuje splošno prepričanje o tem, ali je organizacija sposobna, da si podredi okolje in nanj vpliva, ali pa se mora sama podrežati okolju.

Glede na prepričanje organizacije, ali je njihova organizacija “središče nadzora” ali ne, organizacija razvije eno svojih najglobljih predpostavk o tem, kaj je njena osnovna naloga oziroma temeljni cilj. Ko oblikuje svojo strategijo, se v bistvu osredotoča na temeljne predpostavke o okolju in to še preden začne določati cilje in sredstva svojega delovanja (Mesner Andolšek, 1995).

⁴ Schein ugotavlja, da so vrednote, ideologija in miti velikokrat slabi indikatorji kulture, ker je v njih preveč ideoloških komponent, ki izražajo želeno in ne obstoječe stanje. Če želimo spoznati organizacijsko kulturo, moramo pronikniti skozi to površinsko plast do globljih skupnih pomenov, ki jih imajo člani organizacije (Mesner Andolšek, 1995).

Predpostavke glede odnosa organizacija-okolje ne določajo samo strategij, temveč tudi področja, kam se bo le-ta usmerila. Organizacija bo glede na predpostavke največ pozornosti posvečala bodisi tehnologiji, trgu ali politiki. Tisti segment, v katerega je organizacija usmerjena, bo predstavljal tudi točko, okoli katere se bodo razvile skupne predpostavke. Hkrati pa bo ta segment tudi odločilno oblikoval pogled organizacije na svet in tako postal bistveni element njene kulture (Mesner Andolšek, 1995).

2.3. Vpliv kulture na strukturne lastnosti

Proces oblikovanja strukture lahko enačimo s procesom oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto tako tvorijo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja. “Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo o agregatu ljudi in ne o skupini. Skupino tvori fizična bližina njenih članov, skupna usoda, skupno delovno izkustvo, skupna etična osnova, skupna raven v hierarhiji, ipd” (Mesner Andolšek, 1995:66). Razvoj organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Na samo oblikovanje kulture sprva vpliva okolje, ko pa se kultura oblikuje v skupnih predpostavkah, te predpostavke vplivajo na opredelitev in definicijo okolja. Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo.

2.4. Spolno določena organizacijska kultura

Spolno neravnovesje v organizaciji oblikuje organizacijsko kulturo, ki je sovražna in naperjena proti ženskam (Kanter, 1977). Ena izmed prvih študij o menedžerkah, ki jo je vodila Kanterjeva razpravlja o različnih sistemih predsodkov in diskriminacije, ki služijo marginalizaciji in izključevanju članov manjšinske skupine. Ženske v organizacijah razdeli na “stigmatizirane” (token) in “nestigmatizirane” (non-token). Ženske, ki delajo v mešanih skupinah ali timih in kjer je razmerje med številom zaposlenih moških in žensk približno 85:15 definira kot “stigmatizirane” (njihova prisotnost je le kot dokaz, da v podjetju ni diskriminacije). Izsledki raziskave kažejo, da “stigmatizirane” ženske nosijo veliko večje breme zaradi njihove opaznosti v organizaciji, nad njimi se izvaja večji pritisk glede doseganja rezultatov v primerjavi s člani dominantne skupine (moških).

Njihova prisotnost oblikuje dvoumnost v smislu organizacijske kulture, ki je nadzorovana s strani večine, torej moških. Moški se odzivajo na to dvoumnost tako, da še povečajo meje med skupinama in na takšen način postanejo razlike med njimi še bolj poudarjene.

Kanterjeva je ob svojem raziskovanju v ameriškem podjetju Indsco opazila, da se je s prisotnostjo "stigmatiziranih" žensk moško prijateljevanje še bolj okrepilo in utrdilo. Ženske so tako postale odrinjene in izključene iz neformalnih mrež/zvez. Takšne izključitve pa lahko ovekovečijo moške običaje, tradicijo in negativno vedenje do žensk.

Hkrati pa to predstavlja previsoko ceno uspeha v "tuji" kulturi in če so stereotipi o manjvrednosti v organizaciji delno že prevzeti, lahko ženske oblikujejo strah pred uspehom in omejijo svoja pričakovanja (Simpson, 2000).

Po drugi strani je posledica tega, da ženske lahko uspejo le v primeru, ko se obnašajo in delajo kot njihovi moški kolegi. Zato se morajo oddaljiti od manjšinske skupine, h kateri dejansko pripadajo, in se prilagoditi svojim moškim kolegom in njihovim stilom menedžmenta.

Zanimiva je raziskava Simpsonove, ki je intervjuvala in anketirala menedžerke v Veliki Britaniji (Simpson, 2000). Njena raziskava je potekala v dveh delih.

V prvi fazi raziskave je avtorica ugotavljala, kako število zaposlenih žensk vpliva na položaj menedžerk v podjetju in nam predstavi ovire, s katerimi se le-te ženske srečujejo.

V tem prvem delu raziskave je anketirala 90 menedžerk, ki so bile zaposlene s polnim delovnim časom vsaj dve leti in so prihajale iz različnih sektorjev in iz različnih menedžerskih ravni. Te menedžerke je Simpsonova razdelila podobno kot Kanterjeva v dve skupini ("stigmatizirane" in "nestigmatizirane"), glede na skupno število zaposlenih žensk v podjetju iz katerega posameznica prihaja. V skupino "stigmatiziranih" uvrsti vse tiste ženske, ki prihajajo iz organizacij, kjer prisotnost žensk ne presega 20% vseh zaposlenih in v skupino "nestigmatiziranih" uvrsti ženske, kjer je prisotnost zaposlenih žensk v podjetju (iz katerega prihajajo) večja od 20%.

V naslednjem koraku je v nadaljnjo raziskavo (intervjuje) privolila le še 1/3 vseh vprašanih in v zadnjem koraku je bil izbran končni vzorec 16 menedžerk, ki so bile zaposlene na območju mesta Londona in tako tudi geografsko primerljive.

Rezultati prvega dela raziskave:

43% menedžerk je bilo uvrščenih v kategorijo “stigmatiziranih”, kjer je bilo opaziti enakomerno razporeditev zaposlenosti po vseh sektorjih.

57% menedžerk je bilo uvrščenih v kategorijo “nestigmatiziranih” od tega jih je bilo 2/3 zaposlenih v javnem sektorju in 1/3 v privatnem sektorju.

“Stigmatizirane” ženske: obvladujejo širši spekter menedžerskih funkcij, so boljše plačane v primerjavi z “nestigmatiziranimi”, vendar jih skoraj ni bilo opaziti v funkciji menedžerk na najvišjih položajih.

“Nestigmatizirane” ženske: zasedajo tradicionalne položaje kot sta administracija in kadrovanje vendar pa je vidna tudi zelo dobra zastopanost v strateškem razvoju in na najvišjih položajih.

Kar se tiče identifikacije kariernih ovir je bilo skoraj enakomerno izraženo z obeh strani naslednje: spolna diskriminacija, nezadostno usposabljanje, družinske obveznosti in pomanjkanje mentorstva. Izjema so bili moški klubi, ki ga kot veliko večjo prepreko vidijo “stigmatizirane” ženske.

Dosedanji podatki nam pokažejo, da stigmatizirane ženske zasedajo manj najvišjih položajev in da občutijo več pritiskov in težav, kar bi lahko bila ena izmed razlag za njihov manjšinski status. Kvalitativni podatki pa nam ponujajo bolj podrobno analizo vpliva spolno mešanih timov.

Kvalitativni del raziskave na osnovi intervjujev je potekal v treh skupinah (razdelitev je bila narejena glede na organizacijo iz katere posameznica prihaja):

1. ženske, ki prihajajo iz podjetij, kjer so bile ženske slabo zastopane v številu tako na vrhu kot na nižjih stopnjah menedžerske hierarhije;
2. ženske, ki so bile slabo zastopane v številu na vrhu vendar so bile prisotne na nižjih stopnjah menedžerske hierarhije;
3. ženske, ki so bile dobro zastopane na vseh nivojih menedžerske hierarhije.

V vseh treh skupinah se je spraševalo po dejavnikih, ki bi lahko na katerikoli način vplivali na vključitev žensk v organizacijo kot npr.: odnos nadrejenih do zaposlovanja menedžerk, delovni pritiski, karijerne prepreke. Dejansko se v študiji Simpsonove udeleženkam raziskave zastavlja vprašanje o organizacijski kulturi znotraj njihovih podjetij.

Od šestnajstih sodelujočih so bile 4 ženske uvrščene v prvo kategorijo, 6 žensk v drugo kategorijo in 2 ženski v tretjo kategorijo. Štiri preostale ženske so bili samozaposlene, zato so bile na tem nivoju izključene iz nadaljnje analize.

Rezultati kvalitativne raziskave:

Vse ženske iz prve skupine so se že srečale z določenimi oblikami diskriminacije na delovnem mestu. Bile so odrinjene in izključene iz neformalnih skupin in zvez, kar jim je po njihovem mnenju onemogočilo dostop do ključnih informacij, ki so potrebne za vstop v politiko organizacije in oblikovanja učinkovitih odločitev. Nemalokrat so bile predmet neokusnih šal in zbadanj. Zaradi tega so v nenehnem obrambnem položaju. Tako opisujejo organizacijsko kulturo kot tekmovalno, agresivno in politično. Podobno podobo organizacijske kulture ponujajo izsledki raziskave Maddockove in Parkinove (1995), ki je pokazala, da se ženske bolj zavedajo spolno določene organizacijske kulture kot moški. Avtorici sta tako izoblikovali šest tipov organizacijskih kultur:

➤ **“klub za gentlemene” (the gentleman’s club)**

“Klub za gentlemene” je vljudna, civilizirana in tradicionalna oblika kulture. Vloge žensk in moških so strogo določene. Moškim so tako pripisani pomembni in vodilni položaji, ženske pa se nahajajo v vlogi pomočnic in podrejenih. To je kultura, ki je do žensk zaščitniška in prijazna in je iz tega razloga za mnoge ženske sprejemljiva (za tiste, ki verjamejo v naravno delitev vlog). V tej kulturi pa so menedžerke (ki torej te kulture ne sprejemajo) obravnavane kot kršilke norm in imajo tako težave z moškimi kot ženskami (Kanjuo Mrčela, 2000).

➤ **“vojašnica” (the barrack yard)**

Ta oblika kulture je zastrahovalna, militaristična kultura, ki temelji na moči vodilnih. Do podrejenih kažejo le-ti zelo malo spoštovanja. V vlogi podrejenih so pogosto fizični delavci, črnci, ženske in člani ter članice drugih marginaliziranih družbenih skupin (Kanjuo Mrčela, 2000).

➤ **“športna slačilnica” (the locker room)**

To je moškosrediščna kultura, ki aktivno izključuje ženske in temelji na predpostavkah in simbolih moškega spola, druženja in športnih aktivnostih. Je kultura, v kateri moški pogosto uporabljajo seksistični jezik in šale z namenom potrditve svoje moškosti in heteroseksualnosti (Kanjuo Mrčela, 2000).

“Svojo moškost pa še dodatno potrjujejo v načinu urejanja delovnih prostorov (slike golih žensk) ali z uporabo govornice telesa v prostoru (moški, ki se na sestanku ziblje na stolu z rokami prekrižanimi nad svojo glavo in tako kaže svojo dominantnost)” (Kanjuo Mrčela, 2000:69).

➤ **“spolno slepa” (the gender blind)**

Je kultura, ki se pretvarja, da ne obstajajo razlike med življenjem moških in žensk kot tudi ne razlike med rasami. “Članom organizacije dopušča, da pozabijo pomen spola na delovnem mestu, toda standard, ki ga uporablja je standard belega, telesno sposobnega moškega”. Spolno slepa kultura ne vidi diskriminacije, vendar pa negira realnost in razlike, ki obstajajo med ljudmi. “Take vrste kultura spodbuja ženske k doseganju standardov »super-ženske« ” (Kanjuo Mrčela, 2000).

➤ **“verbalna podpora” (paying lip-service and the feminist pretenders)**

Nekatera dobro razvita podjetja so uspešno razvila programe enakih zmožnosti hkrati pa so tudi »izoblikovala« popolnoma novo vrsto moških. To so moški, ki so dobro izobraženi o feminizmu in pravicah žensk in se imajo za neseksistične, verbalno podpirajo enake možnosti žensk vendar na tem področju dejansko malo spremenijo (Kanjuo Mrčela, 2000). “Je kultura politične korektnosti, ki pa se lahko obrne v popolnoma nove oblike zatiranja: vse ženske morajo biti dobre menedžerke, vsi črnci bi morali imeti stališča črnih politikov. V tej kulturi se ljudi ne jemlje kot osebe temveč kot predstavnike/predstavnice spola, razreda, rase” (Kanjuo Mrčela, 2000) .

➤ **“pametni macho” (the smart macho)**

V tej kulturi je osnovna vrednota učinkovitost. Gre za kulturo ekstremne tekmovalnosti. “Macho” menedžerji so večinoma usmerjeni samo na delo, so brez otrok in so geografsko mobilni (Kanjuo Mrčela, 2000). Tisti, ki tega tempa ne zdržijo, so brez pomisleka izključeni iz te kulture.

Na osnovi opredelitve organizacijski kultur po Maddockovi in Parkinovi, lahko trdimo, da imamo v primeru žensk iz prve skupine v študiji Simpsonove opraviti s kulturo “športnih slačilnic”, ki popolnoma izključuje ženske.

Tako Simpsonova kot Kanterjeva sta v svojih raziskavah opazili, da je izločevanje žensk na nek način odsev moških želja, da bi delali s tistimi, za katere so prepričani, da so enako

sposobni, s tistimi torej, ki so jim najbolj podobni, z drugimi moškimi (Kanter 1997, Simpson 2000). To pa pomeni izolacijo žensk. Zato so moški kulturno aktivni v oblikovanju okolja, kjer ženskam ni omogočeno in ni dovoljeno uspeti. Svoj prostor moški utrjejo z medsebojnimi športnimi in seksualnimi pogovori in tako oblikujejo kulturo, kjer se ženske počutijo (ne da bi jim dejansko nekdo to rekel) odvečne.

Ženske iz druge skupine prihajajo iz malo bolj spolno uravnovešenih organizacij in ugotavljajo, da obstaja neke vrste delna vključitev v organizacijsko strukturo, v kateri ni prisotne toliko agresije in sovražnosti kot na prvem nivoju. Na splošno imajo pozitivno mnenje o organizacijski kulturi v svojih podjetjih, vendar je po drugi plati pri tem pomembno omeniti tudi njihovo prilagajanje, kot so vzpostavitev določene distance do moških kolegov, zanikanje obstoja domačih obveznosti, prekomerni delovniki ipd.

V določenih primerih pa se še vedno zgodi, da se v nekem trenutku ženska počuti, kot da nima tam česa početi in da tam ni njeno mesto, predvsem, ko se dotaknemo najvišjih položajev. Le-ti so za žensko še vedno nedosegljivi – na tem mestu lahko govorimo o “klubih za gentlemene”.

Ženski iz tretje skupine opisujeta organizacijsko kulturo kot kulturo, kjer sta deležni velike podpore s strani moških kolegov in kjer ni prisotne sovražne tekmovalnosti med sodelavci. Na delovnem mestu imata prijatelje in se v vseh pogledih počutita vključeni v organizacijsko življenje in politiko. Značilnosti te kulture so uspešne zveze, doseganje skupnih ciljev ter vključitev v delovno atmosfero (Simpson, 2000). Sprejemanje žensk na najvišjih položajih je pomenilo ključni dejavnik, s katerim so pomagali ženskam, da so se le-te počutile iskane, cenjene. Možnosti ob izbiri vodilnega/vodilne so bile odprte vsem, tako moškim kot ženskam. Zmagal je uspešnejši, boljši, ne glede na spol.

Raziskava Simpsonove nam pokaže, da spolno mešan tim pozitivno vpliva na napredovanje v karieri in na učinkovito vključevanje žensk v organizacijo. Menedžerke se v podjetjih, kjer se neravnovesje pojavlja na vseh nivojih, nenehno srečujejo z odporom, ki vodi v slabo vključevanje žensk.

Biti ustrezno vključen v organizacijo pomeni, kako znotraj svojega podjetja doživljamo kulturo kot celoto (Cassel in Walsh, 1994). Kultura in vrednote organizacije določajo definicije ustreznega obnašanja. Ustrezno obnašanje vodi do simbioze, kjer se posameznik/posameznica popolnoma zlije z okvirjem kulturnih vrednot. S takšnim obnašanjem se doseže torej ustrezna pripadnost oz. vključenost v organizacijo – situacijo, kjer se ženske počutijo dobro.

Vendar pa ima veliko število žensk neprijetno izkušnjo srečevanja z “negostoljubnimi” kulturnimi vrednotami, saj so običajno organizacije kulturno oblikovane s strani moških in tako odražajo moške vrednote in njihove interese. Te zapreke pa so lahko žal skrite globoko v ozadju organizacije.

Ostaja dejstvo, da relativno malo število podjetij vlaga v razvoj kariere žensk. Le-tista, ki to počnejo verjamejo, da napredovanje žensk spodbuja več nadarjenosti in zato več dolgoročne profitabilnosti. Ker je kompetentne in usposobljene ženske težje pridobiti in obdržati, pričakujejo le-te organizacije, da bodo pridobile, dolgoročno gledano, na prednosti v primerjavi s podjetji, ki v usposabljanje žensk ne vlagajo. Še več, narediti ženske na vrhu vidne, lahko priskrbi podjetju tekmovalno ostrino recimo v prodaji storitev in izdelkov vse večjemu in rastočemu številu ženskih kupcev (Welbourne, 1999).

Vzpodbujanje napredovanja žensk je bistvenega pomena za ekonomski uspeh in tekmovalnost podjetij. Mnogo žensk vstopi v delovno okolje na isti točki kot moški, vendar se njihove kariere razvijajo počasneje. Pogosto imajo višjo izobrazbo kot moški “nasprotniki” in vendar si morajo močneje prizadevati in delati intenzivnejše, da bi dosegle najvišje položaje.

3. L'ORÉAL PARIS– vodilno svetovno kozmetično podjetje

Kot sem že uvodoma povedala, želim, glede na poprej predstavljeno problematiko zaposlovanja žensk na vodilnih položajih, predstaviti tudi spolno strukturiranost menedžerskih položajev v vodilnem kozmetičnem podjetju L'Oréal. Preveriti želim, ali so tudi v tej organizaciji vodilna mesta ženskam težje dostopna glede na dejstvo, da gre za podjetje, ki je pojem ženske lepote in kjer je njegov celoten obstoj odvisen od žensk-potrošnic. Na začetku bom predstavila nekaj osnovnih podatkov o multinacionalnem podjetju L'Oréal.

3.1. Nastanek podjetja L'Oréal Paris

Podjetje L'Oréal Paris je prisotno na tržišču kozmetike že od leta 1907, ko je francoski kemik Eugène Schueller frizerskim salonom prvič ponudil barvo za lase. Ime podjetja je prevzeto po Schuellerjevi prvi blagovni znamki L'Auréale, kar pomeni „sij“.

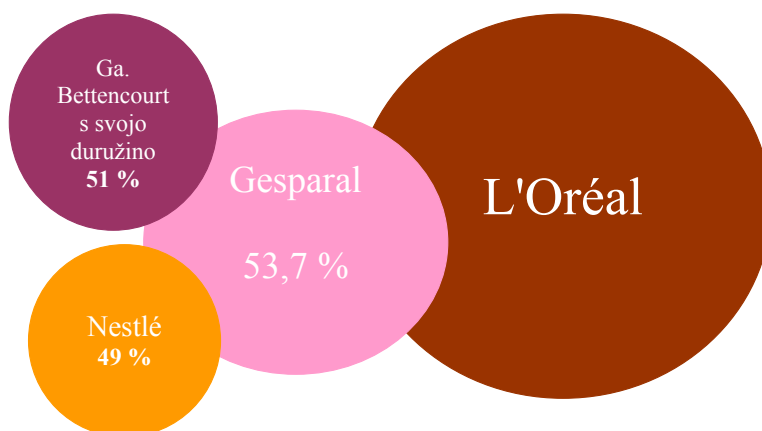
Nekaj mesecev kasneje so ime poenostavili v ime L'Oréal, ki izhaja iz grške besede „Orea“, kar v prevodu pomeni lepoto. Po njegovi smrti je leta 1957 prevzel funkcijo glavnega izvršilnega njegov namestnik François Dalle.

Leta 1974 je Dalle prepričal Schuellerjevo hči Liliane Bettencourt, in hkrati večinsko lastnico, v kompleksen dogovor: švicarski gigant Nestlé je s tem dogovorom pridobil 49% delež holdinškega podjetja Gesparal, L. Bettencourt pa 51% delež podjetja Gesparal. Holdinško podjetje Gesparal pa je pridobilo malce več kot polovico L'Oréalovih delnic (53,7%), preostali del pa je ostal odprt javnosti.

Takšna struktura se je obdržala vse do danes. Medtem pa je L. Bettencourt, ki ima tako preko Gesparala v lasti 27,3 % delež podjetja L'Oréal, postala ena izmed najbogatejših žensk v Evropi (Fortune, Sept. 2, 2002).

Ta dogovor je zagotovil stabilnost lastništva znotraj skupine in pospešil mednarodni razvoj L'Oréala znotraj določenih trgov.

Slika 3.1.1. Lastniški deleži



Vir: po Fortune, sept.2, 2002

3.2. Predstavitev dejavnosti multinacionalke L'Oréal

Mednarodni razvoj skupine L'Oréal temelji na portfelju globalnih blagovnih znamk, njihovi kulturni različnosti s komplementarnim marketinškim pozicioniranjem ter združitvijo dodane vrednosti tehnoloških izdelkov. Deset najpomembnejših krovnih znamk skupine predstavlja največji delež prometa: L'Oréal, Garnier, Maybelline, Redken, Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Vichy, Ralph Lauren in Giorgio Armani.

Izmed naštetih desetih blagovnih znamk, je polovica od njih „mednarodno navdihnjenih“. V „lepotni industriji“ šteje L'Oréal med kulturno najrazličnejše. Poleg znamk, ki poudarjajo „francoski stil življenja“ je tu tudi število znamk, ki predstavljajo „ameriškega“ kot so npr. Redken, Ralph Lauren, Gloria Vanderbilt ali Harley Davidson ter Maybelline New York. Skupina pa odraža tudi „latinski način življenja“ z blagovno znamko Giorgio Armani.

Z namenom, da bi zadovoljili potrebe vseh kupcev, je skupina L'Oréal oblikovala specifične izdelke, ki so primerni za vsak distribucijski kanal:

- ❖ **Profesionalni frizerji:** Skupina je naklonjena frizerskim salonom že več kot 90 let. Izdelki, ki jih ponuja frizerskim salonom so linija L'Oréal Professionel, Redken, Kérastase, Osmose. Ta divizija je vodilna na svetovnem trgu, saj ponuja posebne lasne izdelke, ki jih uporabljajo in tudi ekskluzivno prodajajo frizerji v svojih frizerskih salonih.

- ❖ **Široka potrošnja:** Divizija za široko potrošnjo obsega vse blagovne znamke, ki so distribuirane v market-verigah in skozi katere je L'Oréalova kakovost dosegljiva vsem potrošnikom. Blagovne znamke široke potrošnje so L'Oréal Paris, Garnier in Maybelline New York, Gloria Vanderbilt in Harley Davidson.
- ❖ **Farmacije:** Izdelki, ki so namenjeni prodaji v lekarnah in posebnih, zdravstvu namenjenih, prodajalnah: Vichy, La Roche Possay ter Phas.
- ❖ **Parfumerije:** Na tem področju skupina distribuira vrsto mednarodno priznanih blagovnih znamk, kot so Lancôme, Giorgio Armani, Cacharel, Guy Laroche, Paloma Picasso.
- ❖ **Naročila po pošti:** Katalog „Créateurs de Beauté”.
- ❖ **Internet:** Izdelki iz kataloga „Club des Créateurs de Beauté” so distribuirani v ZDA, Nemčiji in Franciji.

3.3. Organizacijska struktura L'Oréal-a Paris

Kot sem že omenila, velja podjetje L'Oréal Paris za vodilno na področju kozmetičnih izdelkov.⁵ Prisoten je v več kot 150-tih državah in zaposluje približno 50.000 ljudi povsod po svetu. Od tega jih je 52% zaposlenih v Evropi, 21% v Severni Ameriki, 13% v Aziji, 8% v Latinski Ameriki in 6% v preostalih državah.

⁵ Po zadnjih podatkih L'Oréal skupina proda 85 kozmetičnih izdelkov vsako sekundo. Ima vodilno vlogo v tem segmentu, s približno 13% deležem znotraj svetovne kozmetične prodaje. (L'Oréal - Service de Presse – 22/03/2002)

3.3.1. Human resource management

L'Oréalova politika upravljanja s človeškimi viri pospešuje zlasti globalizacijo celotne skupine. Tako govorijo o mednarodnem pristopu rekrutiranja, saj so v preteklih petih letih rekrutirali preko 4.500 menedžerjev, različnih ras in kultur. O mobilnosti lahko govorimo bodisi na nacionalni ali mednarodni ravni. Tako od omenjenih 4.500 menedžerjev danes vsaj 2/3 izmed njih opravlja drugačno delo od njihovega prvotnega.

S svojo politiko gredo še dalje. Zlasti z dobo interneta želijo pridobiti tudi 25% zaposlenih preko le-tega instrumenta. S tem želijo še bolj poudariti pomen multi-etničnosti.

Zaposlenim v multinacionalki L'Oréal ponujajo tudi možnost hitrega napredovanja. Zanimiv je podatek, da je skoraj polovica direktorjev znotraj skupine starih manj kot 40 let.

Zlasti pa se poudarja pomen trajnega izobraževanja zaposlenih. Kasneje bom tudi na kratko predstavila poseben program, ki se izvaja znotraj skupine L'Oréal in se imenuje *For women in science* (Za ženske v znanosti), s katerim želijo poudariti, da lahko tudi ženske dosegajo izjemne dosežke na področju raziskovanja in znanosti in da je pravzaprav znanost pomembna vrsta kariere v prihodnosti.

3.3.2. Nadzorni svet L'Oréal-a Paris

L.Owen Jones

Predsednik sveta in glavni izvršilni

J.P.Meyers

Podpredsednik nadzornega sveta

Članov nadzornega sveta je trinajst, od tega najdemo prisotni le dve ženski:

- **L. Bettencourt**, hčerko ustanovitelja L'Oréal-a Paris, ki pa ima tudi v lasti 51% delež francoskega podjetja Gesparal.
- **F. Bettencourt Meyers**, ki je hči L. Bettencourt.

Prisotnost obeh žensk v nadzornem svetu je nedvomno povezana s sorodstvenimi vezmi, zato ne moremo reči, da je sam vrh odprt tudi ženskam (vsaj do sedaj ne), saj je ureditev na

najvišjem nivoju še vedno precej tradicionalna in patriarhalna. Vendar, kot bomo videli v nadaljevanju, se stvari že spreminjajo.

3.3.3. Upravni odbor L'Oréal-a Paris

L.Owen Jones

Predsednik sveta in glavni izvršilni

Članov upravnega odbora pa je skupno devet, od leta 2001 pa je prisotna tudi edina pripadnica ženskega spola in sicer ga. Béatrice Dautresme. Z imenovanjem prve ženske v upravnem odboru podjetje L'Oréal postopoma dokazuje, da se najvišja mesta odpirajo ženskam in da je v tej organizaciji ključni dejavnik sposobnost in ne spol.

3.3.4. Združitev stila in stvarnosti

V enem izmed intervjujev s časopisno hišo Fortune, je predsednik L'Oréala, Lindsey O.J. dejal, da je skrivnost uspeha v posebnem odnosu, ki ga imajo do svojih zaposlenih. Ravno časnik FORTUNE je leta 2002 naredil obsežno raziskavo podjetij in izbral ter predstavil 10 organizacij, za katere je najboljše delati. Med podjetji kot so Morgan Stanley, Porsche, Nokia in drugi se je uvrstil tudi L'Oréal (Fortune, sept. 2, 2002).

Kot sem že omenila je znotraj koncerna zaposlenih okoli 50.000 ljudi različnih narodnosti. Tako je prisotnih kar 45 različnih nacionalnosti. Med 400 menedžerji najvišje ravni najdemo 40 Špancev, 70 Italijanov, 40 Nemcev in 35 Angležev. Kar dokazuje, da rasna ali nacionalna pripadnost ne vpliva na zaposlovanje in izbiro kandidatov v podjetju L'Oréal. V nadaljevanju pa bomo tudi videli, da zaposlovanje na tej ravni ravno tako ni spolno determinirano.

Kot mnogi pravijo je ženskam tu dobro zapisano. Na svetovni ravni se namreč pojavlja 49% menedžerk najvišje ravni (npr. na Irskem, Veliki Britaniji, Avstraliji, Indiji...). Ena izmed njih, kot smo že omenili, ima sedež tudi v upravnem odboru koncerna.

Značilnost organizacije je v tem, da menedžerji in menedžerke prevzamejo veliko mero odgovornosti že zelo zgodaj, med 30. in 40. letom starosti. Svoj odnos do zaposlenih v

L'Oréal ilustrirajo tudi s slogani kot so: „Pri L'Oréal imaš pravico narediti napako.” ali „Imaš pravico biti drugačen. ”

3.4. Program „For Women in Science”



Skozi zgodovino so si ženske prizadevale izenačiti svoj družbeni položaj z moškimi. Večji premiki so se zgodili šele v zadnjem obdobju, saj so ženske postopno napredovale v prisotnosti, priznavanju vendar pa še vedno obstaja zelo pomembno področje, kjer so ženske prisotne le v minimalnem odstotku, kjer je žensk le za vzorec. To področje je znanost.

Na področju znanosti so ustvarjalci predvsem moški. Moški ustvarjajo znanost v skladu s svojimi željami in vizijami. V Evropi je pomanjkanje znanstvenic dobro znan problem. Kako pa se s to težavo spopada L'Oréal?

Vse od ustanovitve podjetja L'Oréal leta 1907, predstavlja znanstveno raziskovanje srce celotnega poslovanja, ženske pa so temelj celotnega delovanja organizacije. Izdelki, ki jih to podjetje ponuja so v večini primerov namenjeni ženskam in njegov obstoj je odvisen od žensk.

Kot vodilno kozmetično podjetje, je L'Oréal oblikovan in pozicioniran, da pomaga ženskam izpolniti njihov znanstveno raziskovalni potencial. Danes se večina podjetij sooča z nalogo izboljšati svoje družbeno in kulturno okolje, v katerem delujejo. Da bi se soočili s tovrstnimi izzivi, je L'Oréal razvil program „For Women in Science”.

Program imenovan „For Women in Science” je bil oblikovan s strani L'Oréala in Unesca (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), ki sta 18. septembra 1999

v Parizu podpisala 5-letno sodelovanje (1999-2004) in je razširjen v 189. državah. Podpisnika sta bila Federico Mayor, generalni direktor UNESCO in Lindsay Owen Jones, predsednik podjetja L'Oréal.

Tovrstno partnerstvo ponazarja novo obliko sodelovanja med medvladnimi organizacijami in mednarodnimi korporacijami. Omenjeni program temelji na prepričanjih obeh strani, da je znanost osnovni faktor razvoja in da so ženske bistvenega pomena za pospeševanje raziskovalne znanosti.

Z oblikovanim programom naj bi dosegli večjo vidljivost žensk znanstvenic ter njihov prispevek k raziskovalnemu delu, hkrati pa želijo vzpodbuditi in pomagati mladim ženskam, da bi postale raziskovalke s polnim delovnim časom. Znanstveno raziskovanje je danes glavni dejavnik razvoja. Prisotnost žensk v znanosti je vir bogastva in L'Oréal v veliki meri priznava pomen vloge žensk na tem področju in pomen njihovih inovacij.

L'Oréal-UNESCO sporazum temelji na dveh iniciativah:

- L'Oréal – Helena Rubinstein Awards, ki podeljuje nagrade izkušenim raziskovalkam za njihovo raziskovalno delo;
- UNESCO-L'Oréal Fellowship, ki vzpodbuja mlade znanstvenice k nadaljevanju kariere na raziskovalnem področju.

Splošno gledano, na raziskovalnem področju ni ravno veliko pripadnic ženskega spola in le-te ne uživajo enakih možnosti kot njihovi moški kolegi. Kar nekaj razlogov bi našli za to. Zgodovinsko gledano, so prve ženske »raziskovalke« delale skupaj (ob) svojih možeh, npr. Marie Curie. Univerza Cambridge je izločila ženske iz svojih programov vse do konca druge svetovne vojne. Istočasno pa je v preteklosti veljalo, da so ženske nesposobne ustvarjati kariero, saj le-ta zahteva izredne intelektualne sposobnosti, ki pa jih ženska v tako veliki meri nima. Njena tradicionalna vloga je veljala kot gospodinja, mama in žena.

V preteklosti dekleta, ki so želela študirati matematiko ali znanstvene vede, niso bila deležna podpore s strani svojih staršev ali učiteljev. Na delovnih mestih pa so bila nemalokrat tarča posmeha ali pa celo zlorab. Uspeh znanstvenic v zadnjih desetletjih pa je premagal marsikatero oviro, vendar jih nekaj še vedno ostaja. Ženske so enako sposobne opravljati znanstveno delo saj združujejo svoje izredne sposobnosti s človeškim kontaktom in razumevanjem, kar vsekakor potrjujejo tudi številne uspešne strokovnjakinje v podjetju L'Oréal.

»Žensko osvobodilno gibanje« se je pričelo v 70-tih letih, zlasti v ZDA. Leta 1994 pa je bila profesorica Marianne Grunberg-Manago (članica francoskega inštituta za fizikalno in kemično biologijo) imenovana za predsednico Académie des Sciences France, kot prva ženska v tej funkciji.

V letu 2001 (28. februarja) je bilo v okviru programa „For Women in Science“ podeljenih 5 nagrad (od 137 nominiranih) in vsaka od nagrajenk je prejela nagrado v vrednosti 20.000 USD \$. Dobitnice prihajajo iz različnih kontinentov: Avstralija (Melbourne), Afrika (Nigeria), Evropa (Velika Britanija), Severna Amerika (ZDA), Latinska Amerika (Brazilija).

Tovrstne nagrade pomenijo tako osebno vzpodbudo kot tudi poslovno, saj gre pravzaprav za priznanje kolegov raziskovalcev.

3.4.1. „For Women in Science“: vir kreativnosti

L'Oréal vidi spolno mešan tim kot enega izmed ključnih dejavnikov kreativnosti in uspešnosti pri delu. Zgodovinsko gledano je bil med L'Oréalovimi raziskovalci večji odstotek žensk raziskovalk v primerjavi z ostalimi francoskimi podjetji in inštitucijami. Danes predstavljajo ženske 55% znotraj celotne skupine raziskovalcev, ki delujejo v 16. raziskovalnih centrih v Franciji, ZDA in na Japonskem. Veliko število žensk (64%) dela v naprednem razvoju, zlasti na področju življenjske znanosti. Nekatere izmed njih nosijo visoko stopnjo odgovornosti, saj je kar 30% žensk znotraj raziskovalnega tima tudi na najvišjih menedžerskih položajih (L'Oréal en direct, 2001).

3.4.2. Program „Kick-off for your Career“

Ni naključje, da je L'Oréal ravno v Nemčiji izoblikoval poseben program za ženske, ki se imenuje „Kick-off for your Career“, saj ravno v tej državi opazimo izjemno malo število žensk na vodilnih mestih znotraj podjetij. Za Nemčijo velja namreč stereotip, da v korporacijah dominirajo na vodilnih mestih moški. Menedžerji na razgovorih rutinsko sprašujejo ženske o njihovih načrtih glede otrok in družine.

Tako tudi ni presenečenje, da v raziskavah časnika The Wall Street Journal o najuspešnejših menedžerkah že drugo leto zapored ne najdemo med njimi nobene Nemke.

Ti podatki ne presenečajo samih Nemk, saj v Nemčiji predstavljajo menedžerke le 3,7% (The Wall Street Journal Europe, 2002).

Vzroke, bi lahko iskali tudi v zakonodaji sami in v ureditvi države. Nemški zakon zagotavlja mladim materam do tri leta neplačanega porodniškega dopusta. Otroci po drugi strani nimajo celodnevne pouka saj od 6. do 19. leta obiskujejo šolo le do poldneva. Kosila v šoli prav tako nimajo temveč jih pošljejo domov. Varuške so izjemno drage in jih je tudi težko najti. Zaradi teh razlogov ženske z majhnimi otroki pogosto ostajajo doma.

Kot podpora programu „For Women in Science” je L'Oréal Nemčija oblikoval poseben program, ki bi dodatno pomagal mladim raziskovalkam izkoristiti njihov znanstveni potencial. Program „Kick-off for your Career” se izvaja v sodelovanju z nemškim ministrstvom za šolstvo in znanost. Kot del programa se k sodelovanju povabi mlade nemške obetavne znanstvenice, katerim se svetuje, se jih usposablja in se jim omogoča oblikovanje zvez in kontaktov znotraj znanstvenega sektorja.

3.5. L'Oréal in univerze

Sodelovanje med L'Oréalom in različnimi univerzami obstaja že vrsto let. Skupina L'Oréal je namreč oblikovala posebne načrte, prilagojene posameznim univerzam. Tovrstni dogovori so izjemno prikladni za srečevanja in spoznavanja mednarodno uspešnih študentov, ki so, splošno gledano, zelo iskani. Iz teh razlogov je L'Oréal pričel leta 1999 z usposabljanjem tisočih prihodnjih menedžerk in menedžerjev, katerih starost je vse do tridesetega leta. Trenutno je podjetje vključeno v 110. podpisanih dogovorih v 35. državah. Kakšen je namen tega programa?

Oblikovati multi-kulturne skupine povsod po svetu, z visoko potencialnimi in kreativno nadarjenimi menedžerkami in menedžerji. Njihov cilj je doseganje nenehnih inovacij v neprestano spreminjajočem se okolju. Na takšen način želijo pridobiti največje talente, ki so vsekakor bistvenega pomena za prihodnost. In uspeh v prihodnosti temelji na mladih, inovativnih menedžerkah in menedžerjih.

Vodja Human Resource oddelka v okviru divizije za mednarodno usposabljanje pravi, da obstaja v svetu izjemno povpraševanje po mladih kandidatih.

Mnoge kandidatke in kandidati se potegujejo za sodelovanje z L'Oréalom ravno zaradi njegove korporativne kulture. Danes so namreč študentje in študentke izjemno dobro seznanjeni z dogajanjem po svetu in od podjetij pričakujejo mnogo več kot le preprost opis strukture podjetja in njihovega poslovanja. Želijo razumeti kulturo organizacije, spoznati zaposlene kot tudi želijo natančno vedeti, kaj podjetje ponuja njim.

Po podatkih raziskave European Graduate Survey 2000⁶ (v L'Oréal en direct 2001) so prioritete študentov in študentk naslednje: organizacijska kultura (42,5%), možnosti usposabljanja (33,2%), karierni vidiki (29,5%). Zato danes rekrutiranje zahteva izjemno natančno usmeritev in svetovno razširjene mreže.

V okviru L'Oréalovih programov se kandidati in kandidatke lahko prijavljajo tudi preko interneta, vodje programov pa vsako leto obišejo preko 200 univerz v 42. državah.

V L'Oréalu se namreč zavedajo pomembnosti vpliva spolno mešanih timov, zato so možnosti za uspeh enakovredno odprte tako kandidatom kot kandidatkam. Oboji so deležni velike podpore.

3.6. L'OREAL Slovenija, d.o.o.

Podjetje L'OREAL Slovenija je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bila ustanovljena leta 1997 kot podružnica francoskega kozmetičnega koncerna L'Oréal in je v stoddotni lasti matičnega podjetja. Registrirana je za prodajo in ekskluzivno distribucijo izdelkov za široko potrošnjo in izdelkov za frizerje na slovenskem trgu. V L'OREALU Slovenija je zaposlenih šestintrideset ljudi. Letni promet podjetja znaša okoli 1,5 milijarde slovenskih tolarjev. Med vsemi L'Oréalovimi podružnicami lahko ugotovimo, da se slovenska nahaja v posebnem položaju, ki ga v okviru koncerna lahko zasledimo le še v treh primerih po svetu. Običajno je, da podružnica sodeluje neposredno z matično hišo v Parizu, v Sloveniji pa je primat prevzela avstrijska podružnica L'Oréal Avstrija, ki je tudi pomagala vzpostaviti celotno organizacijsko strukturo. To dejstvo se izraža tako v komunikacijski, tehnični in predvsem tudi v strukturi oblasti, ki je v avstrijskih rokah.

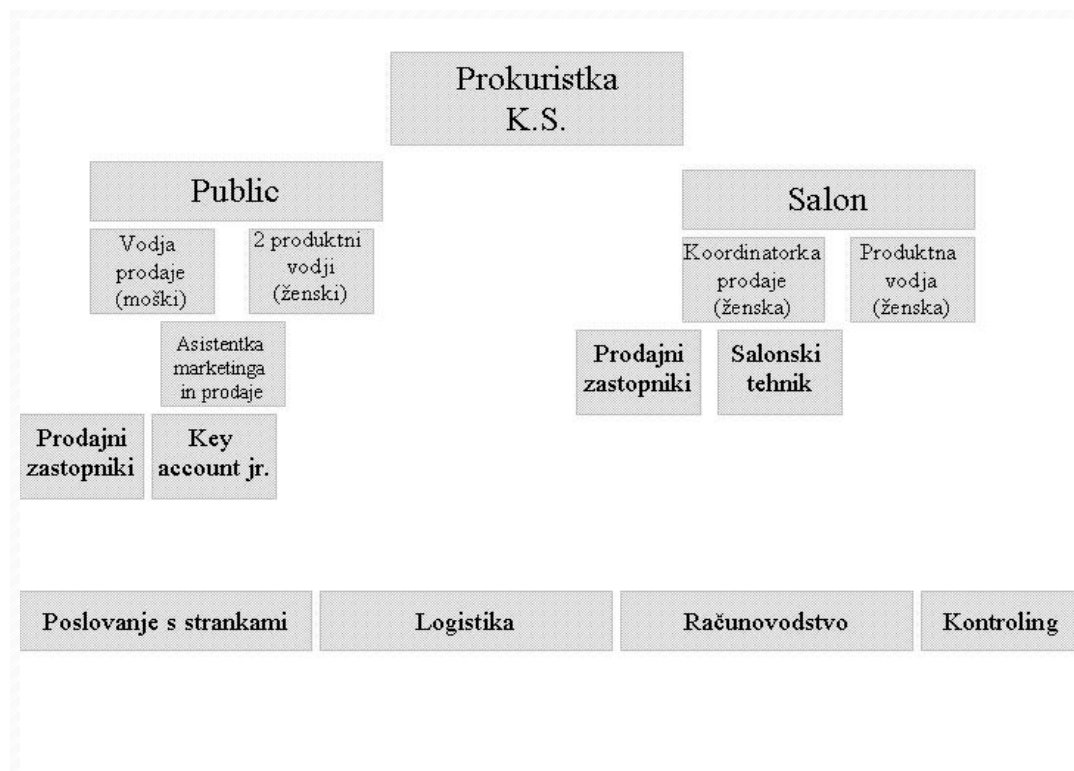
⁶ EGS 2000 je bila izvedena v času od januarja do marca 2000. Obsegala je 4.000 študentk in študentov iz vseh smeri in področij. Izvajala se je v štirinajstih državah.

V slovenskem podjetju lahko moč prokuristke analiziramo z vidika njenega formalnega položaja, virov, ki so ji na voljo, kontrole odločitev in informacij in centralnosti v omrežju. Lastnik podjetja je matična hiša v Parizu, ki je nanjo prenesla določeno mero formalne moči, večji del moči pa si pridržuje avstrijska L'Oréalova podružnica.

Vse odločitve morajo biti potrjene s strani nadrejenih v Avstriji, ki imajo zelo veliko formalno moč. Iz tega tudi izvira neugoden položaj prokuristke, ki pa za vse odločitve, pri katerih sama nima zadnje besede, odgovarja matični hiši v Parizu (v tem primeru skupaj z Avstrijci) in kar je še bolj pomembno pred slovenskimi zakoni (kjer pa nosi odgovornost edino ona, ne pa tudi Avstrijci).

Tudi kar se tiče virov in možnosti alociranja le-teh po oddelkih, je moč prokurista omejena. Ker je L'OREAL Slovenija v 100% lastništvu matičnega podjetja, ta moč ne more izvirati iz deleža v lastništvu. Distribucijo finančnih in drugih virov pa tako kot ostale pomembnejše odločitve usmerjajo nadrejeni v Avstriji.

Slika 3.6.1. Organigram podjetja L'OREAL Slovenija, d.o.o.



Kot je iz zgornjega organigrama razvidno, vodi slovensko hčerinsko podjetje L'OREAL Slovenija menedžerka. Kljub svoji mladosti (ob prevzemu funkcije leta 1997 je bila stara 32 let) je dosegla pomemben in zavidljiv položaj.

Da bi lahko odgovorila na začetno postavljeno vprašanje, ali so ženske na vodilnih položajih enako uspešne kot njihovi moški kolegi in ali je ženskam potrebno na poti navzgor premostiti več ovir, sem opravila intervju s prokuristko K.S. septembra 2001 na sedežu podjetja L'OREAL Slovenija. V nadaljevanju bom povzela glavne izsledke iz najinega intervjuja:

Neposredno po diplomi se je zaposlila v tujini. Zaposlitev ji je omogočilo odlično znanje tujega jezika. Po treh letih službovanja ji je novo zaposlitev ponudilo mednarodno podjetje z nabavno pisarno v Sloveniji. Sprejela je izziv in novo službo. Službovanje jo je nagrajevalo z napredovanjem in ustvarjalnim ter vzpodbujevalnim delovnim kolektivom. V podjetju se je počutila zelo dobro, saj ji je le-to omogočalo strokovno in osebno rast ter nenehno izobraževanje. S službo je bila zadovoljna, vendar se je kljub temu odzvala na izziv morebitne nove zaposlitve. Zakaj? Popolnoma preprosto. Želela je spremembo in želela je narediti korak naprej. Zavestno je obrnila list v knjigi svojega življenja. Mednarodno kozmetično podjetje L'Oréal Paris, ki je ustanavljalo v Sloveniji svoje hčerinsko podjetje, je potrebovalo sposobno, kreativno, drzno in ambiciozno osebo, ki bo vodila posel. Izbrali so njo. Na novem delovnem mestu se je na začetku izkazala z organizacijskimi sposobnostmi. Njeno delo pa poleg tega odlikujejo tudi vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z ljudmi in vodenje delovnih timov. Nenazadnje pa tudi uspešnost podjetja dokazuje njene sposobnosti.

Njeno poklicno pot je moč opisati kot pot navzgor. Padcev skoraj da ni bilo. Če pa so že bili, so bili le-ti zanemarljivi in ne vredni omembe. Vse dosedanje zaposlitve so ji omogočale razvoj, ki je sledil njenim željam in ambicijam. S tem so bili pokriti njeni in interesi delodajalcev. In kadar se ti dve interesni področji prekrivata, uspeh ni izvzet. Sodelavci in nadrejeni so ji pri vzpenjanju nudili celovito podporo. Komuniciranje s 36-timi podrejenimi poteka v formalni in neformalni obliki. Formalni sestanki se organizirajo na tedenski ravni. Na njih se pregledajo dosežki preteklega obdobja ter načrtajo smernice prihajajočega tedna. Vsakodnevna komunikacija pa v največji meri poteka neformalno. Elektronska pošta je poglavitno orodje vsakodnevne komunikacije. Ta način komuniciranja je v mladem kolektivu najbolj razširjen, kljub temu, da so direktoričina vrata vselej odprta. Vsakdo se lahko obrne nanjo osebno. Sogovornica verjame v učinkovitost postavljenega sistema komuniciranja in v zadovoljstvo zaposlenih z le-tem. Prepričevanje temelji na uporabi utemeljenih dejstev in

argumentov. Le redko izhaja iz statusa njenega položaja, nikoli pa iz uveljavljanja lastne volje ali nasprotovanja drugim. Odločitve niso izključno njen privilegij. Odločanje je porazdeljeno po posameznih delovnih mestih. Vsak podrejeni je odgovoren za določeno področje. Pri vsaki odločitvi pa se morajo zavedati vseh posledic. Stil vodenja izhaja iz demokratičnih predpostavk. Ko okoliščine zahtevajo, zna povzdigniti glas in postopati malce manj demokratično. Ne želi uveljavljati svoje volje temveč želi poslušati sogovornika in upoštevati njegove vidike ter težave. S tem, ko omogoča podrejenim izražanje lastnih mnenj, želi vzpodbujati demokratičnost.

Okolje je njeno kariero vzpodbujalo. Družina in prijatelji so jo pri vzpenjanju podpirali. Ocenjuje, da je imelo okolje na razvojno pot pozitiven vpliv. Tudi delovno okolje nanjo vpliva pozitivno. Dejstvo, da v podjetju skoraj ni zaslediti fluktuacije zaposlenih, še dodatno dokazuje zdrav, odprt in podporen kolektiv. In takšen kolektiv nedvomno prispeva k osebni in strokovni razvoju ter zadovoljstvu v službi.

Moški na njeno kariero niso imeli bistvenega vpliva, vsaj ne v negativnem pomenu. Nikoli ni občutila negativnih pritiskov ali ovir zaradi dejstva, da je ženska. Nekateri so sicer izražali presenečenje, da je dosegla to, kar je. Vendar ji niso nikoli hoteli mesta odvzeti. Pri navezovanju novih poslovnih stikov z moškimi sogovorniki so jo le-ti včasih podcenjevali. Kakor hitro je pokazala poslovne sposobnosti, ni bilo nobenih dvomov več. Postala jim je enakopraven partner. Enakopravnost dosega tako, da se postavi na raven, identično sogovornikovi. Način obnašanja, izražanje in uporaba pogajalskih taktik, so ji omogočili današnji položaj. Zaradi spola v poslovnem svetu ni bila prikrajšana za nobeno stvar. Če je posameznica dovolj ambiciozna in sposobna, so ji vodilna mesta dosegljiva prav tako kot moškim.

Zaključujemo lahko, da je niz dogodkov, naključij in naklonjenih ljudi, prepletenih s sposobnostjo, znanjem, drznostjo oblikovala osebnost, ki uspešno zaseda vodilno delovno mesto. Ovire, ki so se znašle na njeni poti je premagovala s svojim znanjem, prilagodljivostjo, rezultati dela in z navezovanjem poštenih odnosov.

Kar se tiče samega okolja, je le-to imelo pozitiven vpliv na njeno kariero. Družina na potek kariere ni delovala zaviralno. Znala je poiskati ravnovesje med službo in domom, čeprav prizna, da je morala žrtvovati marsikatero uro na račun službe. Vlogo gospodinje je v takšnih trenutkih prevzel partner.

Zanimivo pa je dejstvo, da so ji moški nadrejeni omogočili, da je stopila v vlogo vodje. Potrebno je poudariti, da bi lahko bil na njenem mestu tudi moški, saj vodilnega mesta ni zasedla zaradi dejstva, da je ženska. Če bi moški ustrezal pogojem, dosegel identične rezultate in imel podobne osebnostne značilnosti, bi prav tako imel možnost prevzema vodilnega mesta. Torej, odločilen dejavnik za prevzem mesta ni bil spol. Že pred prevzemom se je dokazala na različnih področjih in zato je imela možnost postati vodja.

Na svoji poti ni dopustila, da bi jo moški podcenjevali in ovirali. Oblikovala je položaj, enakovreden moškemu, izkoristila ženske prednosti, poudarila lastno znanje, izkušnje in sposobnosti. Zato je uspela, ne glede na spol.

3.6.1. Karierne poti menedžerk v drugih podružnicah podjetja L'Oréal

Glede na pogoste ovire, ki jih morajo v domačih državah premagovati ženske na vodilnih položajih, kar je bilo predstavljeno v prvem delu, se je potrebno posvetiti tudi težavam, na katere naletijo menedžerke pri razvijanju mednarodne kariere. Dokaz o večjih ovirah v mednarodnem menedžmentu je primerjava med številom menedžerk doma in v tujini. Na primer, v ZDA je na vodilnih položajih 40% žensk, v Veliki Britaniji pa približno 27%, menedžerk, ki delajo v organizacijah zunaj svoje države, pa je v omenjenih državah le od 3 do 5 odstotkov (Linehan, 2001:86).

Adlerjeva trdi (v Linehan, 2001), da so številne organizacije zaradi majhnega števila menedžerk pogosto podvomile o tem, ali ženske lahko delujejo uspešno na menedžerskih položajih zunaj lastne države. Negotovost, kar zadeva službovanje v tujini, povečuje verjetnost, da se pri izbiranju v organizacijah zatekajo k stereotipom in tako v večini primerov vrh organizacije izbere moškega.

Na kratko bi želela predstaviti nekaj izjemnih žensk, ki uspešno obvladujejo menedžerski položaj v drugih podružnicah podjetja L'Oréal kljub obstoječim oviram in stereotipom, ki se prepogosto pojavljajo v organizacijah povsod po svetu. So dokaz, da so ženske v vlogah menedžerk lahko prav tako izjemno uspešne kot njihovi moški kolegi.

➤ **S. G. (36 let) – generalna direktorica L'Oréal Velika Britanija:**

Gibanje in ravnotežje: dve ključni besedi, ki opisujeta tako kariero kot tudi osebnost S.G. Skupini se je pridružila kot 22-letnica na delovnem mestu produktne vodje v marketingu.⁷ Takoj jo je prevzelo mlado delovno okolje ter takojšen prenos odgovornosti. Svojo kariero je nadaljevala kot vodja skupine, kasneje pa je zasedla mesto direktorice marketinga. Leta 1999 je s starostjo 35 let, nastopila delovno mesto generalne direktorice (L'Oréal en direct No.168. 2001).

Pri svojem delu je zahtevna in hkrati spretna. Kot mnogi pravijo, ima neverjeten smisel za poslušanje sogovornika. Kljub temu da je francoskega porekla, je dosegla izjemen uspeh v popolnoma tuji državi, vsekakor pa brez podpore njenih sodelavcev in nadrejenih ne bi šlo. Omeniti pa je vsekakor potrebno, da S.G. svojega življenja ni v celoti posvetila izključno karieri, saj je v času svojega vzpona oblikovala družino in je danes mati dveh otrok.

Skrivnost njenega uspešnega dela morda leži v načinu izjemno učinkovitega sodelovanja s podrejenimi, vzpodbujanja zadovoljstva pri delu. Kot sama pravi, bolj ko so zadovoljni pri delu, bolj uspešni so.

➤ **E.W. (31 let) – generalna direktorica Garnier-Maybelline, Velika Britanija:**

Odlikujejo jo zlasti navdušenje, večni optimizem, veselje. Pred priključitvijo skupini je delala na področju strateškega svetovanja v Angliji. V L'Oréalu je začela svojo kariero kot produktna vodja v marketingu, nadaljevala pa kot 28. letnica v vlogi vodje marketinške skupine v Parizu. Tam si je nabrala mednarodnih izkušenj (L'Oréal en direct No.168. 2001).

Delo pa ji ni preprečilo oblikovanja družine. Rojstvo sina je samo doprineslo k njeni sreči in zadovoljstvu. Vseakor pa ji ni zaprlo možnosti za nadaljne vzpone, saj je že pri starosti 30. let zasedla mesto generalne direktorice blagovnih znamk Garnier in Maybelline v Veliki Britaniji.

⁷ Ugotavljam, da se v marketinških oddelkih znotraj podjetja L'Oréal zaposluje relativno veliko žensk. Zakaj? Značilnosti, ki jih ločijo od moških, ki se na tem področju manj zaposlujejo, so, uporaba intuicije pri odločanju, „mehkost“ pri odnosih z javnostmi, poudarjanje sodelovanja, vzpodbujanja in povezovanja, dvigovanje motivacije drugim ter nagrajevanje. Poleg tega bi lahko rekli, da so ženske zaradi svojega načina razmišljanja bolj prilagodljive. So bolj odprte, zaupljive in razumevajoče. Ponavadi svojo moč in znanje delijo z drugimi.

Sama delo opredeljuje kot učenje, uspeh, zabavo. Po njenem mnenju naj bi dober vodja pomagal razumeti podrejenim njihove zmožnosti in jih usmerjati.

Kljub zelo zasedenem delovnem tednu, najde še vedno čas za svojo rekreacijo ter srečno in urejeno družinsko življenje.

➤ **F.S. – generalna direktorica L'Oréal, Nova Zelandija:**

Svojo kariero v L'Oréalu je začela leta 1984. Pet let izkušenj v marketingu ji je prineslo mesto direktorice marketinga. "Prevzel me je entuziazem, ki sem ga občutila znotraj skupine," se spominja F.S. "Inovacije so konstanta. Na srečo, fiksna kariera v L'Oréalu ne obstaja. Tudi mednarodna dimenzija je velikega pomena, kar se tiče uspeha." (L'Oréal en direct, No.170., 2001).

Prepričana v to, je leta 1987 odšla v Avstralijo, kot generalna direktorica divizije za široko potrošnjo. Marca 1993 je sprejela položaj generalne direktorice podružnice v Novi Zelandiji. "Svoj tim vzpodbujam k premisleku, kaj bi morali narediti in ne samo kaj lahko naredimo. Hoteti je moči. Meriti visoko in nikoli sprejeti manj kot je najboljšo." Njen ključ uspeha je nedvomno obrodil sadove, saj je le-ta podružnica pod njeno taktirko v manj kot petih letih podvojila svoj prihodek.

L'Oréal vidi svojo prednost ravno v spolno mešanih timih. To je ključ kreativnosti in uspešnosti. Ženske mnogokrat prevzemajo izredne strategije, ki jih odlikuje inovativnost. Tako so moški in ženske skupaj komplementarni in ta komplementarnost je vir skupnega bogastva, torej želje skupine, da bi vzpostavili ravnovesje v vseh svojih podružnicah oz. enotah.

Uspeh do sedaj omenjenih podružnic dokazuje sposobnost in uspešnost žensk, ki jih vodijo. Svojo kariero in poklicno napredovanje menedžerke opisujejo kot osebno rast, samoizpopolnjevanje in doprinos družbi. Notranjo organizacijo so uspešne menedžerke oblikovale kot mrežo odnosov in medsebojnih komunikacij, svojo uspešnost pa so potrdile z ekonomskimi kazalniki v bilancah uspeha.

4. SKLEP

V diplomskem delu govorim o položaju žensk v današnjem svetu. Tradicionalna kultura postavlja žensko v dom. Pripisuje ji poudarjeno skrb za gospodinjstvo in družino, medtem ko je posledično temu na strokovnem področju zaradi pomanjkanja časa in marsikdaj tudi motivov manj prisotna. Vendar prehod v novo tisočletje napoveduje vse večji vstop žensk v poslovni svet. Ponekod je ta trend že močno prisoten, kot smo videli v nekaterih podružnicah podjetja L'Oréal Paris. Kljub tradicionalni podobi, ženske pogumno prevzemajo pomembne in vidne vloge javnega življenja, čeprav morajo v večini primerov za to narediti več, bolj kakovostno in se odpovedati več stvarem kot njihovi moški tekmeči.

Navzklic dejstvu, da je izobrazbena struktura med spoloma skoraj izenačena, določena delovna mesta zaseda izključno en spol. V podjetju L'Oréal Paris pa je opaziti trend, da se to podjetje odpira tudi ženskam. Če vzamemo za primer upravni odbor opazimo, da se je (še)le z letom 2001 pojavila med najvišjimi vodilnimi tudi ženska. Vse več pa je generalnih direktoric v podružnicah povsod po svetu.

Stereotipno se ženskam pripisuje pasivnost, molčečnost, skromnost in poslušnost. Vse to so značilnosti, s katerimi bi vodja težko uspel. Uspeh podjetja je močno odvisen od vodenja in vodje. Vselej se za vsemi dosežki in uspehi skriva posameznik/posameznica. In ta posameznik/posameznica, ki je sposoben/sposobna prevzeti skupino in jo usmeriti v pravo smer.

Učinkovit/učinkovita vodja mora v sebi združevati vsaj zemetke karizmatične osebnosti, znati mora navduševati podrejene, zavedati se mora svojega položaja, negovati mora dominantnost znotraj skupine in izražati mora pozitivizem, saj se skuša del podrejenih z njim istovetiti. Za vzpostavitev pozitivne klime v skupini, pa se mora vodja do določene mere s skupino identificirati, mora jo zastopati, jo zagovarjati, ji nuditi občutek varnosti in zanjo odgovarjati. Izmed vseh članov skupine mora imeti vodja največji vpliv, saj bo v nasprotnem primeru njegovo/njeno vlogo prevzel tisti, ki bo imel močnejšega.

Navkljub naštetim oviram, na katere naletijo ženske pri zaposlovanju, in družbeno kulturnem statusu je mnogo ženskam uspelo. Uspelo jim je doseči pomembna vodilna mesta. Uspelo jim

je dokazati svoje sposobnosti. In uspelo jim je ta mesta obdržati. Kaj odlikuje ženske, ki uspejo prebiti to magično mejo? Predvsem obvladovanje komunikacijskih veščin, trdo delo, vztrajnost, trdovratnost, želja po uspehu, razumevanje ljudi, vodstvene sposobnosti, podjetniško, finančno in marketinško znanje, integriteta, samozavest, predrznost, modrost in morda kanček sreče ali splet naklonjenih okoliščin. Z veseljem lahko ugotovim, da je takšnih žensk vedno več. Vedno več je takšnih, ki zaznajo svoje priložnosti in se dokažejo sebi ter okolju.

Uspeh podjetij dokazuje sposobnost in uspešnost žensk, ki jih vodijo. Če bi bile nesposobne, jim možnost napredovanja ali zasedanja ključnih položajev, verjetno ne bi bila ponujena. Hkrati pa so svoje delovne naloge in obveznosti opravljale in jih opravljajo še danes uspešno, s pozitivnimi rezultati. Z delom in rezultati lastnega delovnega prispevka so dokazovale svoje sposobnosti. Na vodilnih mestih so prepričljive. Dovolj prepričljive, da jim podrejeni sledijo in da dosegajo željeno. Hkrati pa znajo prisluhniti težavam podrejenih. Niso samo dobre govornice ampak tudi potrpežljive poslušalke. Podrejeni imajo možnost izraziti svoje lastne poglede kot tudi nestrinjanje. Vzpodbujanje aktivnega sodelovanja podrejenih lahko namreč reši vrsto težav na najnižjih hierarhičnih ravneh.

Stil vodenja vodilnih žensk označuje motiviranje s pomočjo pohval, timsko delo, upoštevanje mnenj podrejenih, poslušanje podrejenih, skrb za počutje podrejenih, vzpodbujanje pozitivnih medsebojnih odnosov in podobno.

Torej, če na koncu zaključim z odgovorom na hipotezi, ki sem si jih zastavila na začetku svojega diplomskega dela. Vsi viri, ki sem jih analizirala nedvomno potrjujejo, da je ženskam veliko težje doseči najvišje menedžerske položaje in da morajo pri tem premagati mnogo več ovir kot njihovi moški kolegi.

Ne moremo pa zaključiti, da so ženske na vodilnih mestih bolj uspešne od moških. Lahko pa trdimo, da so uspešne prav tako kot moški. To dokazujejo. Dokazujejo, da po mnogih letih službovanja še vedno ostajajo na vodilnih položajih. In to dokazujejo dan za dnem. V nasprotnem primeru bi jih iz tega mesta že zdavnaj izpodrinili drugi. Uspešnejši.

SEZNAM LITERATURE

- Alban-Metcalf, B., Nicholson, N. (1984): *The Career Development of British Managers*, London: British Institute of Management Foundation
- Ashburner, L. (1994): *Women in Management Careers: Opportunities and Outcomes*, Longman Publishing, New York
- Cassel, C., Walsh, S. (1994): *Falling Back or Fitting In: Cultural Barriers to Women's Progression in Management*. British Academy of Management Conference, 14-16 Sept.
- Catalyst (1996): *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*. Catalyst, New York
- Crampton, S.M., Mishra, J.M. (1999): *Women in Management*. Public Personnel Management. Spring 99, Vol.28, Issue 1, P.87
- Černigoj Sadar, N. (2000): *Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu*. Družboslovne razprave. Letnik XVI-št. 34-35: 31-52
- Drucker, P. (1992): *Nova Zbilja*. Novi Liber, Zagreb
- European Commission: *European Data for 1998*
- Fortune Europe Edition (2002): *10 Great Companies to work for* by M. Moskowitz and Robert Levering. February 4
- Fortune Europe Edition (2002): *L'Oréal's Global Makeover* by Richard Tomlinson. Sept.2
- Hennig, M., Jardim, A. (1978): *The Managerial Woman*. Simon and Shuster, New York
- International Labour Organization (1997): *Breaking through Glass Ceiling: Women in Management*, ILO
- International Labour Organization (1996): *Yearbook of Labour Statistics*, ILO
- Jogan, M. (1992 b): *Gender Hierarchy and the Reproduction of the Unequal Opportunities on the Labour Market as Total Social Process*. Referat na First European Conference of Sociology. Dunaj, 26-29
- Kanjua Mrčela, A. (1996): *Ženske v menedžmentu*. Enotnost, Ljubljana
- Kanjua Mrčela, A. (2000): *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih*. Družboslovne razprave. Letnik XVI-št. 34-35
- Kavčič, B. (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana
- Kanter, R. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Harper
- Konek W. C., Kitch, S.L., Shore, E. R. (1994): *Women and Careers: Issues and Challenges*, Sage Publications, Inc.

- Linehan, M. (2001): Uspešne ženske: menedžerke velikih mednarodnih podjetij.
GV založba, Ljubljana
- L'Oréal en direct (2001):Interne Publication. No. 168. Cedex, Clichy
- L'Oréal en direct (2001):Interne Publication. No. 169. Cedex, Clichy
- L'Oréal en direct (2001):Interne Publication. No. 170. Cedex, Clichy
- Maddock, S., Parkin D. (1995): Challenging Women: Gender, Culture and Organization
London: Sage Publications
- Marshall, J. (1984): Women Managers: Travelers in a Male World. John Wiley&Sons,
Chichester: Wiley
- Mesner-Andolšek, D. (1995): Organizacijska kultura. Zbirka Manager. Gospodarski
vestnik, Ljubljana
- Service de Presse, L'Oréal 22-03-2002
- Simpson, R. (2000): Gender Mix and Organizational Fit: How Gender Imbalance at Different
Levels of the Organization Impacts on Women Managers. Women in Management
Review, Volume 15, No. 1, P.5-19, MCB University Press
- Slovar slovenskega knjižnega jezika(1997): Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. ZRC.
SAZU. DZS d.d.
- Statistični letopis Republike Slovenije 2000
- The Wall Street Journal Europe (2001): Women Entrepreneurs Have Few Role Models to
Find Inspiration, by Edward Tayler, February
- The Wall Street Journal Europe (2002): Battling Teutonic Tokenism by Elizabeth Williamson
February
- Welbourne, T.M. (1999): Wall Street Likes its Women: An Examination of Women in the
Top Management Teams of Initial Public Offerings. Working Paper 99-08, CAHRS
- Woodward, A.E. (1998): Vertical Segregation: The Last Mountain Peak or the first frontier of
The new Century?, Vesalius College Vrije Universiteit Brussel
- <http://www.loreal.paris.com>, 22.03.2002
- <http://www.uem-rs.si>, 06.05.2002
- <http://www.fortune.com>, 14.05.2002
- <http://www.gov.si/vrs/slo/slo-text/o-sloveniji/gospodarstvo>, 05.05.2003
- http://www.mszs.si/eurydice/posvet/eurostat/CE_employment, 05.05.2003