

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Čebren Janja

Mentorica: Doc. Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**NAPREDOVANJE ŽENSK NA NAJVIŠJE
MENEDŽERSKE POLOŽAJE**

DIPLOMSKA NALOGA

Ljubljana, 2003



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a JANJA ČEBRČON, z vpisno številko 21012369,
rojen/-a 8.6.1977 v kraju ŠEMPETER pri M.G., sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
NAPREDOVANJE ŽENSK NA NAJVIŠJE MENEDŽERSKE
POLOŽAJE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagijatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne 15.9.2003

Podpis avtorja/-ice: /s

1. UVOD	4
2. ŽENSKÉ V NAJVIŠJI SFERI MENEDŽMENTA.....	7
3. RAZLOGI MAJHNE UDELEŽBE ŽENSK V NAJVIŠJI SFERI MENEDŽMENTA	12
3.1. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA ORGANIZACIJSKO OKOLJE	12
3.1.1. STEREOTIPI O ŽENSKAH	12
3.1.2. DISKRIMINACIJA V ZAPOSLOVANJU IN IZBORU KANDIDATOV	14
3.1.3. STATISTIČNA DISKRIMINACIJA	17
3.1.4. TEŽAVNO USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA KOT POSLEDICA NEPRILAGODLJIVOSTI ORGANIZACIJSKE POLITIKE	18
3.1.5. MOŠKI MODEL POKLICNE KARIERE	19
3.1.6. IZKLJUČENOST IZ MOŠKIH NEFORMALNIH MREŽ	21
3.1.7. POMANJKANJE VZORNIC.....	22
3.1.8. PROBLEMI STIGMATIZIRANIH ŽENSK.....	22
3.1.9. PROBLEMI SAMSKIH MENEDŽERK IN STEREOTIP 'STARA DEVICA'	24
3.1.10. NENAKLONJENOST ORGANIZACIJ DVOKARIERNIM DRUŽINAM	25
3.1.11. PROBLEM SPREMLJAJOČIH PARTNERJEV	25
3.1.12. SPOLNO NADLEGOVANJE IN SEKSISTIČNI JEZIK.....	26
3.1.13. SEKSUALIZIRANOST ŽENSKEGA TELESA	29
3.1.14. PRELIVANJE SPOLNIH VLOG	29
3.2. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA DRUŽBENO OKOLJE	30
3.2.1. SPECIFIČNA SOCIALIZACIJA ŽENSK IN KULTURNE OVIRE.....	30
3.2.2. MEDIJSKE PODOBE ŽENSK.....	31
3.2.3. MANJŠE IZOBRAŽEVALNE MOŽNOSTI ZA MENEDŽERSKE POLOŽAJE.....	32
3.2.4. POMANJKANJE INSTITUCIJ OTROŠKEGA VARSTVA	33
3.2.5. POMANJKANJE IZKUŠENJ V TIMSKIH ŠPORTIH.....	34
3.2.6. PROBLEM INSTITUCIONALNE ZAŠČITE ŽENSK.....	34
3.3. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA ŽENSKÉ SAME	35
3.3.1. POMANJKANJE IN IZKLJUČENOST IZ NEFORMALNIH ZVEZ	35
3.3.2. NEADEKVATNO NAČRTOVANJE KARIERE	35
3.3.3. POMANJKANJE MENTORSKIH ODNOSOV	36
4. RAZLOGI ZA VEČANJE ŠTEVILA MENEDŽERK	39

4.1. REFORME S STRANI PODJETIJ	40
4.1.1. 'MEHKI' PROGRAMI	41
4.1.2. 'TRDI' PROGRAMI	45
4.1.3. MENEDŽMENT RAZLIČNOSTI.....	46
4.2. SPREMEMBE V MENEDŽMENTU	50
4.3. DRUŽBENE SPREMEMBE.....	52
4.4. SPREMINJANJE ŽENSK SAMIH.....	53
4.5. MEDNARODNI DOKUMENTI IN ZAKONODAJA	59
5. SKLEPNA RAZMIŠLJANJA.....	72
6. LITERATURA	74
PRILOGE.....	79

1. UVOD

V času bliskovitega znanstveno-tehnološkega razvoja, vse hujše konkurence in s tem vse bolj nepredvidljive prihodnosti postaja človeški dejavnik vedno bolj dragocen dejavnik uspešnosti podjetij. Tako postaja tudi vse bolj pomemben akter uspeha podjetij menedžer/-ka, ki naj bi znal-a učinkovito uporabljati in izkazovati znanje, sposobnost, doslednost, fleksibilnost, odločnost in ustvarjalno delo.

Dejstvo je, da vse več žensk prodira na položaje odločanja. Tako se v poslovnem svetu ženske vse bolj pojavljajo kot menedžerke in ne le kot delavke. Dejstvo pa je tudi, da čim višji je položaj, manj verjetno je, da ga bo imela ženska. Tako so ženske menedžerke skoncentrirane na najnižji in srednji ravni menedžmenta med tem, ko ostajajo najvišji menedžerski položaji še vedno v rokah moških. 'Podatki katerekoli države kažejo, da ženske v povprečju zasedajo od enega do pet procentov najvišjih položajev' (Wirth, 2001: 38). Povsod po svetu se na te položaje prebijejo le redke ženske, ki postanejo z dosegom tega položaja 'pripadnice družbene elite in so prav zaradi udeležbe v za ženske netipičnem poklicu, netipična skupina žensk' (Mrčela, 2000: 54). Glede na to, da sta spola enako sposobna in da je vse več žensk tudi menedžerk, bi pričakovali, da je tudi v najvišjem menedžmentu proporcionalno toliko žensk kot moških.

Očitno je, da čeprav se z ovirami pri napredovanju v najvišjo sfero menedžmenta srečujejo tako moški kot ženske, se slednje srečujejo še z dodatnimi ovirami, ki jih prinaša njihov spol sam.

Omenim naj dve ekstremni stališči o načinih vključevanja žensk v najvišji menedžment (Mrčela, 1996: 32):

- 'pričakovanje, da se bodo ženske vključile v menedžment, kakršen je definiran sedaj – spreminjanje žensk ne pa menedžmenta,
- za drugo pa je nesmiselno vključevanje žensk v svet v katerem kot ženske nikoli ne bodo sprejete in spoštovane,' torej pričakovanje, da se spreminjajo družba in organizacije.

Obe stališči temeljita na ugotovitvah o ovirah vertikalne mobilnosti, ki so postavljene pred ženske s strani organizacij in družbe na sploh. Po mojem mnenju pa poleg teh, obstajajo še ovire, ki si jih ženske dejansko same postavljajo. O vseh ovirah napredovanju žensk v najvišji menedžment bom spregovorila v diplomski nalogi.

Na začetku dela sem si zastavila naslednji hipotezi:

- 1) Maloštevilčnost žensk v menedžmentu povzročajo tako specifične lastnosti žensk in kultura v podjetjih kot tudi širše družbeno patriarhalno okolje v katerem imajo moški še vedno lažji dostop do pozicij moči.
- 2) Za spremembo stanja bi bilo potrebno spreminjanje odnosa podjetij do ženske delovne sile, spreminjanje menedžmenta samega, spreminjanje družbene definicije vloge žensk, spreminjanje žensk samih in nenazadnje tudi preurejanje zakonodaje.

Namen moje diplomske naloge je analizirati specifične dejavnike, ki povzročajo spolno specifične razlike v tekmovalnih razmerah za najvišje položaje, ter v skladu s tem predstaviti potrebne ukrepe, ki bi zagotovili ženskam enakopravnejše možnosti napredovanja.

Vsebinsko je naloga razdeljena na pet med seboj odvisnih in tesno povezanih sklopov.

Prvi del naloge predstavlja kratek uvod, ki vsebuje identifikacijo problema, hipotezi naloge in predstavitev uporabljenih metod.

Drugi del naloge je namenjen opredelitvi temeljnih pojmov in kulture podjetij, predstavitvi nekaterih podatkov o zastopanosti žensk na področju menedžmenta ter predstavitvi teorij, ki skušajo razložiti podzastopnost žensk v najvišjem menedžmentu.

Tretji del naloge opisuje ovire, ki ženskam onemogočajo napredovanje na najvišje položaje. Vsebuje tri podpoglavja. Prvo opisuje ovire, ki se nanašajo na organizacijsko okolje, drugo je namenjeno oviram, ki se nanašajo na družbeno okolje, zadnje pa se nanaša na ovire, ki si jih ustvarjajo ženske same.

Četrty del naloge predstavlja ukrepe, ki bi postopoma privedli več žensk na menedžerske položaje. Vsebuje pet podpoglavij. Prvo opisuje reforme s strani podjetij, drugo spremembe v menedžmentu, tretje družbene spremembe, četrto spreminjanje žensk samih, peto pa urejenost zakonodaje in mednarodne dokumente.

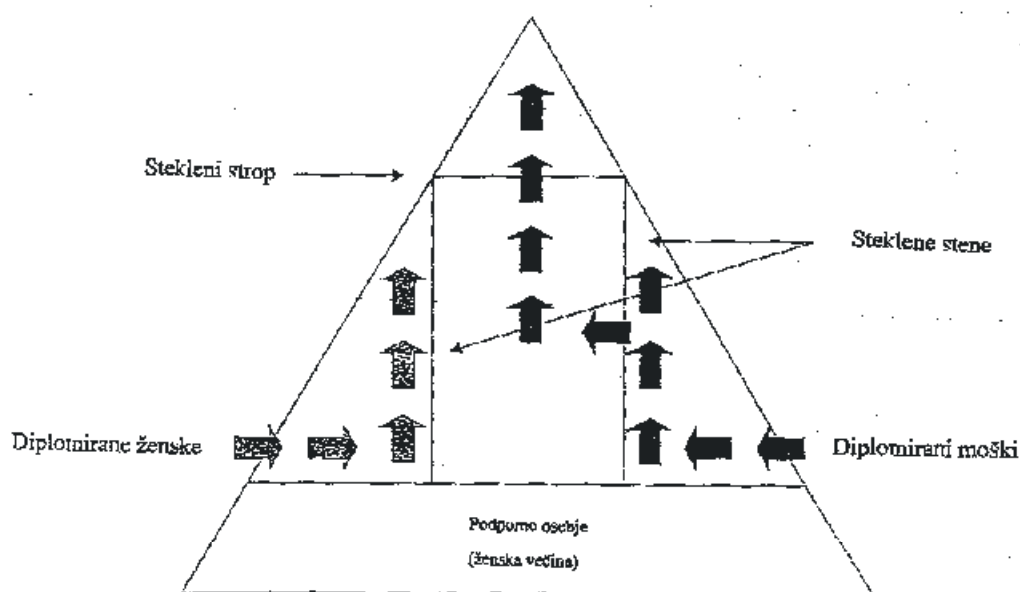
Zadnji peti del naloge je namenjen sklepnim razmišljanjem.

Preden sem začela s pisanjem naloge, sem se trudila zbrati čimveč literature, ki se nanaša na obravnavano problematiko. Vire sem pregledala ter jih razdelila po uporabnosti. Ugotovila sem, da je v nasprotju z mojimi pričakovanji obstoječih virov, ki se nanašajo striktno na probleme, s katerimi se srečujejo ženske pri napredovanju v najvišji menedžment, malo. Primarne in sekundarne vire sem preučila in poskušala interpretirati. Za predstavitev posameznih razlogov in ukrepov sem uporabila opisno metodo.

2. ŽENSKE V NAJVIŠJI SFERI MENEDŽMENTA

'S spolom determinirane družbene vloge onemogočajo možnost izbire (horizontalna mobilnost) in zapirajo kanale vertikalne socialne mobilnosti za ženske' (Mrčela, 1996: 42). Tako se ženske pri poseganju po moških vlogah, tako na ravni družbe kot na ravni organizacij, srečujejo z ovirami, s tako imenovanimi *steklenimi stropovi* in tako imenovanimi *steklenimi stenami*.

Slika 2.1.: *Stekleni strop in steklene stene v organizacijski piramidi*



Vir: ILO, 1997 v Wirth, 2001: 48

Stekleni strop (angl.: the glass ceiling). Pojem se pojavi v ZDA leta 1970 in v menedžmentu pomeni točko, kjer sicer ni objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje na sam vrh, obstajajo pa 'nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin)' (Mrčela, 2000: 58).

L. Wirth trdi, da obstaja inherentna diskriminacija, tako v strukturah, kjer se napreduje, kot v procesih napredovanja samih (Wirth, 2001: 25). Kvalificirane in ambiciozne ženske vidijo skozi stekleni strop oz. vidijo sam cilj, ki bi ga bile sposobne doseči, če ne bi bilo nevidnih mej, ki jim preprečujejo dosego le tega.

Stekleni strop obstaja na različnih stopnjah v organizacijskih strukturah. 'V nekaterih državah ali podjetjih se stekleni strop lahko nahaja zelo blizu vrhu piramidalne strukture, med tem, ko je v drugih lahko prisoten že na najnižji ravni menedžmenta ali pa celo še nižje' (Wirth, 2001: 25).

Pojem **steklena stena** (angl.: the glass wall) 'ilustrira točko v piramidalni strukturi, ki zavira zaposlovanje žensk na bistvena strateška področja razvoja ali financ, ki so glavna odskočna deska za vertikalno napredovanje na najvišje položaje' (Wirth, 2001: 47).

Zaradi steklenih sten in stropov zaposlene ženske niso enakovredno zastopane v poklicnih skupinah, ki tradicionalno veljajo za moške. To jasno kažejo podatki v svetu in v Sloveniji. *Tabela 2.1. v prilogi* nam kaže, da je stopnja moške dominacije v tradicionalno moških poklicnih skupinah (tehnični poklici, zakonodajne in vladne službe, menedžerske službe) še vedno velika. Ta je največja v manj razvitih državah (Severna Afrika in Bližnji Vzhod), kjer so še vedno močni tradicionalni okviri obnašanja in življenja. Tu je povprečna stopnja moške dominacije za področje menedžmenta kar 92.1 odstotna. V skupini držav Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj pa je ta povprečna stopnja precej nižja a še vedno kar 65.9 odstotna. Podobno tudi *tabela 2.2. v prilogi* za Slovenijo kaže, da v tradicionalno moških poklicih (menedžerski poklici, poklici za proizvodnjo na obrtni in industrijski način dela in vojaški poklici), prevladujejo moški. Odstotek deleža aktivnih žensk v poklicni skupini zakonodajalk, visokih uradnic in menedžerk je 31.7. V poklicni skupini menedžerke manjših družb je delež aktivnih žensk 25.7 odstoten, v poklicni skupini direktorice, menedžerke družb pa je njihov delež 36.2 odstoten.

Še bistveno manjša kot je sama udeležba žensk na sploh v menedžmentu pa je udeležba žensk v najvišjem menedžmentu. Podatki kažejo, da je bilo v ZDA leta 1996 2.4% žensk med generalnimi direktorji, predsedniki in podpredsedniki uprav, da je bilo na Japonskem leta 1990 2% direktoric korporacij, da je bilo v Veliki Britaniji leta 1997 2% generalnih direktoric ter, da je bilo v Nemčiji leta 1995 le 1% generalnih direktoric. Nekoliko presenečajo podatki za Francijo, kjer je bilo leta 1990 kar 13% generalnih direktoric velikih podjetij. V Sloveniji je bilo leta 1996 7% direktoric velikih podjetij (Mrčela, 2000: 56).

Nekoliko mnenj o tem, zakaj je delež menedžerk tako nizek, je prikazanih v *grafu 2.1. v prilogi*. Gre za mnenja izvršilnih direktorjev. Raziskavo je opravila leta 1996 ameriška organizacija Catalyst. Največ jih je menilo, da je glavni razlog za nizek delež pomanjkanje žensk s pravimi poslovnimi izkušnjami (okrog 80% vprašanih) ter, da ženske niso še dovolj dolgo v 'čakajoči vrsti' za najvišje položaje (okrog 60% vprašanih v proizvodni dejavnosti in okrog 70% vprašanih v servisni dejavnosti). Precej malo jih je menilo (okrog 18% vprašanih v proizvodni dejavnosti in okrog 10% vprašanih v servisni dejavnosti), da spol ni relevanten kriterij pri selekciji kandidatov. Zanimljivo malo pa jih je tudi menilo, da je temu razlog nasprotovanje moškega vrha organizacije (pod 5% vprašanih).

Obstajajo tri teorije, ki skušajo razložiti podprezentativnost žensk v najvišjem menedžmentu.

Prva teorija pravi, da so ženske lastnosti tiste, ki povzročajo, da so ženske zastopane v moškem okolju. 'Večina raziskav pa opozarja, da praktično ni razlik v sposobnostih, kvalifikacijah in motivaciji med profesionalkami, profesionalci in med menedžerkami in menedžerji' (Wirth, 2001: 99).

Druga teorija trdi, da 'ženske zavirajo predsodki in stereotipi, ki se nanašajo na ženske. Stereotip o ženski je namreč nasproten stereotipu o moškem, ki se enači s stereotipom o menedžerju' (Wirth, 2001: 99). Ženskam se s strani družbe pripisujejo določene socialno-psihološke lastnosti oz. lastnosti feminilnega stereotipa - čustvenost, nežnost, odvisnost, kooperativnost, empatija, emocionalna nestabilnost itd., ki so popolnoma nasprotne lastnostim maskulinega stereotipa, ki označuje moške - dinamičnost, agresivnost, moč, ambicija, iniciativnost, samozavestnost, emocionalna stabilnost itd. *Glej tabelo 2.3. v prilogi – Lastnosti maskulinega in feminilnega stereotipa!*

Tretja teorija 'se osredotoča na razlago inherentne diskriminacije v politikah in praksah organizacij, ki ovirajo ženske pri dostopu do položajev, ki so pomembni za razvoj kariere' (Wirth, 2001: 100).

Ob ugotavljanju razlogov se moramo zavedati, da je širše družbeno okolje moškosrediščno v katerem so ženske in moški deležni specifične socializacije in v katerem imajo moški lažji dostop do položajev moči, privilegijev in bogastva kot ženske. Mrčela pravi, da je za moško definirano kapitalistično družbo značilna visoka raven ciljno-racionalne instrumentalnosti s težnjo po nadzoru, kar je po Kerfootu in Knightsu skupna lastnost mnogokratnih in različnih oblik moškosti -1 (Kerfoot in Knights, 1996 V Mrčela, 2000: 68). 'Moškost tako predstavlja dominanten diskurz sodobne družbe in zato je ta tudi v menedžmentu centralnega pomena' (Mrčela, 2000: 68).

Tako so ženske 'skoncentrirane v poklicih, ki po navadi predstavljajo institucionalizirana domača dela in naravne ženske vloge' (Mrčela, 1996: 60), torej v spolno stereotipiziranih poklicih z manj odgovornosti in moči. Položaji moči pa so še vedno trdno v rokah moških.

Kulture podjetij so refleksija takšne družbene ureditve. Ko se ženske zaposlijo, tako vstopijo v podjetja, kjer jih čaka bolj ali manj spolno določena (moškosrediščna) organizacijska kultura, ki je ženskam običajno nenaklonjena. 'Kapitalistična podjetja stimulirajo doseganje abstraktnih instrumentalnih ciljev – rezultat, dobiček, rast, menedžerska dejavnost pa je definirana kot določanje strategije in nadzor nad doseganjem ciljev' (Mrčela, 2000: 68). Wajcmanova pravi, da so simboli, ki so pogosto uporabljeni za izražanje uspešnosti organizacij, simboli agresivnosti in nasilja, tekmovalnosti in (fizične) moči, nenehne aktivnosti (ne pa refleksije) (Wajcman V Mrčela, 2000: 68).

Lahko rečemo, da 'prevladujoča moškosrediščna organizacijska kultura ustreza hegemonistično maskulinemu stereotipu in daje prednost moškim (menedžerjem), ki se lažje identificirajo s tem stereotipom' (Mrčela, 2000: 73).

Prežetost menedžerske vloge z moško etiko, diskriminira mnoge ženske v boju za uveljavitev. Ta spodbuja naslednje lastnosti (Korabik, 1988 V Linehan, 2001: 95):

- 'strog in odločen pristop do problemov,
- analitična sposobnost za abstraktno razmišljanje in načrtovanje,

1-'Kritične študije o moških (moškosti, maskulinosti), ki proučujejo podobnosti in različnosti znotraj kategorije 'moškega', moško življenje in biografije ter vire moške moči so prišle do zaključka, da je več moškosti, ki se razlikujejo glede na socialne ali osebnostne lastnosti. Tako je možno razlikovati med homoseksualno moškostjo, črnsko moškostjo ali hegemonistično moškostjo (belega moškega srednjih let, ki pripada srednjemu razredu). Hegemonična moškost dominira nad ostalimi oblikami moškosti, medtem ko so nekatere oblike moškosti istočasno v položaju dominantnosti in podrejenosti' (npr. bela delavska heteroseksualna moškost; Collinson in Hearn, 1996 V Mrčela, 2000: 67).

- sposobnost odriniti osebna čustva v interesu uspešnega opravljanja nalog,
- kognitivna premoč pri opravljanju nalog in odločanju.'

'Kljub temu, da ni nobenih kazalcev, ki bi dokazovali, da bi menedžersko delo bolje opravljali moški, se stereotip ni spremenil' (Mrčela, 1996: 77).

Tako so ženskam večinoma dodeljene bolj rutinizirane, neperspektivne dejavnosti oz. 'področja z manjšo odgovornostjo in tveganjem' (Mrčela, 1996: 70).

Zanimive so ključne ugotovitve evropske študije o ovirah, ki spremljajo ženske pri napredovanju iz leta 2002, ki je zajela petsto najvišjih menedžerk in stodvaintrideset najvišjih menedžerjev iz dvajsetih evropskih držav. Te so (European study, 2002, 29.6.2003):

- Ovire, ki spremljajo napredovanje žensk v menedžmentu so precej podobne po vseh evropskih regijah.
- Intervjujanke so želele doseči vrh in so bile enako ambiciozne kot moški.
- Večina menedžerk v tej študiji je bilo poročenih s partnerji zaposlenimi za polni delovni čas. Večina jih je imela tudi otroke.
- Predsodki in stereotipi o ženskih vlogah in zmožnostih so največja ovira pri napredovanju (66% intervjujank) in tej tesno sledijo pomanjkanje vzornic (64% intervjujank), pomanjkanje splošnih menedžerskih izkušenj (63% intervjujank), zavezanost družini in osebne odgovornosti (62% intervjujank) ter pomanjkanje mentorskih odnosov (61% intervjujank).
- Politike glede starševskega dopusta so v veliko evropskih državah dobro urejene, vendar se smatra, da je polno izkoriščanje le teh ovira kariere.

3. RAZLOGI MAJHNE UDELEŽBE ŽENSK V NAJVIŠJI SFERI MENEDŽMENTA

3.1. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA ORGANIZACIJSKO OKOLJE

3.1.1. STEREOTIPI O ŽENSKAH

V nadaljevanju bom opisala nekatere bistvene stereotipne lastnosti žensk, ki ženske v precejšnji meri zaustavljajo pri napredovanju.

Ženske naj bi zaradi **pomanjkanja samozavesti** velikokrat v življenju odlagale pomembne odločitve, ker se jim zdi, da jih niso sposobne uresničiti. 'Manj kot zaupajo vase, bolj so prepričane, da imajo drugi moč in pravico spreminjati njihovo življenje' (Mulej, 1992: 21). Velja tudi prepričanje, da namesto, da bi reševale probleme same, se ženske zanašajo na pomoč drugih. Za utrjevanje sposobnosti sprejemanja odgovornosti pa je potrebno čimbolj individualizirano reševanje problemov.' Ljudje, ki so premalo samozavestni so lahko včasih zelo neprijetni za okolico. Kadar se znajdejo v konfliktni situaciji, ki ogroža njihov jaz, reagirajo z agresivnostjo ali negotovostjo' (Mulej, 1992: 21).

Stereotipna predstava o naravni vlogi ženske. Družba od žensk pričakuje, da bodo sočasno s službo opravljale tudi domača opravila. Ženske veljajo za manj zanesljivo delovno silo, ki bo v teku življenja obremenjena z različnimi družinskimi obveznostmi, kar se bo odražalo v zmanjšanju zavzetosti na poklicnem področju. Ženska, ki se odloči za družino, je označena kot ženska, ki nima dovolj resnih namenov glede kariere. *Graf 3.1. v prilogi* nam prikazuje, kako se z uravnovešanjem privatnega in poklicnega soočajo najvišje ameriške menedžerke. Največ (okrog 85%) se jih odloča za plačano pomoč doma, najmanj pa se jih odloča za polovični ali premični delovni čas (pod 10%). Presenetljivo malo pa se jih odloča za samsko življenje (okrog 10%).

Emocionalna nestabilnost. Za ženske velja predpostavka, da bodo čustvom dopustile vplivati na odločitve, kar velja v poslovnem svetu za nedopustno (Mrčela, 1996: 74, 75).

Pomanjkanje ambicij. Ženske se ponavadi označuje kot neambiciozne. Če pa že so ambiciozne, jih družba označi kot 'možače' - agresivne, trdne, hladne' (Hennigova in Jardimova, 1978 V Mrčela, 1996: 76). 'Uspešna menedžerka tako ne more biti uspešna ženska, uspešna ženska pa ne uspešna menedžerka' (Mrčela, 1996: 76). Od ženske pa se pričakuje, da je predvsem uspešna ženska.

Odpor do tveganih odločitev. Ženske se zelo nerade odločajo za tveganje. 'Že v otroštvu se ženske v večini primerov vzgaja za zakon, materinstvo skrb za druge in zato naj bi se v njih, kasneje ko odrastejo naselil paničen strah, da bi odpovedale'(Mulej, 1992: 69).

Ženska bo lastne želje in potrebe postavila na drugo mesto. N. Mulej trdi, da je večini žensk to privzgojeno že v otroštvu ob zgledih iz tipično patriarhalne družine. Iz tega izhaja prepričanje, da bo ženska postavljala na prvo mesto potrebe moških in drugih avtoritet, ki so pomembne za njeno življenje. Ko ženska rodi pa se na njenem prioritetenem seznamu znajdejo še posebne potrebe otrok (Mulej, 1992: 67).

Splošno veljavno prepričanje, da so šefinje zoprne. So 'lepe, nepopustljive, ljubosumne, zaustavljajo napredovanje drugih žensk in se vedejo kot nekdanji sužnji, ki so se povzpeli na vrh' (Hertz, 1994: 207). Da te podrejeni jemljejo resno kot zahtevnega šefa, moraš biti videti brezobziren, trd in hladen. Kot znak moškosti je to pri moških sprejemljivo, za ženske pa le to pomeni izgubo miline, ki je osnova ženskosti.

Avtorji, ki so preučevali odnos in stališča podrejenih so ugotavljali, da prav spol nadrejene osebe vpliva na razlike v odnosu podrejenih. 'Odnos podrejenih do menedžerk je delno individualno določen, delno pa posledica kulturne stereotipne slike o ženskah' (Bayes in Newton po Bassu, 1981 V Mrčela, 1996: 93). V skladu s tem Mrčela trdi, da so pogosto pri ocenjevanju dela menedžerk v rabi dvojni standardi - obnašanje, ki naj bi bilo pozitivno ocenjeno pri menedžerju, je pri menedžerki ocenjeno kot negativno (Mrčela, 1996: 94).

Pri tem ne smemo pozabiti, da so to prepričanja, ki v veliki meri temeljijo na predsodkih o menedžerjih in menedžerkah. 'Ljudje, ki imajo več izkušenj z delom v mešanih skupinah, ali ljudje, ki so imeli ali imajo za nadrejenega žensko, običajno ne potrjujejo teh prepričanj' (Mrčela, 1996: 78).

Ženske so manj geografsko mobilne. Tako službena potovanja, kot tudi zahteve po selitvah menedžerjev, ki so lahko zelo pogoste, naj bi predstavljale resne probleme za ženske, ki so poročene ali imajo otroke ali morajo skrbeti za starejše sorodnike. Višja je raven menedžmenta, večje so zahteve po službenih potovanjih in geografski mobilnosti. Glede na to, da je žensko delo, poklic in kariera še vedno nižje vrednoteno od moškega, se predpostavlja, 'da ženska ne bo, tudi če bi njena kariera zahtevala, lahko zamenjala mesta svojega dela, ker bi to pomenilo problem za njenega moža (njegovo delo je seveda pomembnejše)' (Mrčela, 1996: 75).

Raziskava največjih turških podjetij L. Wirth kaže, da je mobilnost dejanski problem za ženske v družbi, ki jim nalaga glavno skrb za otroke. To direktno prispeva k preferiranju moških v okviru promocij in razvoja kariernih možnosti (Wirth, 2001: 109). Vendar tudi za ženske brez družinskih obveznosti se domneva, da že zaradi ženskega spola niso primerne ali pripravljene na selitve.

3.1.2. DISKRIMINACIJA V ZAPOSLOVANJU IN IZBORU KANDIDATOV

Večina žensk se (kot posledica prej omenjenih stereotipov) srečuje s spolno diskriminacijo že pri zaposlovanju, kar pomeni, da jih delodajalci obravnavajo drugače kot moške. Metode ugotavljanja primernosti kandidatov sicer težijo k čim večji stopnji objektivnosti, na kar kaže tudi prevzemanje vse bolj znanstvenih in zapletenih oblik ocenjevanja, vendar se tudi pri do sedaj še najobjektivnejši metodi pojavlja možnost diskriminacije.

Spolno diskriminacijo delimo na:

- direktno, ko ženske ne dobijo določenega dela ali možnosti napredovanja/usposabljanja le zato, ker so ženske in
- indirektno, pod katero pojmujeemo 'postopke, družbeno prakso in stereotipe, ki ženske postavljajo v drugorazredni položaj' (Mrčela, 1996: 75)

Razpisi

Precej razpisov za prosta vodstvena delovna mesta uporablja le moški spol (npr. podjetje objavlja prosto delovno mesto direktorja in ne prosto delovno mesto direktorice oz. direktorja). Že to dejstvo lahko tudi potencialno kandidatko odvrne od tega, da bi vložila prošnjo.

Večkrat se tudi dogaja, da podjetje potrebe po novih kadrih ne objavi javno ampak le interno, tako, da sedanji zaposleni to sporočijo svojim znancem. Če je to kolektiv, ki ženske obravnava negativno, bo na delovno mesto verjetno sprejet moški.

Selekcija kandidatov oz. 'screening'

'To je metoda s pomočjo katere delodajalec že na začetku izloči kandidate, ki ne ustrezajo njegovim zahtevam in na ta način zmanjša njihovo število na še sprejemljiv obseg. Včasih pa kandidate izloči zgolj zato, ker so ženskega spola. Ženski, ki se zanima za mesto menedžerke, po telefonu odgovorijo, da delovno mesto ni več na razpolago, ali pa jo skušajo odvrniti od tega, da bi sploh napisala prošnjo, tako da navedejo strožje pogoje kot so bili dejansko predstavljeni. Po drugi strani pa moškim zastavijo le nekaj primernih vprašanj in če so odgovori zadovoljivi, jih povabijo na osebni razgovor' (Peres, 1978: 158).

Subjektivni izbor

'Subjektivni izbor na osnovi pogovora se še vedno uporablja v skoraj vseh okoliščinah kadrovskega izbiranja, kljub dokazom, ki potrjujejo nezanesljivost takih postopkov in povečani možnosti, da pride do pristranskih odločitev zlasti v odnosu do manjšinskih kandidatov' (Linehan, 2001: 60). Alimo-Metcalfova trdi, da so ti pogovori pogostokrat zelo slabo opravljeni, poleg tega pa da dopuščajo morebitne predsodke in osebno pristranost (Alimo-Metcalfova 1995 V Linehan, 2001: 60). Ti učinki naj bi bili še večji, če gre za delovno mesto, ki je pretežno namenjeno moškim.

M. Linehan trdi, da predsodki izvirajo iz izpraševalčevega dojemanja kandidatnine obleke, njene telesne privlačnosti in nasploh primernosti za 'moško' delovno mesto (Linehan, 2001: 61). Intervjuje naj bi se tako obravnavalo kot 'proces socialne presoje, ki je izrazito subjektivne narave in zato hitro predmet pristranskih odločitev in predsodkov' (Alimo-

Metcalfova V Linehan, 2001: 61). Ženske naj bi imele pri tem načinu izbora več možnosti za tradicionalno ženska delovna mesta, moški pa več možnosti za moška delovna mesta.

Znanstvene metode

Znanstvene metode ugotavljanja primernosti kandidatov nedvomno predstavljajo precej bolj ustrezen način izbora kandidatov. M. Linehan pravi, da se po najnovejših raziskavah britanske organizacije za vrednotenje kandidatov, vse pogostejše uporablja psihometrična orodja – najraje kritično dokazovanje in osebnostna preverjanja. Pravi, da so ti testi uporabljeni zato, ker niso pristranski do pripadnosti spolu in ker se ocenjuje, da zagotavljajo objektivne podatke o posameznikovih sposobnostih (Linehan, 2001: 61). Vendar tudi te metode niso povsem nepristranske. Webbova namreč trdi, da so testi s katerimi naj bi merili sposobnost kandidatov, najverjetneje izoblikovani na osnovi osebnostnih potez trenutno zaposlenih, kar pomeni, da naj bi bili netipični posamezniki, tudi ženske, že na začetku v slabšem položaju (Webbova V Linehan, 2001: 61, 62). M. Linehan pravi, da psihometrični testi temeljijo na postavkah, ki se jih identificira v določenem populacijskem vzorcu, njihove rezultate pa se nato prenaša na podoben populacijski vzorec. Trdi, da iz tega nastajajo norme, ki spet izhajajo iz populacijskega vzorca (Linehan, 2001: 62). Alimo-Metcalfova trdi, da so ocene menedžerske populacije zelo verjetno pristranske, kar zadeva pripadnost spolu, saj so vsa merila razvita za moško populacijo (Alimo-Metcalfova V Linehan, 2001: 62).

Tudi testi sposobnosti in inteligence, ki jih uporabljajo nekatere organizacije, naj bi bili uveljavljeni v postopkih kadrovske selekcije. 'Veliko priljubljenih testov inteligentnosti, ki jih organizacije uporabljajo pri izbiri menedžerjev je sestavljenih tako, da koristijo pretežno moškim' (Alimo-Metcalfova V Linehan, 2001: 62). Pravi, da je dovolj dokazov o tem, da ženske na ustnih testih dosegajo boljše rezultate kot moški, med tem ko se ti bolje odrežejo pri številčnih testih. Ker naj bi bilo precej dokazov v oporo trditvi, da so ti testi sestavljeni tako, da preprečijo sprejemljive rezultate skupin, ki ne ustrezajo glede na spolno pripadnost, se zastavlja vprašanje, 'če je sposobnost verbalnega komuniciranja pri menedžerjih manj zaželena kot sposobnost računanja' (Alimo-Metcalfova V Linehan, 2001: 62, 63).

Oddelki za vrednotenje

'Oddelki za vrednotenje temeljijo na praktičnem pristopu oz. preskušanju, kako so kandidati kos nekemu delu, kako ga poskušajo opraviti' (Linehan, 2001: 62). Višji menedžerji skličejo vse kandidate, ki naj bi bili primerni za določeno delovno mesto in jih zaprosijo, naj se lotijo skupinskih in individualnih nalog, ki naj bi bile ključne za to delovno mesto. Nato jih opazujejo in ovrednotijo njihovo vedenje, pri tem pa se ravna po merilih svoje organizacije, ki naj bi tudi njih naučila, kako je treba tako vedenje oceniti. 'Vedno bolj naj bi se množili centri za vrednotenje kandidatov, čemur je glavni vzrok, da so le ti najboljše orodje za preverjanje posameznikovih sposobnosti in se uporabljajo za izbiro menedžerjev za najvišje položaje ter za odkrivanje tistih, ki so primerni za intenzivne programe razvoja poklicne kariere' (Linehan, 2001: 63).

Vendar naj bi se tudi pri ocenah centrov za vrednotenje zastavljalo vprašanje objektivnosti. 'Tudi ti namreč naj bi bili izvor diskriminacije po spolu' (Linehan, 2001: 63). Višji menedžerji, ki ocenjujejo vedenje kandidatov, se namreč lahko ravna po vedenjskih usmeritvah, ki vsebujejo specifično pojmovanje nadpovprečnosti, povprečnosti ali podpovprečnosti v vedenjskih kazalcih. Alimo-Metcalfova trdi, da če so ti nastali na osnovi izključno moške menedžerske skupine in če obstajajo dokazi o razlikah v načinu upravljanja med moškimi in ženskami, potem naj bi bili kazalci morebitni vir pristranosti po pripadnosti spolu (Alimo-Metcalfova V Linehan, 2001: 64).

3.1.3. STATISTIČNA DISKRIMINACIJA

'O statistični diskriminaciji govorimo takrat, ko se posameznika ocenjuje na podlagi povprečja določene skupine ljudi' (McConnell & Brue V Grabrijan, 2002: 18). Grabrian pravi, da je z vidika skupine predpostavka običajno pravilna, ker ima skupina določene skupne karakteristike. Ni pa pravilna, ko se nanaša na posameznika, saj je skupina sestavljena iz večjega števila posameznikov z različnimi karakteristikami (npr. dejstvo, da so ženske manj samozavestne od moških, avtomatsko velja tudi za ženske izjeme, ki jih odlikuje 'moška samozavest').

3.1.4. TEŽAVNO USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA KOT POSLEDICA NEPRILAGODLJIVOSTI ORGANIZACIJSKE POLITIKE

Usklajevanje zahtev poslovnega in zasebnega življenja predstavlja za menedžerke poseben problem, saj jim družba kot ženskam še vedno nalaga glavno skrb za dom, družino in otroke. Gre za konflikt med vlogami saj velja, da so 'družinske in poklicne vloge v določenem smislu nezdružljive, zato izvajanje ene vloge otežuje izvajanje druge' (Greenhaus in Beutell V Aryee, 1992: 814). 'Ženske morajo v nasprotju z moškimi vrstniki izbirati med različnimi življenjskimi slogi' (Morrisonova s sodelavci, 1987 in Marshallova, 1984 V Linehan, 2001: 104). Ta izbor vključuje odločitve o tem, kako pomembna je poklicna kariera v primerjavi z drugimi področji ali in kdaj naj se poročijo, ali in kdaj naj imajo otroke, kako naj se dogovorijo za pomoč pri vodenju gospodinjstva in varstvo otrok, kako naj urejajo odnose z zakonskim partnerjem, sorodniki in prijatelji, kako naj rešujejo težave, ki izvirajo iz drugih življenjskih vlog.

J. Marshall definira življenjski stil menedžerk kot 'zahtevo po uravnovešenem življenju' (Marshall, 1984 V Mrčela, 1996: 95). Pri tem si menedžerke zastavljajo nekaj osnovnih vprašanj:

- 'koliko naj bo pomembno delo v primerjavi z drugimi področji življenja,
- kako obvladovati neizogibne naloge, kot so gospodinjska opravila,
- ali se poročiti,
- ali imeti otroke,
- kako ohraniti nekaj prostega časa,
- kako doseči ravnovesje med prednostnimi nalogami in zahtevami.'

'Tako se menedžerke pogosto znajdejo v konfliktni situaciji, ko hočejo izpolniti, kar pričakujejo od njih kot menedžerk in tista pričakovanja, ki jih pred njih zastavlja njihova (stereotipna) vloga ženske' (Mrčela, 1996: 97).

Samo če ženska izpolnjuje kriterije fenomena 'super ženske', potem ji uspe popolnoma obvladovati dvojno obremenjenost. 'Raziskave na zahodu kažejo, da morajo menedžerke

pogosto izbrati med poklicem in družino' (Bass, 1981 V Mrčela, 1996: 94). Raziskava M. Linehan je odkrila, da so menedžerke na mednarodnih položajih prisiljene sprejeti tako odločitev predvsem iz naslednjih razlogov (Linehan, 2001: 109):

- 'zaradi relativne neprilagodljivosti delovnih organizacij,
- zaradi predsodkov v družbi in pri vodilnih v matični organizaciji, da je glavna vloga ženske biti mati in ne mednarodna menedžerka,
- ker uspešnost v poklicu še vedno sloni na moškem modelu poklicne kariere, ki ne upošteva poroke, nosečnosti in otrok pa tudi gospodinjskih obveznosti.'

Nihče pa ne pričakuje od poslovneža, da bi čimbolj izpolnjeval kriterije 'super moškega', ki bi mu uspevalo usklajevati posel, dom, družino in otroke. Jasno je, da so člani družine ponosni na očetove uspehe in da mu je družina v popolno oporo. Za uspešno menedžerko z družino pa se predpostavlja, da brezčutno zapostavlja družinske člane (Hertz, 1994: 161).

Menedžerkam, se ponujata dve alternativni, ki naj bi jih razbremenili družinskih obveznosti (Linehan, 2001: 58):

- 'prevzemanje moških obrazcev nesodelovanja v gospodinjskem delu oz. prenašanje gospodinjskega dela na plačano pomoč;
- odločanje za samsko, nevezano življenje.'

3.1.5. MOŠKI MODEL POKLICNE KARIERE

'Načini poklicnega napredovanja so določeni z družbenim okoljem in organizacijsko kulturo in jih uporabljajo tako moški kot ženske' (Mrčela, 1996: 69). Taki kot so določeni ustrezajo bolj moškim kot ženskam, saj ima kariera še vedno moško konotacijo.

Ker alternativne poti poklicnega napredovanja, ki bi bolj ustrezale ženskam, ne obstajajo, morajo ženske z velikimi omejitvami, težavami in problemi, uporabljati zelo podobne načine kot moški, ki ne dopuščajo rojstva, nege otrok ali zaposlitve s polovičnim

delovnim časom. 'Ženske naletijo na težave pri prepričevanju vodilnih, da so sposobne uravnavati svoje poklicne kariere z materinstvom' (Linehan, 2001: 264).

Teorije o poklicnem vedenju žensk

Pri raziskovanju ženske poklicne kariere naj bi prevladovala tri smeri (Linehan, 2001: 82):

- 'klasični model,
- neoklasični model,
- model dvojnega razvoja.'

Tradicionalni teoretiki poklicne kariere (Super, Ginzberg), so svoje teorije v začetku izvajali izključno iz preučevanja moških. Rezultat teh ugotovitev je klasični model po katerem so poklicne kariere razvrščene glede na dosežke uspešnih moških. Whitova s sodelavci trdi, da 'klasični model ne upošteva družinske vloge žensk in ne posveča nobene pozornosti zahtevam, ki jim postavlja delovno okolje, zato ne more ustrezno pojasniti ženskih izkušenj' (White s sodelavci V Linehan, 2001: 82).

Neoklasični model priznava, da tekmovanje med družino in osebnimi nagnjenji lahko vpliva na organizacijske potrebe in zato tudi na oblikovanje poklicne kariere. Super trdi, da bi se vzorci poklicne kariere moških v osnovi lahko prenašali na ženske, če se upošteva poroko in rojevanje otrok (Super V Linehan, 2001: 82).

Model dvojnega razvoja pa pravi, da je za 'razumevanje ženske poklicne kariere treba upoštevati, da je položaj žensk v primerjavi z moškimi v osnovi drugačen' (White s sodelavci V Linehan, 2001: 82). Družino in zahteve, ki niso vezane na delovno okolje, je treba upoštevati skupaj s posebnostmi na delovnem mestu, kar vse skupaj predstavlja razliknost moških in žensk. 'Razvoj ženske poklicne kariere ni le odslikava moške poti, ampak se lahko razvija v drugačni smeri, na drugačen način' (Larwood in Gattiker, 1986 V Linehan, 2001: 83).

3.1.6. IZKLJUČENOST IZ MOŠKIH NEFORMALNIH MREŽ

Sposobnost najti prijatelje in vplivne posameznike naj bi bila ena ključnih veščin uspešnih menedžerjev. 'Gre za pragmatične napore pridobivanja otipljivih poslovnih koristi, ki jih taka strategija širjenja in pridobivanja vpliva omogoča' (Kavčič, 1997: 8).

Neformalne skupine združujejo posameznike, ki so si podobni in imajo skupne interese. Pomembna značilnost takšnih mrež je, da temeljijo na neformalnih stikih, ki vključujejo usluge, prepričevanje in povezovanje med ljudmi na visokih položajih, kar naj bi v največji meri omogočalo doseganje lastnih in organizacijskih ciljev. 'Neformalno povezovanje poteka bodisi v času, ki je manj primeren za ženske - po delovnih urah, ko jih čakajo še obveznosti 'primarne vloge' in ponavadi na mestih, ki so namenjena sprostitvi moških v prostem času (bari, igrišča, itd.)' (Jogan, 1998 : 996).

V tujini neformalne moške skupine imenujejo 'old boy' network ali 'school tie' network (Wirth, 2001: 127). 'To je neformalna skupina moških, ki so že od otroštva skupaj, skupaj se šolajo na elitnih univerzah, kjer se usposablajo za vodilne položaje, na teh položajih pa ne potrebujejo žensk' (Mrčela, 1996: 41). Ko se pojavi prosto delovno mesto, prav mreže običajno predlagajo primerne kandidata iz svojih vrst, ki je običajno vedno moški.

Tako imajo mreže pri razvoju poklicne kariere izreden pomen. Te namreč lahko zagotovijo organizacijsko podporo menedžerkam, zlasti ker redkeje vzpostavljajo mentorske odnose in zaradi dodatnih težav, ki jih imajo kot predstavnice manjšinske skupine. Mreže poznanstev so, kot pravi Linehanova, uporabne na vseh stopnjah poklicne poti in lahko olajšajo poklicni in osebni razvoj.

Menedžerke iz raziskave M. Linehan so trdile, da izključevanje žensk iz moških menedžerskih skupin, trajno spodbuja še bolj moško naravnane navade in tradicije ter krepi negativna stališča o menedžerkah (Linehan, 2001: 138).

Raziskava v Veliki Britaniji naj bi pokazala, da je 'old boy networking' najpomembnejša karierna zapreka tako za moške - 23% kot za ženske 38% (Wirth, 2001: 127).

3.1.7. POMANJKANJE VZORNIC

Mrčela pravi, da kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi lahko igrale vzornice – 'role models' (Mrčela, 1996: 77). Tako ženske, ki si želijo napredovanja, nimajo primerljivih vzornic, ki so prehodile podobne poklicne poti od katerih bi se lahko učile in pridobivale izkušnje, kako uspešno premagovati ovire. Vzornice lahko navdihujejo in spodbujajo mlajše ženske, da se opogumijo za prevzemanje menedžerskih položajev in da lahko pripomorejo k temu, da bi moški menedžerji imeli prizanesljivejša stališča do žensk v menedžmentu. K tej spodbudi ogromno prispeva dokaz, ki ga lahko dajo vzornice, da je tudi mogoče povezovati uspešno kariero z družinskim življenjem.

Sogovornice v raziskavi M. Linehan so bile tudi prepričane, da bi morale biti kot vzornice koristne tudi pri razvijanju neformalnih komunikacijskih poti ter pri vzpostavljanju ugleda in medsebojnega spoštovanja, kar naj bi ustvarjalo dober tovariški odnos in prijateljstvo do žensk na nižjih menedžerskih položajih (Linehan, 2001: 287).

Še zlasti pa naj bi bili zgledi pomembni zaradi velikih težav, ki se pojavljajo pri prodiranju v organizacijske mrežne povezave in zaradi pomanjkanja ženskih mentoric (Linehan, 2001: 287).

3.1.8. PROBLEMI STIGMATIZIRANIH ŽENSK

'Ženske, kadar jih je v organizaciji manj kot petnajst odstotkov, se jih lahko označi kot 'simbole', saj se jih bolj kot posameznice doživlja kot simbolne predstavnice skupine (pripadnice ženskega spola)' (Kanterjeva V Linehan, 2001: 71).

Vsaka ženska naj bi bila ob vstopu v delovno organizacijo deležna nesorazmerne pozornosti oz. naj bi šla skozi obdobje 'pikolovskega preizkušanja' (Glavna direktorica, zavarovalnega podjetja, v Linehan, 2001: 114). Menedžerke v raziskavi M. Linehan so trdile,

da v organizaciji poudarjajo njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto, da bi upoštevali njihove sposobnosti. Zaradi tega se morajo še bolj potruditi, da jih jemljejo resno (Linehan, 2001: 127). Deležne so zelo malo priznanj za dosežke in dejstvo je, da se ti jemljejo kot nekaj samo po sebi umevnega.

M. Linehan pravi, da je tudi dejstvo, da so poskusni zajčki za svoje naslednice, dodatno breme pri razvijanju njihovih osebnih zmožnosti predvsem zaradi občutka odgovornosti, ker na vodilnih mestih zastopajo ženske. Prisoten je namreč strah, da ne bi razočarale drugih žensk (Linehan, 2001: 131).

V raziskavi M. Linehan ena menedžerka govori še o dveh vrstah neugodnih dogodkov, ki jih je doživljala v matični organizaciji (Linehan, 2001: 131): ali so jo moški kolegi nagovarjali in osvajali, ali pa so jo zlasti starejši, tradicionalno usmerjeni moški obravnavali zviška in s posebno prizanesljivostjo.

Prevlada moškega spola na določenem delovnem področju pripelje tudi do splošnih pričakovanj o 'najprimernejšem obnašanju pri takem delu, ki v glavnem izhajajo iz vedenjskega vzorca večinskega spola' (Linehan, 2001: 260). Powell v skladu s tem trdi, da ženske v menedžmentu pogosto prevzamejo moški vedenjski vzorec in slog vodenja, da bi zmanjšale očitne razlike med seboj in svojimi moškimi kolegi ter svojo izpostavljenost in preveliko izstopanje zaradi pripadnosti spolu (Powell, 1993 V Linehan, 2001: 260).

V nasprotju s trditvijo Powell-a pa so se ženske po raziskavah Davidsonove in Cooperjeve prisiljene podrediti spolnim stereotipom in prevzeti določeno vlogo na primer matere, zaupnice, zapeljivke ali ljubljenske. 'Najpogosteje naj bi se omenjalo zamudno in utrujajočo vlogo 'matere zemlje', posameznico, pri kateri vsi iščejo nasvete o delu in drugih težavah' (Davidson in Cooper V Linehan, 2001: 72).

Ženske se tako znajdejo pod dodatnimi pritiski, ko morajo izbirati med vlogama. V raziskavi M. Linehan so intervjujanke ocenjevale, da je vir dodatnih pritiskov njihovo prizadevanje, da bi svoj slog vodenja prilagodile moškemu, zato, ker je moški pristop običajno širše sprejemljiv (Linehan, 2001: 261). Nekatere so bile prepričane, da občutek odtujevanja izhaja iz dela v moškem okolju, v katerem se morajo, če želijo biti uspešne,

obnašati na popolnoma nenaraven način – tako, da prevzamejo značilno vodenje moških kolegov. Po drugi strani pa se jim je tudi vloga matere zdela neprimerna in vsiljena. Poleg tega pa so bile mnoge prepričane, da moški na visokih položajih s stereotipnimi stališči še otežujejo izbiro, kar je posebej očitno v zgodnjem obdobju poklicne kariere (Linehan, 2001: 261).

Menedžerke zajete v raziskavi svetujejo, da bi morale delovne organizacije opustiti razvrščanje ljudi po pripadnosti spolu in razvijati delovno okolje, v katerem se bo vsak svobodno in sproščeno počutil (Linehan, 2001: 261). Tiste, ki so razvile osebni slog vodenja (najboljše poteze ženskega in moškega načina vodenja), so ocenile da je prav ta dejavnik prispeval k njihovemu prebijanju steklenega stropa. Ugotovitve so pokazale, da imajo menedžerke, ki oblikujejo osebni slog vodenja, več možnosti za osebno menedžersko kariero (Linehan, 2001: 262).

3.1.9. PROBLEMI SAMSKIH MENEDŽERK IN STEREOTIP 'STARA DEVICA'

Veliko menedžerk se z namenom, da bi se izognile obveznostim, ki jih prinaša družinsko življenje, odloči za samsko nevezano življenje. Nedvomno si s to odločitvijo ženska precej olajša pot do uspeha. Je pa ta odločitev po drugi strani vir novega stereotipa 'stare device' (Davidson in Cooper V Linehan, 2001: 58), ki živi med kolegi samskih žensk, kateri le te doživljajo kot čudne.

Poleg tega pa je prav ta odločitev še vir mnogih drugih stresov, saj se samske menedžerke soočajo s pritiski in napetostmi, ki izhajajo iz velike verjetnosti, da bodo morale skrbeti za ostarele starše in druge odvisne osebe, zlasti, če so edine hčere. Davidsonova in Cooper trdita, da samske ženske plačajo najvišjo ceno s skrbjo za sorodnike, kar pogosto pomeni, da se morajo odpovedati družabnemu življenju. Obremenjene so namreč s hudimi finančnimi obveznostmi in se morajo v nekaterih primerih celo predčasno upokojiti (Davidson in Cooper V Linehan, 2001: 58).

Davidsonova in Cooper navajata, da sta možna vira stresa za nevezane menedžerke tudi zabava in družabnost, ki veljata za pomemben del menedžerskega življenja, saj se veliko

poslov sklepa prav v takih družabnih okoljih. Družabna etika pa zahteva, da moraš imeti partnerja (Davidson in Cooper V Linehan, 2001: 58).

Samski stan menedžerk je tudi ovira za imenovanje žensk na mednarodne položaje. M. Linehan navaja mnenje moških menedžerjev, da naj bi bila samska ženska, ki živi v tujini, bolj ranljiva in izpostavljena nadlegovanju ter drugim nevarnostim (Linehan, 2001: 93, 94). Prisotni so celo pomisleki o fizični varnosti žensk v tujini in sploh tveganje, ki jih vključuje potovanje po manj razvitih državah.

3.1.10. NENAKLONJENOST ORGANIZACIJ DVOKARIERNIM DRUŽINAM

M. Linehan trdi, da do težav v dvokariernih družinah prihaja zato, ker v delovnih organizacijah ponavadi ni posluha in nobene organizacijske podpore za sočasno reševanje problemov obeh partnerjev, kadar gre za zakonski par z dvojno poklicno kariero (Linehan, 2001: 274). Partnerji so pri usklajevanju osebnih in službenih dejavnosti običajno prepuščeni sami sebi. Ker je vloga partnerja z manj pomembno poklicno kariero še vedno pretežno namenjena ženskam, obstaja velika verjetnost, da se bo ženska lastni poklicni karieri odpovedala v korist moževi.

Predpostavljala sem, da so ženske v primeru, ko oba s partnerjem razvijata lastno kariero, še bolj obremenjene z družinskimi obveznostmi. Ob branju literature pa me je presenetilo dejstvo, da si prav v dvokariernih družinah, zakonca najbolj delita družinska opravila, saj si moški prizadevajo za to, da bi več časa preživeli doma in skrbeli za otroke (Gilbert, 1993).

Idealna dvokarierna družina se imenuje 'egalitarna dvokarierna družina'. 'V tej družini sta oba zakonca aktivno vključena v gospodinjska dela in družinsko življenje, kot tudi v kariero' (Gilbert, 1993: 86, 87).

3.1.11. PROBLEM SPREMLJAJOČIH PARTNERJEV

To še posebej predstavlja problem ob imenovanju žensk na mednarodne položaje. Vodstva nudijo premalo pomoči tako v iskanju zaposlitve za partnerja ali v svetovanju družinskim članom ob premestitvi enega od partnerjev v tujino kot tudi pri reševanju

problema osamljenosti moških spremljevalcev. Vodilni menedžerji v domači državi naj bi se izogibali pošiljanju poročenih žensk na menedžerske položaje v tujino, kajti predvidevajo, da bodo zaradi tega imele več težav s svojim partnerjem kot poročeni moški.

Ko se čedalje več žensk vzpenja na menedžerske položaje, se krepi tudi verjetnost, da bodo moški pogosteje prevzemali vlogo 'spremljajočih partnerjev'. M. Linehan pravi, da je večina menedžerjev na delovnih mestih v tujini še vedno moških, ki s seboj pripeljejo nezaposleno soprogo, zato bi se nezaposleni soprog, ki bi spremljali ženo menedžerko v tujini počutili osamljene v izključno ženski skupini sprog. 'Moški so izključeni iz organizacijskih dejavnosti za spremljajoče zakonske partnerje, saj so v teh skupinah pretežno ženske' (Linehan, 2001: 268).

M. Linehan omenja, da v nekaterih državah gostiteljicah obstajajo omejitve pri izdaji delovnega dovoljenja za zakonca. Ureditev v ZDA, Avstraliji in Švici na primer določa, da se lahko le redko izda dovoljenje za delo obema zakonskima partnerjema (Linehan, 2001: 92).

V raziskavi M. Linehan sta dva od sprogov menedžerk povedala, da sta se odločila zgodaj upokojiti, da bi omogočila poklicno kariero svojim zakonskima partnerkama (Linehan, 2001: 169).

3.1.12. SPOLNO NADLEGOVANJE IN SEKSISTIČNI JEZIK

'Spolno razkazovanje, občutki, skriti ali odkriti spolni odnosi so sestavni del delovnega okolja enako kot so različne oblike spolnega nadlegovanja (od šal s spolno tematiko, ki ljudi spravljajo v zadrego, do posilstev) del vsakdanjega delovnega življenja večine žensk in mnogih moških' (Mrčela, 2000: 72).

Do leta 1976 v ZDA ni bilo legalne definicije spolnega nadlegovanja. Od tedaj naprej pa se spolno nadlegovanje razlaga na dva načina (Linehan, 2001: 76):

'Prvi se imenuje 'quid pro quo' (izkoriščevalska uporaba moči) in pomeni povpraševanje po spolnih uslugah v zameno za izid, povezan z delovnim mestom. V tem je zajeto nezaželeno napeljevanje na spolne usluge v kontekstu neizenačenega razmerja moči.

Drugi vidik pa vključuje sovražno delovno okolje, 'kjer gre za stalno in nedobrodošlo spolno pozornost, a ni nujno, da se hkrati pojavlja grožnja z dejansko izgubo službe ali delovnih ugodnosti' (Cleveland V Linehan, 2001:76).

V glavnem so žrtve ženske, moški pa se najpogosteje pojavljajo v vlogi nadlegovalcev. L. Wirth pravi, da so ženske na netradicionalnih položajih, vključno z delovnimi okolji, kjer v vodstvu prevladujejo moški, bolj izpostavljene spolnemu nadlegovanju, ki vključuje sovražne in ogrožajoče spolne pripombe s katerimi naj bi se ženskam dalo vedeti, da so pritepenke oz. da niso zaželjene (Wirth, 2001: 117).

Razlage spolnega nadlegovanja

Obstajale naj bi tri razlage spolnega nadlegovanja, ki sicer vsaka daje nekaj koristnih informacij o razlogih za spolno nadlegovanje, a nobena ne prinaša celostne razlage. To so (Tangrijeva in sodelavci, 1982 V Linehan: 78, 79):

- **'naravno-biološki model**, po katerem je spolno nadlegovanje posledica močnejšega spolnega nagona moških v primerjavi z ženskami, zato so moški pogosteje pobudniki spolnih stikov. Tako spolno nadlegovanje je del naravnega procesa in s takim izražanjem spolnega nagona, moški naj ne bi nameravali zavestno nadlegovati. O tem pa naj bi bilo doslej zbranih le malo empiričnih podatkov, ki bi to razlago podpirali.

- **organizacijski**, ki spolno nadlegovanje pojmuje kot odziv na strukture priložnosti, ki jih ustvarja ozračje v organizacijah, hierarhija in specifični odnosi avtoritete. V skladu s tem modelom naj bi moški in ženske imeli različne položaje v organizaciji, pri čemer so moških na višjih položajih, ki vključujejo večjo moč. Na podlagi pridobljenih empiričnih podatkov, ugotavljajo, da je porazdelitev moči takšna na vseh ravneh organizacije in po vseh funkcionalnih enotah. Za to razlago naj bi obstajala delna podpora.

- **sociološko-kulturni model**, pojasnjuje, da imajo razlike med močjo moških in žensk širšo družbeno podporo, kar naj bi vodilo do spolnega nadlegovanja. Moški so nagrajeni za

spolno jasno izraženo vedenje, ženske pa so tako socialno kot gospodarsko nagrajevane za bolj zadržano in skromno vedenje. Empirični podatki naj bi delno potrjevali to razlago.'

Posledice spolnega nadlegovanja

Spolno nadlegovanje zastruplja delovno okolje in povzroča splošno napetost, jezo, odpor, prizadetost, potrto, žalost, strah, pripisovanje krivde samemu sebi in izgubo zaupanja. 'Povzroča emocionalni in psihični stres, kar povzroča različne bolezni. Spolno nadlegovanje naj bi posredno vplivalo na zmanjševanje opravilne sposobnosti, kar tudi rezultira v stroških delodajalcev' (Wirth, 2001: 117). Kozmikova meni, da neposredno vpliva na dobičkonosnost in ekonomsko učinkovitost podjetja. Zaposleni zaradi spolnega nadlegovanja jemljejo bolniški dopust ali celo dajejo odpovedi. Tudi produktivnost zaposlenih se zmanjša, saj so prisiljeni delati v okolju, ki ne spoštuje integritete posameznika ali posameznice (Kozmik, 1999: 17).

'Nadlegovanje ženskam preprečuje dostop do neformalnih socialnih mrež in do nujnih povratnih informacij o lastni delovni izvedbi, ki so zlasti za menedžerke ključne' (Linehan, 2001: 81).

Menedžerke, ki jih skrbi napredovanje oz. obstoječa zaposlitev, se ob soočenju s spolnim nadlegovanjem znajdejo v precej hudi dilemi, kaj narediti, saj se zavedajo, da se bo zavračanje takega ravnanja 'eksplicitno ali implicitno lahko uporabilo kot osnova za odločitve, ki vplivajo na dostop do strokovnega usposabljanja ali zaposlitve, na ohranitev delovnega mesta, napredovanje, plačo ali kar koli, kar je povezano z zaposlitvijo' (Kozmik, 1999: 20). Če menedžerka storitelja prijavi, bo njena kariera po vsej verjetnosti končana. Poleg tega pa bo po vsej verjetnosti naletela na negativen odziv tudi pri sodelavcih, kar bi po vsej verjetnosti vodilo k nevzdržnemu ozračju delovnega okolja. Če pa ženska ne reagira, brez dvoma izgubi samospoštovanje, poleg tega pa se bo nadlegovanje verjetno nadaljevalo. Z isto dilemo se ženska sooči v primeru, ko je deležna seksističnih komentarjev in pripomb.

'Večina nadlegovanih oseb si želi, da bi se nadlegovanje nehalo, zato morajo biti na razpolago tako formalne kot neformalne metode reševanja problema' (Kozmik, 1999: 44). Med tem ko poskuša neformalna poravnava rešiti situacijo z neposrednim soočenjem z

nadlegovalcem ali prek posrednika (šefa, sodelavca, predstavnika sindikata ali zaupnega svetovalca), formalni način pomeni, da je pritožba vložena z vednostjo neposredno nadrejenega ali druge odgovorne osebe. 'Pritožba se preveri in če je utemeljena, se uvedejo sankcije' (Kozmik, 1999: 44).

3.1.13. SEKSUALIZIRANOST ŽENSKEGA TELESA

Halford, Savage in Witz (1997) trdijo, da je podrejenost žensk v organizacijah 'erotizirana' ali 'seksualizirana' (Mrčela, 2000: 72). 'Seksualiziranost ženskega telesa je specifičen organizacijski problem žensk v menedžmentu, ker sta žensko telo in emocionalno delo implicitni deli pogodbe o zaposlitvi' (Ackerjeva, 1990 in Wajcmanowa, 1998 V Mrčela, 2000: 72).

Ženske morajo zaradi svojega telesa dokazovati, da jim položaj, ki ga zasedajo legitimno pripada kljub temu, da so ženske. Menedžerke zelo pogosto zanikajo, da bi bile zaradi spola obravnavane drugače. Tako 'pogosto poskušajo svoj spol in spolnost prikriti z oblačili in s tem, da ne omenjajo 'ženskih' tem in problemov' (Mrčela, 2000: 72). Mrčela pravi, da želijo s tem preprečiti morebitne pomisleke, da bi rade uspele s sklicevanjem na spol in ne zaradi rezultatov in uspešnosti (Mrčela, 2003: 41). Ženske morajo legitimnost položaja dokazovati tudi s tem, da za se za dosego istega cilja, bolj izkažejo od moških.

3.1.14. PRELIVANJE SPOLNIH VLOG

S pojmom prelitja spolne vloge – 'sex role spillover' Gutek in Cohen pojasnjujeta prenašanje oz. prelivanje spolnih vlog v delovno okolje (Gutek in Cohen, 1992 V Mrčela, 2000: 72).

Spolno določene vloge naj bi bile za delo irelevantne ali celo delovnim vlogam nasprotne ampak naj bi pogosto nad njimi 'prevladale'. To prevlado Gutek in Cohen pojasnjujeta z dejstvom, da je spol najvidnejša socialna lastnost, da se spolnih vlog naučimo zgodaj v življenju (in da to vpliva na vse naše kasnejše učenje) in, da je moškim in ženskam najprijetneje z drugim spolom imeti razmerja, ki so v skladu z družbeno določenimi spolnimi vlogami (Gutek in Cohen, 1992 V Mrčela, 2000: 72).

Glede na to, da je vloga menedžerja še vedno rezervirana za moške, se potemtakem z ženskami, ki bi opravljale to vlogo, ne bi dalo vzpostaviti najprijetnejšega razmerja.

3.2. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA DRUŽBENO OKOLJE

3.2.1. SPECIFIČNA SOCIALIZACIJA ŽENSK IN KULTURNE OVIRE

'Družba prek dejavnikov socializacije prenaša na posameznika-co vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni' (Mrčela, 1996: 46). Tako posameznik formira tako imenovano spolno identiteto pri kateri gre za pričakovano delovanje posameznika, ki je v skladu z družbenimi normami.

Pomembni sta dve nasprotni stališči do tega, koliko so potrebne razlike med moškimi in ženskami kot sestavni deli spolnih identitet (Mrčela, 1996: 46, 47):

- 'Po enem so moški in ženske fundamentalno različni, razlike pa so potrebne in pozitivne za posameznika-co in družbo. To stališče ohranja status-quo družbe in razdelitev družbenih vlog, kakršno vidimo v androarhalni družbi. To stališče ne problematizira hierarhične urejenosti družbe po spolu.'
- 'Drugo stališče pa vidi le fizične in hormonske razlike med moškimi in ženskami, sicer pa vidi spola kot enaka. Po tem stališču so družbeno vsiljene spolne vloge destruktivne tako za posameznike-ce, kot za celotno družbo.'

V današnji družbi prevladuje prvo stališče. Tako so vloge, ki naj bi jih opravljale ženske v moderni družbi, še vedno povezane z družbeno nižje ovrednotenim zasebnim življenjem. Bolj ali manj vsaka kultura še vedno od žensk pričakuje opravljanje 'naravne vloge'.

V različnih kulturnih okoljih se podoba idealnega menedžerja razlikuje, 'povsod pa dajejo prednost značilnostim, ki jih posamična kultura primarno povezuje z moškimi' (Izraeli in Adler, 1994 V Mrčela, 1996: 45, 46).

Npr. v Španiji je vloga žensk še vedno močno povezana z njihovo vlogo v družini, medtem ko moški svoj čas namenijo predvsem delu. Fernandez trdi, da obstajajo celo

stereotipi o ženskah, da niso sposobne sprejeti odgovornosti in si ne upajo tvegati, da jih napredovanje ne zanima in da se pretirano obremenjujejo z domačimi opravili (Fernandez, 1993 V Linehan, 2001: 47).

Olivares trdi, da v Italiji, kjer je najmanj žensk v Evropi zaposlenih na najvišjih menedžerskih položajih (le tri odstotke žensk), naj bi imela vrednota poroke in materinstva pri ženskah izredno velik pomen in prav to naj bi bil glaven razlog zaradi katerega opustijo delo po porodu (Olivares, 1993 V Linehan, 2001: 46). 'Tako nizek odstotek se lahko razlaga s sociološkim kontekstom italijanske družbe in še posebej z zgodovinsko vlogo katoliške cerkve, ki je imela pomemben vpliv pri oblikovanju kulturnih vrednot, pa tudi z dejstvom, da ima zgolj trideset odstotkov žensk v Italiji zaposlitev zunaj doma' (Linehan, 2001: 46).

'V Švici je uveljavljena kulturna norma, da je soproga zaposlena predvsem zato, ker njen mož ni sposoben ustrezno poskrbeti zanjo in za družino' (Linehan, 2001: 47). M. Linehan pravi, da napredovanje žensk na vodilne položaje v menedžmentu zavirajo tudi nekatere ključne postavke družinske zakonodaje, na primer, da soproga lahko opravlja poklic le s privolitvijo moža (Linehan, 2001: 47). Black in sodelavci trdijo, da je odgovorna za gospodinjstvo, in ga lahko predstavlja le na področju gospodinjstva, pri čemer ji soprog sme to pravico odreči (Black in sodelavci V Linehan, 2001: 47).

3.2.2. MEDIJSKE PODOBE ŽENSK

Mediji so eden od najpomembnejših instrumentov za vzdrževanje stanja, v katerem deprivilegirani položaji ostajajo deprivilegirani in skozi katere se utrjujejo privilegirani položaji vladajočih. 'Kompleksnost družbenih vlog, ki jih imata v dejanskem življenju spola, je v medijih skrčena večinoma na stereotipne, s patriarhalno delitvijo vlog med spoloma opredeljene družbene vloge' (Verša, 1996: 36). Tako stereotipno prikazovanje žensk v sredstvih javnega obveščanja zelo negativno vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogah, ki jih kultura določene družbe določa kot za ženske nesprejemljive. Tako tudi dejstvo stereotipne podobe menedžerja kot moškega, potencialne menedžerke potiska v zelo neugoden položaj.

Joganova pravi, da v reklamnih sporočilih v kapitalistični družbi prevladuje vzorec ženske brez večine človeških razsežnosti. To je lepa lutka, bitje spolnih strasti, podredljivo in očarljivo in za družbo zanimivo kot spodbujevalka potrošništva in kot neposredna udeleženka v potrošnji. Pravi, da je tak vzorec ženske postal sestavina množične kulture potrošniške kapitalistične družbe (Jogan, 1986: 34). Trdi, da je navidezno napredno, neobremenjeno razgaljanje in izrabljanje ženskega telesa v službi ohranjanja velike razredne neenakosti med ljudmi, s tem pa tudi podrejenega položaja žensk in patriarhalnega vzorca družinskih odnosov (Jogan, 1986: 35).

3.2.3. MANJŠE IZOBRAŽEVALNE MOŽNOSTI ZA MENEDŽERSKE POLOŽAJE

Iz socializacije izvira neskladje v izobraževanju glede na spol. M. Jogan pravi, da se ženske izobražujejo pretežno za dejavnosti, ki sicer pomenijo podaljšanje nekdanje 'ženske družbene vloge v družini', premalo pa so udeležene v izobraževanju za tako imenovane 'moške' poklice (Jogan, 1986: 30).

Razlogi za to se po mojem mnenju nanašajo tako na ženske same, ki se vidijo v vlogah, ki so jim priučene v procesu socializacije, kot tudi na družbeno okolje, v katerem še vedno velja prepričanje, 'da je področje tehniških znanosti rezervirano za moške' (Jogan, 1998: 1000). Joganova pravi, da je patriarhalna predstava ženske kot gospodinje in matere še preveč pogosto vtakana v vzorce vsakdanjega življenja, ki nastopajo v igri v predšolski dobi in kot sestavina vzgojno izobraževalnega procesa tudi v osnovni šoli (Jogan, 1986: 30).

M. Linehan trdi, da obstajajo izobraževalne ovire za menedžerske položaje za ženske v večini evropskih držav (Linehan, 2001: 54). Predvsem za Francijo in Veliko Britanijo je značilno, da se menedžerji zaposlujejo iz vrst diplomantov redkih elitnih univerz. 'Te ustanove naj bi obstajale zato, da so izločale ženske, ki so krenile na pot do položajev moči' (Serdjenianova, 1988 V Linehan, 2001: 54) in so tako ohranjale tradicionalno razlikovanje moških in ženskih vlog.

Na univerzah in poslovnih šolah v Veliki Britaniji se je diplomski program MBA – (master of business administration) razširil kot uveljavljeno najvišje usposabljanje menedžerjev. Leemingova trdi, da obstajajo dvomi o dostopnosti in splošni koristnosti takih

izobraževalnih programov za ženske, saj pravi, da naj bi bilo med študenti v programih MBA le približno 14 odstotkov žensk, čeprav naj bi bilo število moških in žensk v dodiplomskem izobraževanju bolj ali manj enako (Leemingova V Linehan, 2001: 54). Poleg tega pa naj bi bile še tiste redke izjeme žensk, ki si pridobijo diplomo MBA, manj uspešne od enako izobraženih moških. MBA jim ne prinese tolikšnega napredovanja in povečevanja plače kot moškim. Sinclairova skuša to pojasniti z dejstvom, da je študij prilagojen ustaljenim predstavam o tem, da so menedžerji pač moški in od tega sta odvisna način njihovega dela in učenje (Sinclair, 1995 V Linehan, 2001: 55).

M. Linehan, navaja, da je podoben MBA-ju francoska Grandes Ecoles, na kateri naj bi vse do nedavnega prevladali moški (Linehan, 2001: 54).

Izredno zanimiv primer je primer Švice, kjer 'vojska služi kot posebna vrsta 'šole' in je glavni vir zaposlovanja zlasti za višje menedžerske položaje' (Linehan, 2001: 54). 'Švicarske korporacije, predvsem banke, naj bi bile izrazito naklonjene napredovanju moških, ki so vojaški častniki. Vojaško usposabljanje in socialna mreža vojaških častnikov veljata kot pomemben vir za pridobivanje kadrov' (Berthoin-Antal in Izraeli, 1993 V Linehan, 2001: 54).

3.2.4. POMANJKANJE INSTITUCIJ OTROŠKEGA VARSTVA

'Skrb za otroke in vzgoja je v veliki meri zadolžitev žensk in tako predstavlja urejenost otroškega varstva pomemben dejavnik udeležbe žensk na zahtevnih vodilnih položajih' (Mrčela, 1996: 78). Ker je sistem otroškega varstva v veliko državah izredno slabo razvit, je v izredno pomoč ženskam uvedba davčnih olajšav za osebe, ki zaposlujejo druge za varstvo otrok.

Mrčela navaja ugotovitve Benneta, da v Veliki Britaniji in v ZDA ni davčnih olajšav za osebe, ki zaposlujejo druge, da bi skrbele za otroke (Bennet, 1991 V Mrčela, 1996: 78). Zanimive so navedbe tujih raziskav, ki kažejo na veliko število uspešnih menedžerk, ki so samske in brez otrok. Med člani in članicami Britanskega inštituta za menedžment naj bi bilo kar 93% poročenih moških in le 18% poročenih žensk. Med ameriški menedžerji in menedžerkami do štiridesetega leta ima otroka ali več otrok 90% moških in zopet le 35%

žensk. To pa skoraj zagotovo pomeni, da preostalih 65% ne bo nikoli imelo otrok (The Economist, 28.3.-8.4. 1992 V Mrčela, 1996: 78).

3.2.5. POMANJKANJE IZKUŠENJ V TIMSKIH ŠPORTIH

Mrčela trdi, da je argument povezan z različno socializacijo dečkov in deklic. Dečki se namreč od zgodnjega otroštva urijo v timskih športih, ki upoštevajo pravila igre, na katerih temelji življenje organizacij (Mrčela, 1996: 76).

3.2.6. PROBLEM INSTITUCIONALNE ZAŠČITE ŽENSK

Gre za ukrepe, ki so se v delovni zakonodaji začeli pojavljati že ob koncu 19. stoletja. 'Norme varstvene narave so v tistem času sprejemali iz humanitarnih razlogov, dandanes pa jih ponekod že pojmujejo kot diskriminacijska' (Končar, 1986: 88). Poseben položaj žensk, povezan z njihovo funkcijo materinstva, pa tudi v socialni varnosti, zahteva tako imenovano posebno varstvo žensk. Končarjeva pravi, da je značilno, da težišče posebnega varstva ni na nekih posebnih pravicah, dajatvah, temveč na pogojih za pridobitev pravice do posamezne dajatve oz. na obsegu posameznih dajatev (Končar, 1986: 100). Meni, da posebne ureditve ne obravnavamo kot privilegij, ampak le kot sredstvo za izenačitev ženske z moškimi. To je potrebno zaradi posebnega položaja ženske, ki ji ga daje njena funkcija v zvezi z materinstvom (Končar, 1986: 100)

Ukrepi posebnega varstva in pravice delavk med nosečnostjo, porodom in v zvezi z materinstvom prispevajo k zviševanju cene ženske delovne sile in so tako nov razlog diskriminacije žensk. To so posebni ukrepi v korist žensk, kot npr. prepoved nočnega dela, prepoved nadurnega dela, prepoved opravljanja določenih del, ugodnosti v zvezi s porodniškim dopustom, nosečnostjo, dopustom v zvezi z varstvom in nego otroka itd.

Ker je v večini držav sprejet zakon, ki prepoveduje različno plačilo za moške in ženske za enako delo, pomeni, da je ženska delovna sila višji strošek kot moška delovna sila. Zato se delodajalci (predvsem zasebni sektor) raje odločijo za moško delovno silo. V primeru, da se odločijo za žensko, pa zakon o enakosti plač ignorirajo in ponudijo manjšo plačo.

3.3. RAZLOGI, KI SE NANAŠAJO NA ŽENSKE SAME

3.3.1. POMANJKANJE IN IZKLJUČENOST IZ NEFORMALNIH ZVEZ

Kot sem že omenila, je ženskam neformalno mreženje precej tuje. Mrčela navaja tudi veliko znanih ameriških avtorjev - npr. Bennet, Bass, Marshallova, Honnigova, Jardimova, ki poudarjajo, da imajo ženske manj neformalnih zvez ali celo, da jim je celoten neformalni organizacijski sistem nejasen in tuj ter, da ga ne znajo izkoristiti sebi v prid' (Mrčela, 1996: 75). Sama pa trdi, da razlog za izključenost žensk iz neformalnih kot tudi formalnih organizacijskih sistemov ni v ženski naravi, ki ne vidi ali ne ve za obstoj neformalnih sistemov, ampak v moški dominaciji (po številu, kulturni) v teh sistemih. Stereotipno določene vloge držijo ženske zunaj, ker to ustreza utrjevanju moči dominantne skupine (Mrčela, 1996: 75).

Izključenost iz neformalnih mrež pa pomeni pomanjkanje informacij, nasvetov, vpliva in moči, kar so pomembni dejavniki za imenovanje na menedžerske položaje. Tega se po mnogih avtorjih ženske zavedajo v manjši meri kot moški.

3.3.2. NEADEKVATNO NAČRTOVANJE KARIERE

Mrčela trdi, da moški in ženske ne uporabljajo drugačne taktike pri poklicnem napredovanju. Pravi, da razlike sicer obstajajo, toda obstajajo tudi razlike med moškimi ali ženskami, če jih preučujemo kot ločeni skupini (Mrčela, 1996: 68).

Raziskave karier moških in žensk naj bi pokazale, da moški bolj načrtujejo naprej oz. si zastavljajo cilje (linearni model kariere), med tem ko naj bi ženske svojo sposobnost bolje dokazovale z dobrim opravljanjem dela. Raziskava M. Linehan kaže, da moški menedžerji pri napredovanju po hierarhični lestvici svojo poklicno kariero kratkoročno načrtujejo tako, da vedno glasno povprašajo o svojem naslednjem koraku, namesto, da bi čakali, da se bo vodstvo samo spomnilo nanje (Linehan, 2001: 156). Mrčela pravi, da imajo moški pogostejše mentorje, ženske pa se pogostejše zavedajo svojega spola ter vpliva, ki ga ima na njihovo (ne)napredovanje (Mrčela, 1996: 68).

'Normalna ženska kariera naj bi vsebovala - prehod iz izkušenj v tehnični, specialistični vlogi na splošnejšo vlogo menedžerke (Henning in Anne Jardim 1978 V Mrčela, 1996: 68). Ženske naj bi namreč napredovale, ker so dobre v opravljanju svoje specialnosti, menedžerske kariere pa naj sploh ne bi načrtovale oz. nanjo naj ne bi bile sploh pripravljene. 'Cilj ženske ni napredovanje, ampak le najboljše mogoče opravljanje dela' (Mrčela, 1996: 68). Mrčela pravi, da prav zato ženske prihajajo v konfliktno situacije, ki zadevajo način vodenja, osebno počutje in odnose z drugimi (Mrčela, 1996: 68).

3.3.3. POMANJKANJE MENTORSKIH ODNOSOV

Mentor menedžerjem je po definiciji (Lewis, 1995 V Merkač, 1996:175) 'izkušen, produktiven menedžer, ki ima dobre odnose z manj izkušenimi in jim olajšuje njihov osebni razvoj v njihovo osebno korist in v korist organizacije'. Wellington pravi, da je odgovornost mentorja zagotoviti varovancu s spoznavanjem, pozornostjo in vodenjem optimalno osebnostno in profesionalno rast (Wellington, 1998: 62). 'Mentor zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, vodenje, vidljivost, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih' (Linehan, 2001: 69, Wirth, 2001: 128). Šlo naj bi za odnos, trajajoč daljše časovno obdobje. Klasični odnos mentor-varovanec (protege) je hierarhični glede na starost in izkušnje. Powell meni, da dobri mentorski odnosi niso umetno vzpostavljeni odnosi, ampak, da morajo ti pomeniti spontano in vzajemno vključenost dveh ljudi, ki v odnosu vidita prednost (Powell, 1997: 304).

Ker so mentorski odnosi izredno pomembni predvsem zaradi težavnega in neizogibnega soočanja s težkimi organizacijskimi, medsebojnimi in individualnimi ovirami, bi jih morale ženske, ki si želijo napredovanja jemati kot obveznost pri gradnji kariere. Nujno bi se morale tudi zavedati, da nudijo mentorji velike zasluge že v zgodnejšem obdobju poklicnih karier, saj varovankam dajejo priložnosti za odgovorne naloge, jim zastavljajo jasne usmeritve glede njihove poklicne kariere ter nudijo psihološko podporo in prijateljstvo.

M. Linehan pravi, da pomembno utrjujejo samozavest varovank, kar pomaga pri zmanjševanju neugodnih učinkov stereotipne socializacije vlog, ki se pripisujejo obema spoloma v delovnih organizacijah; v nasprotnem primeru lahko sovražno razpoloženje ženske

v menedžmentu pripelje do tega, da začnejo dvomiti o lastnih sposobnostih (Linehan, 2001: 265).

Kljub vsem koristim pa imajo ženske presenetljivo redko mentorje. Za to obstaja nekaj zelo zanimivih razlag, vsem pa je skupno, da ženske mentorjev ne iščejo, pa tudi naj mentorji njih ne bi izbirali za varovanke. Tako se ta razlog nanaša na organizacije in na ženske same. Te razlage so (Linehan, 2001: 69, 70):

- 'Ženske se ne zavedajo, kako pomembno je pridobiti si pokrovitelja, saj naj bi si naivno predstavljale, da je za napredovanje v organizaciji bistvena samo usposobljenost.
- Zadržanost pri iskanju moškega mentorja verjetno izhaja tudi iz strahu, da bodo on in sodelavci poskusu ženske, da bi vzpostavila odnos, pripisovali seksualne vzgibe.
- Mentorji sami naj ne bi bili pripravljeni izbirati ženskih sodelavk. Moški mentorji naj bi se namreč raje odločili za moške kot za ženske, četudi slednje ocenijo kot primerne kandidatke za vlogo varovanke v mentorskem odnosu. Moškega varovanca izberejo zato, ker se bodo počutili bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim (Ragins, 1989 V Linehan, 2001: 70). Gibbova in Megginson sta ugotovila, da so moški mentorji manj rahločutni za občutke in zaznave svojih varovank (Gibbova in Megginson, 1995 V Linehan, 2001: 70).
- Pri iskanju mentorstva naj bi poleg pripadnosti spolu igrala pomembno vlogo tudi podobnost v osebnostnih potezah. Winnicombova in Colwilova trdita, da tako moški kot ženske naj bi za mentorje izbirali ljudi, ki so bolj podobni njim samim, kot pa tiste, ki so stereotipni moški ali ženske. S tem se strinja tudi Powell. Ker je na najvišjih položajih le malo ljudi, ki se lahko 'identificirajo z žensko', lahko sklepamo, da bo večina moških in žensk na nižjih položajih imela mentorje moškega spola (Winnicomb in Colwill, 1995 V Linehan, 2001: 71).
- Ženske lahko, da bi se izognile težavam pri iskanju moškega mentorja, najdejo mentorico, kar je, kot smo že omenjali, težavno zaradi maloštevilčnosti žensk na najvišjih menedžerskih položajih. Poleg tega pa se tudi dogaja, da uspešne menedžerke drugim ženskam ne pomagajo in jih ne podpirajo, kar imenujemo **sindrom čebelje matice**, za katerega Mrčela pravi, da je eden od načinov za ohranitev statusa-quo podprezentativnosti žensk v menedžmentu. Gre za ustvarjanje iluzije

odprtosti, tako da se tiste ženske, ki ne zasedajo položajev družbene moči, lahko opiše zgolj kot neprimerne oz. neadekvatne, ne pa kot izobčene ali diskriminirane. Tako se na pozicije moči vključi le majhno število 'outsiderjev' (npr. menedžerke v manjšini) s čimer se zmanjša nevarnost, ki bi sicer prišla od zunaj.

Mrčela navaja več razlogov za takšno obnašanje. V prvi vrsti naj bi šlo zato, da ima takšna ženska kot članica manjšine lahko večjo moč. Ko so se prebile do vrha, tam uživa edinstven status in privilegije. Poleg tega pa se ne želi poistovetiti z osebami nižjega statusa (ženske na splošno), saj želi ostati med redkimi sposobnimi, ki se jim je uspelo prebiti v svet moških oz., ki jim je uspelo osvojiti pot uspeha. Je pa tudi v njenem interesu ohranitev sistema, saj je položaj dosegla ravno znotraj njega (Mrčela, 1996: 82). Razlog je najverjetneje tudi bojazen pred konkurenco žensk, verjetno pa tudi misel, češ naj se tudi druge same potrudijo, kot so se morale one same.

Med razlogi naj bi bile tudi naslednje bojazni potencialnih mentoric (Ragins, Scandura V Merkač, 1996: 177):

- 'pred možnimi obtožbami, da gre za pristransko (favorizirano) obravnavanje žensk,
- da bodo označene kot 'feministične' povzročevalke težav,
- da bodo imele manj časa za napredovanje svoje lastne kariere kot bi bilo potrebno.'

4. RAZLOGI ZA VEČANJE ŠTEVILA MENEDŽERK

V že prej omenjeni raziskavi Catalista in The Conference Board Europe iz leta 2002 je zgolj 11% menedžerk in 18% menedžerjev menilo, da so se možnosti za napredovanje žensk v zadnjih petih letih zelo povečale (Mrčela, 2003: 42). Nedvomno pa število menedžerk sicer počasi a vztrajno narašča, saj živimo v času sprememb na vseh družbenih področjih. Powell govori o hkratnem delovanju novih in starih obrazcev, o vztrajnosti starega in pojavljanju novega (Powell V Mrčela, 1996: 176):

- 'Večina žensk je tradicionalne norme v praksi opustila, toda večina moških še vedno v praksi uporablja tradicionalne koncepte obnašanja – to povzroča konflikte in konfuznost.
- Porajajo se novi koncepti 'maskulnega in 'feminilnega' ter 'androginega'.
- Popuščajo ovire, ki so preprečevale sodelovanje žensk v poklicih (npr. v menedžmentu), v katerih so dominirali moški, toda v teh poklicih so moški še vedno v izraziti večini.
- Struktura delovnih skupin glede na spol se spreminja od uniformirane k blago asimetrični.
- Zakonodaja prepoveduje spolno nadlegovanje, toda podatki so še vedno alarmantni.
- Pokazalo se je, da so prepričanja o ženski inferiornosti v menedžmentu neupravičena, toda menedžerke so še vedno redke.
- Dokazano je, da najuspešnejši-e menedžerji-ke uporabljajo androgini način obnašanja, toda še vedno je močno prepričanje (pri ženskah in moških), da je obnašanje uspešnega menedžerje-ke maskulino.
- Razlike v poklicnem napredovanju moških in žensk se zmanjšuje, toda nekatere vztrajajo – ženske se posvečajo tudi družini, domu.
- Zakone, ki promovirajo enake možnosti za zaposlovanje imajo povsod, toda njihovi učinki so minimalni.'

Med razloge, ki bi pripomogli k večanju števila menedžerk, lahko uvrstimo reforme s strani podjetij, globalne in splošne družbene spremembe, spreminjanje žensk samih in reforme zakonodaje določene države.

4.1. REFORME S STRANI PODJETIJ

Odločilna stopnica za odpravljanje moške prevlade v menedžmentu je zagotavljanje, da so procedure in tehnike zaposlovanja in napredovanja spolno nevtralne. Powell svetuje naj bodo organizacije pri popolnjevanju prostih menedžerskih mest spolno slepe, razen, ko bodo hotele zavestno odpraviti učinke pretekle diskriminacije. Z namenom, da ne bi nastajale umetne spolne ovire v kariernih vzorcih in rezultatih svetuje tudi zmanjšanje razlik v delovnih izkušnjah enako kvalificiranih menedžerjev in menedžerk (Powell, 1997: 302). Organizacije morajo karkoli narediti z namenom izenačiti delovne izkušnje enako kvalificiranih menedžerjev in menedžerk. To, pravi Powell, pomeni opustiti model uspešne kariere kot nemotenega, nepretrganega zaporedja na odgovornejše pozicije. Pravi, da so prekinitve v poteku kariere zaradi družinskih zadev tako s strani moških kot žensk prepogosto smatrane kot pomanjkanje predanosti karieri (Powell, 1997: 302).

V ta namen podjetja spreminjajo prevladujočo moškosrediščno kulturo s spodbujanjem raznih programov, ki pospešujejo tako samo zaposlovanje žensk v podjetja, kot tudi napredovanje žensk po organizacijski hierarhični lestvici do najvišjih položajev. 'Takšne organizacijske prakse so pogosto del širšega načrta ustvarjanja za zaposlene prijaznega delovnega okolja, ki omogoča večjo vključenost v delovno življenje, več izbire in lažje usklajevanje različnih sfer življenja' (Mrčela, 2003: 40). Mrčela govori o konceptu 'različnosti in vključenosti' oz. o zavzemanju za podiranje na stereotipih zgrajene neprijazne organizacijske kulture, ki je do številnih zaposlenih izključujoča.

Glede intenzitete zahtev Mrčela deli programe na (Mrčela, 2000: 73):

- 'mehke' (zahtevajo samo povečanje možnosti napredovanja – izobraževanje, olajšanje zaposlovanja) ali
- 'trde' (kvote – ko pripadnost določeni podnavzoči skupini pomeni prednost pri zaposlovanju/imenovanju).

Glej tabelo 4.1. v prilogi – Faktorji za izboljšanje možnosti napredovanja žensk na različne ravni menedžmenta, predlagani s strani žensk v Evropi- procentualni deleži! Tabela kaže, da sta po mnenju vprašanih žensk najpomembnejša faktorja za napredovanje v najvišji

menedžment, mentorstvo in posebni tečaji za pomoč ženskam v menedžmentu. Slednji je po njihovem mnenju daleč najpomembnejši tudi za vstop v najnižji in srednji menedžment. Najmanjši pomen za izboljšanje možnosti napredovanja pa imajo kvote in zmanjšanje obremenjenosti posameznega menedžerja.

4.1.1. 'MEHKI' PROGRAMI

Podjetja lahko z mehkiimi programi zagotovijo ženskam enake možnosti za zaposlovanje, napredovanje in jih enako nagrajujejo in plačujejo za opravljeno delo.

Pozitivne akcije (positive action), se pojmujejo kot 'sredstvo izravnavanja igralnega polja, kjer ima vsakdo enake možnosti' (Wirth, 2001: 141). Te naj bi ženskam omogočale, da se bolj učinkovito spoprimejo s strukturalnimi ovirami, ki jih omejujejo. Šlo naj bi za tri vrste strategij (Rees, 1992: 112, 113, Wirth, 2001: 120):

- 'Strategije s pomočjo katerih naj bi podjetja postala bolj naklonjena družinam. Prizadevanja na tem področju se delijo v dve osnovni skupini:

- politike oz. ukrepi s pomočjo katerih bi ženskam pomagali neposredno ali posredno pri varstvu otrok in jih tako zadržali na delovnem mestu in

- politike oz. ukrepi, katerih namen je zagotoviti zaposlenemu določeno delovno mesto tudi po vrnitvi v službo.

- Usposabljanje oz. izobraževanje menedžerk s čimer se poskuša menedžerkam pomagati predvsem pri napredovanju iz nižjega v višji menedžment.

- Organizacijske ali kulturne spremembe od katerih naj bi si obetali največ. Delodajalci naj bi temeljito analizirali svoje procese rekrutiranja in napredovanja. Pod drobnogled pa naj bi vzeli tudi organizacijsko kulturo in prakso ter na podlagi ugotovitev naj bi uvedli ustrezne spremembe, ki bodo zmanjšale pomen spola, kar zadeva poklicne priložnosti.'

Martin in Wallaceova predlagata naslednja sredstva za uresničevanje strategij (Martin in Wallaceova V Mrčela, 1996: 166):

- 'alternativni načini načrtovanja kariere,
- podaljšani dopusti,
- gibljiv urnik,
- gibljiv delovni čas in delo doma,
- delitev dela (job sharing) – več oseb na enem delovnem mestu,
- telekomunikacijske povezave.'

Angleška komisija za enake možnosti (Equal Opportunities Commission – EOC) predlaga velikim podjetjem naslednje ukrepe (Benett, 1991 V Mrčela, 1996: 166):

- 'upoštevanje pravil komisije o odpravi diskriminacije spolov,
- aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju za višje vodilne položaje,
- uvedba gibljivega delovnega časa in delitve dela,
- specialno izobraževanje za menedžerke.'

Mrčela navaja J. Marshall, ki se zavzema za alternativne ugodnosti, ki bi jih podjetja ponujala zaposlenim glede na potrebe. Pravi na primer, da bi menedžerki plačana pomoč v gospodinjstvu, pomenila več kot službeni avto (Mrčela, 1996: 169). Poleg te, priporoča še naslednje alternativne ugodnosti (Marshall V Mrčela, 1996: 169):

- 'prilagodljiv delovni čas - zaposleni sami določijo kje, kdaj in kako bodo opravili svoje delovne obveznosti,
- več ljudi na enem delovnem mestu ali razdelitev dela po obdobjih,
- decentralizacija dela in delovnih mest, ki jih omogočajo sodobne računalniške in telekomunikacijske povezave.'

Fosterjeva in Carsonova pravita, da nekatera ameriška podjetja svojim zaposlenim nudijo aktivno pomoč pri usklajevanju poslovnih in zasebnih obveznosti. Pravita, da se poleg tega, da se pomoč večinoma nanaša na skrb za majhne otroke, nekateri programi ukvarjajo tudi s poklicnim svetovanjem za starejše otroke, zagotavljajo denarno pomoč pri skrbi za

odvisne člane družin zaposlenih in omogočajo zaposlenim delovni čas, ki omogoča usklajevanje obveznosti v službi in doma (Fosterjev in Carsonova V Mrčela, 1996: 168).

R.Y. Magid omenja primer nekaterih znanih ameriških podjetij (IBM, Kodak, Xerox, Hewlett Packard), ki skrbijo za kvaliteto življenja svojih zaposlenih. Pravi, da je v teh podjetjih normalno uporabljati različne načine načrtovanja kariere, da pa to zelo ustreza osebam, ki imajo majhne otroke ali druge obveznosti zunaj službe. Pravi tudi, da je poleg klasičnega linearnega napredovanja mogoče tudi spiralno in enakomerno. V obeh primerih so v napredovanju navzoči začasni 'time-outi'. Pri spiralnem napredovanju gre za uveljavljanje na več različnih področjih, pri enakomernem napredovanju pa za daljše postanke na določenih ravneh v karieri. V teh podjetjih tudi bolj neposredno pomagajo zaposlenim, ki imajo otroke: organizirajo centre za otroke, znotraj ali blizu podjetja, ustanavljajo specialne službe za varstvo bolnih otrok in organizirajo programe za predšolsko izobraževanje ali za izobraževanje po šoli (R.Y. Magid, 1986 V Mrčela, 1996: 168).

V Hewlett Packardu zavestno strategijo podjetja, ki gradi za zaposlene prijazno delovno okolje, imenujejo pomoč pri 'navigaciji dela in življenja' (work/life navigation). Mrčela pravi, da gre za nov koncept, ki naj bi zamenjal prejšnjega – ravnotežje med delom in drugimi deli življenja, 'work/life balance'. Koncept poudarja aktiven pristop podjetja pri zagotavljanju pomoči zaposlenim, ki morajo usklajevati različne obveznosti delovnega in zunajdelovnega življenja (Mrčela, 2003: 42). 'Podjetje svojim zaposlenim omogoča uporabo elektronske opreme in telekomuniciranja, pomaga pri skrbstvenem delu, ima programe za pomoč pri izobraževanju in omogoča prožno organiziranje delovnega časa in delitev dela' (Mrčela, 2003: 42). *Glej sliko 4.1. v prilogi*, ki prikazuje verigo različnosti, katera ponazarja dolgoletno zavzemanje podjetja za večjo kakovost delovnega življenja! Verigo sestavljajo štiri členi oz. pristopi, ki so jih skozi leta nadgrajevali. Za 60. in 70. leta so spodbujali pristop enake možnosti zaposlovanja, v 80. letih so poudarjali pozitivne akcije, v 90. letih pa različnost delovne sile. V 21. stoletje so vstopili z namero uresničevanja načela različnosti na trgu, delovnem mestu in v skupnosti. Ta pristop imenujejo globalna različnost.

Podobno kot podjetje Hewlett Packard je tudi podjetje Deloitte&Touch eno izmed najboljših ameriških delodajalcev in eno izmed najprijaznejših podjetij za zaposlene matere. Tudi v temu podjetju imajo dodelano strategijo in aktivno pristopajo k graditvi ženskam

prijaznega okolja. 'Izoblikovali so programe, s katerimi so želeli spremeniti prevladujoče predstave o ženskah (delavnice 'Moški in ženske kot kolegi') in spodbuditi napredovanje žensk (skrbno individualizirano spremljanje in opazovanje nadarjenih žensk in povezovanje z najboljšimi strankami; vključevanje žensk v načrtovanje nasledstev; formalni mentorski programi; letni načrti in analize uspešnosti napredovanja žensk, uvajanje prožnih načinov dela in zaposlovanja žensk)' (Mrčela, 2003: 42).

'Programi za napredovanje mater 'mommy track' ponujajo ženskam z majhnimi otroki delo s skrajšanim ali giblјivim delovnim časom; od njih tudi ne zahtevajo, da se čez noč preselijo ali potujejo zaradi službe; lahko imajo možnost, da svoje delo s kom delijo. Ženske morajo pristati na nižjo plačo in počasnejše napredovanje' (Mrčela, 1996: 168). Kritika te ideje je očitek, da gre zopet za novo obliko spolne diskriminacije zato se zahteva oz. spodbuja enake programe tudi za moške z otroki - 'papa track'. Tudi za osebe, ki se vrnejo s porodniškega, starševskega ali drugačnega daljšega dopusta, je zagotovljena posebna oblika programov za načrtovanje kariere.

Mrčela pravi, da se poleg giblјivega delovnega časa, z razvojem računalniške in telekomunikacijske povezave danes vse bolj odpirajo možnosti za giblјivost oz. decentralizacijo dela in delovnega mesta. Potrebno pa je upoštevati tudi negativne učinke, ki jih ta alternativna oblika dela ima za ženske (Mrčela, 1996: 169): 'Fleksibilnost delovnega mesta oz. delo, ki ga ženska lahko opravlja doma, lahko pomeni tudi dvojno obremenjenost ženske doma in dodatne stresne situacije. Po tradicionalnih predstavah o delu/nedelu, je plačano delo povezano s prostori zunaj doma, tako, da se zaposleni ženski, ki bo del svojih službenih obveznosti hotela opraviti doma, lahko zgodi, da bodo od nje, ker bo doma, pričakovali, da bodo imele prednost gospodinjske obveznosti in ukvarjanje z otroki, njeno plačano delo, ker ga bo opravljala doma, pa bo imelo sekundarni pomen.'

Prav tako zaradi podobnih prevladujočih predstav in prakse menedžerskega dela, ni veliko primerov fleksibilnega menedžerskega dela. Mrčela pravi, da je temu vzrok zahteva menedžerskega poklica po popolni predanosti delu, po veliko navzočnosti v podjetju ali na službenih sestankih ter po veliko službenih potovanjih. Tako bo imela manj priložnosti za napredovanje oseba, ki bo veliko odsotna ali pa podjetju ne bo toliko na voljo (Mrčela, 1996: 169).

Skinnerjeva pa pravi, da postajajo od leta 1990 fleksibilni ali nestandardni delovni vzorci pomemben element službene realnosti v veliko organizacijah in vse kaže, da se bo ta trend nadaljeval. Zadnje desetletje je naraščalo število zaposlitev s polovičnim delovnim časom in so tudi danes najbolj obča oblika fleksibilnega dela. Eden na sedem ljudi v Evropi naj bi delal polovični delovni čas (Brewster et al. V Skinner, 1999: 425). Ta trend je bil najbolj opazen v Veliki Britaniji (Hewitt V Skinner, 1999: 425). Raziskava delovne sile leta 1997 je pokazala, da je število služb s polovičnim delovnim časom naraslo z 19% leta 1987 na 24% vseh služb leta 1997 (Sly et al. V Skinner, 1999: 425).

Skinnerjeva tudi meni, da je ključni razlog naraščanja delavcev s polovičnim delovnim časom v soočanju organizacij z najrazličnejšimi potrebami delovne sile. 'Fleksibilni vzorci dela se širše dojemajo kot tisti, ki ponujajo učinkoviti način uspešnega usklajevanja osebnih in delovnih obveznosti in kot stopnica na poti k doseganju enakih možnosti' (OECD V Skinner, 1999: 425).

4.1.2.'TRDI' PROGRAMI

Podjetja lahko poleg samega odpiranja vrat ženskam pospešijo napredovanje ali sprejemanje žensk na najvišje položaje na načine (Mrčela, 1996: 167):

- 'da jih neposredno rekrutirajo (samo ženskam namenjeni razpisi, sodelovanje z univerzami),
- da praviloma dajejo prednost ženski pred moškim kandidatom, če so vse druge lastnosti enake (pozitivna diskriminacija) ali pa
- lahko uvedejo sisteme kvot (določeno zahtevano število ali odstotek žensk na vodilnih položajih).'

Pogosto vlade (ZDA, Velika Britanija) kot pogoj za nekatere velike nacionalne pogodbe, podjetjem postavljajo uvedbo izenačitvenih programov zaposlovanja (affirmative action), kjer gre za pozitivno diskriminacijo ali sisteme kvot in načrtov hitrega napredovanja (fast-tracking schemes) s pomočjo katerih skušajo doseči v čim krajšem času približno enako število menedžerjev in menedžerk. Podjetja zaposlujejo ženske, ki kažejo menedžerske sposobnosti. Če ženskam primanjkuje znanja ali katerih vedenjskih spretnosti, so nato deležne

posebnega usposabljanja in spodbujanja k napredovanju (Mrčela, 1996: 166, 167). V okviru ponujenega alternativnega sistema napredovanja, le to poteka avtomatično – ob določeni usposobljenosti in doseženih zastavljenih ciljih. Pogoji za napredovanje na različne ravni menedžmenta so v okviru posameznega podjetja jasno določeni. Če so predpisane zahteve izpolnjene in menedžerka ne napreduje, se mora podjetje zagovarjati.

Problematičen je sistem kvot, ki ga interpretirajo tudi kot 'nasprotna diskriminacija' (Wirth, 2001: 120), saj je deležen pogostih očitkov, da lahko pripelje do favoriziranja manj sposobnih žensk pred sposobnejšimi moškimi. Treba pa je pojasniti, 'da sistem kvot ne pomeni, da se bo kriterij zniževal, pomeni samo, da bodo ženske, ki po sposobnostih ustrezajo kriterijem pri izbiri, dobile možnost, da to tudi pokažejo, kajti to je bilo prej zaradi diskriminacije spola nemogoče' (Mrčela, 1996: 167). Mrčela pravi, da po drugi strani tudi ženske skrbijo, da bi bile vedno etiketirane kot osebe, ki so uspele zaradi svojega spola, ne pa zaradi svojih sposobnosti, čeprav opozarja, da pri tem pozabljajo, da brez tega načela prav zaradi spola najverjetneje nikoli ne bodo dobile možnosti, da bi dokazale svoje sposobnosti (Mrčela, 1996: 167).

4.1.3. MENEDŽMENT RAZLIČNOSTI

Wajcmanova trdi, da je menedžment različnosti oz. upravljanje različnosti (kot del novih politik upravljanja s človeškimi viri – poudarek na individualnem pristopu, pomenu zavzemanja in vključenosti), ki odgovarja na različne potrebe, karierna prizadevanja, sodelovanja in življenske stile delovne sile, vse glasneje predlagana alternativa programom enakih možnosti, ki doživljajo vse večji odpor (Wajcmanova V Mrčela, 2000: 73). *Glej tabelo 4.2. v prilogi - Menedžment različnosti in programi enakih možnosti - razlike!* Ta menedžerski pristop temelji na spoznanju, da niso vsi zaposleni enaki in da imajo razlike in potenciali za posledico najrazličnejše koristi in produktivne izboljšave. 'Različnost vsebuje vidne in nevidne razlike, ki vključujejo faktorje kot so spol, starost, poreklo, rod, sposobnost, osebnost in delovni stil' (R. Kandola in J. Fullerton V Wirth, 2001: 121). Echiejile pravi, da bi bilo potrebno skanalizirati izzive različnosti v konstruktivno energijo (Echiejile, 1995: 19). Ta pristop naj bi 'raznoliko delovno silo obravnaval individualno, ne pa birokratsko silil kategorije zaposlenih v kalupe enakosti' (Mrčela, 2000: 73). Upošteva ogromno najrazličnejših potreb tako delodajalcev kot delavcev in tako nedvomno ogromno prispeva k

maksimalnemu izkoristku talentov delovne sile. Vsem zaposlenim namreč zagotavlja paket koristi iz katerega posamezniki izberejo najboljše, kar je najprimernejše njihovi situaciji. V skladu s tem Powell poudarja, da morajo organizacije spodbujati tako standardne kot fleksibilne karijerne poti (Powell, 1997: 304).

'Izziv različnosti predlaga opustitev tako imenovane 'better than' kulture, zaradi katere so so ženske, ki si želijo napredovanja v menedžmentu prisiljene obnašati kot moški. Prevladujoča naj bi postala tako imenovana 'better at' kultura, ki od nas zahteva, da se spretnosti, ki jih posedujemo v manjši meri, učimo od drugih in hkrati vrednotimo in ohranjamo, kar že imamo' (Echiejile, 1995: 19). Prva kultura navadno podpira moške in stereotipizira ženske. Echiejile pravi, da je prav to razlog za podprezentativnost žensk v menedžmentu.

Tako bo morala postati tudi skrb za zasebno življenje zaposlenih del kulture v podjetjih. Mrčela pravi, da bodo morala podjetja zaposlene vse bolj dojemati kot celotne osebnosti, kot take, ki imajo poleg delovnih tudi druge obveznosti in interese, ki niso povezani s službo (Mrčela, 2000: 170). 'Podjetja lahko upoštevajo, da bo vse več ljudi želelo živeti popolnejše življenje (manj delovnih ur, več prostega časa, več časa za družino) in v skladu s tem omogočijo svojim zaposlenim način dela, ki bo ustrezen' (Mrčela, 1996: 169). Tako se bo postopoma podiral koncept delovnega mesta na katerem so pomembni izključno poslovni rezultati. Nastajalo bo organizacijsko okolje v katerem so 'možnosti in izbire posameznikov in posameznice večje, njihovo življenje lažje in s tem bo tudi njihov prispevek (delovni, intelektualni in ustvarjalni) v podjetju lahko večji, kot če bi jih v službi zvedeli samo na delovno funkcijo' (Mrčela, 2003: 42).

Kandola in Fullerton navajata naslednje značilnosti menedžmenta različnosti (Kandola in Fullerton V Wirth, 2001: 123):

- 'zagotavlja vsem zaposlenim, da se njihove sposobnosti maksimalno izkoristijo in da prispevajo k organizaciji,
- obsega najširši krog ljudi, nihče naj ne bi bil izključen,
- koncentrira se na izvore organizacijskih gibanj znotraj organizacij, na organizacijsko kulturo in na soočenje z poslovnimi cilji,

- je skrb vseh zaposlenih, posebno menedžerjev,
- se ne zanaša na pozitivne akcije.'

Načelo enakosti in objektivnosti je bistvenega pomena za uspešnost menedžmenta različnosti. McDougall trdi, da ga zahteva neka notranja potreba po spremembah, kot odgovor na zunanje ekonomske in poslovne potrebe, ki izhajajo iz naraščanja deleža žensk kot delovne sile in iz potrebe po uporabi sposobnosti vseh zaposlenih v iskanju preživetja in učinkovitosti organizacije (M. McDougall V Wirth, 2001: 123).

Menedžerji se morajo posvetiti dvema ključnima zadevama (Wirth, 2001: 122):

- 'kako spoznati potrebe različnih skupin,
- kako tem skupinam zagotoviti dostop do programov, prirejenih za soočanje s potrebami.'

Menedžerji morajo prevzeti odgovornost za trajen razvoj njih in njihovih zaposlenih. L. Wirth trdi, da to vključuje ocenjevanje navzgor, ko menedžerji prejemajo povratno informacijo o njihovem delovanju ne le od nadrejenih ampak tudi od podrejenih. Njihova dolžnost je vsakemu vliti občutek vrednosti in zagotoviti, da so njihove želje uresničene. Pravi, da je za uspešno delovanje takega pristopa in različnih potez, potrebna tudi podpora s strani organizacijske kulture, ki mora spodbujati pooblaščenje posameznikov, decentralizacijo procesa odločanja, participacijo in konzultacijo in vrednotiti eksperimentiranje (Wirth, 2001: 122).

Skladno s tem L. Wirth omenja povezovanje **'Total E-Quality'** koncepta, ki pomeni enakost za ženske s **'Total Quality Management'** konceptom (TQM koncept), ki je osnovan na načelu, da je probleme treba preprečiti in ne le utrjevati. Probleme predstavljajo procesi in ne ljudje in smatra, da je za kvaliteto odgovoren vsak zaposlen. Menedžment mora biti vključen kot tisti, ki prevzame vodstvo. Izboljšanje kvalitete je tako lahko planirano in organizirano. Wirthova pravi, da kombiniranje TQM z Total E-Quality spodbuja večji prispevek žensk, saj koncept ob identifikaciji, promociji in optimizaciji ciljev, uporablja talente, spretnosti in kvalitete žensk z dodeljevanjem ženskam delež v okviru odgovornosti, dostopnosti do informacij, začetnega in nadaljnega šolanja in tudi delež v shemah nagrad in

bonusov v skladu z njihovim dokazovanjem in na osnovi enakih pravic. To predpostavlja organizacijsko kulturo, ki si prizadeva za politiko enakih možnosti in za kriterije za njeno implementacijo (Wirth, 2001: 125).

'Total E-Quality izhaja iz predpostavke, da enake možnosti za ženske in moške dajejo delodajalcu tekmovalno ostrino in je nujno potreben za inovativno in v prihodnost usmerjeno kadrovsko politiko' (Wirth, 2001; 125).

Pogoji za učinkovitost programov

Strategije za izboljšanje ženskih kariernih možnosti delujejo le, če so popolnoma integrirane v obširne iniciative sprejete v organizaciji ali/in so del organizacijske kulture. Organizacijske strukture, politike in procedure pogosto temeljijo na družbeno skonstruiranih moških lastnostih in bi zato morale biti podrobno preiskane, da bi se identificirale ovire za ženske. Mrčela pravi, da je potrebno informiranje vseh zaposlenih o zmožnostih in ambicijah, ki jih imajo ženske (Mrčela, 1996: 169). V skladu s tem naj bi se v podjetjih aktivno vplivalo na spreminjanje stereotipnih stališč do žensk in vlog, ki jih ženske opravljajo. Dejstvo, da nekateri zaposleni ne sprejemajo ženske na vodilnih položajih, naj ne bi bilo ovira ženski promociji, ampak osnova za programe, katerih namen bi bil vplivanje na te zaposlene. V skladu s tem Mrčela še svetuje, da bi se organizirali seminarji o skupnem delu, o načinih reševanja komunikacijskih težav, ter o stereotipih in preseganju le teh (Mrčela, 1996: 169, 170).

Skratka, kot pravi Mrčela naj bi organizacijska kultura pomenila 'odpravljanje klišejev, ki naj bi se jim prilagodili zaposleni in ustvarjanje organizacijskega razpoloženja, ki bo sprejemalo različne potrebe ljudi in se jim prilagajalo' (Mrčela, 1996: 170).

L. Wirth omenja kot pogoj za učinkovitost programov enakih možnosti pomen uvajanja programov senzibilizacije najvišjih menedžerjev, mehanizmov za merjenje sprememb, vrednotenje strategij in za ocenjevanje napredka na poti k odstranjevanju steklenega stropa ter prepričanje in obvezo najvišjih. 'Programi senzibilizacije se osredotočajo na prepričevanje menedžerjev o prednostih upoštevanja spolne enakosti za bližnjo prihodnost organizacije' (Wirth, 2001: 133). Menedžerji bi morali znati kočljivim problemom bolj

prisluhniti. Nekaj držav je uvedlo zakone, ki obvezujejo organizacije, da sistematično nadzorujejo napredek. Razvile naj bi tudi metode za pomoč pri izvrševanju teh nalog (Wirth, 2001: 134).

Resnične organizacijske spremembe zahtevajo prepričanje in obvezo najvišjih. Za uvajanje strategij, ki bi zagotavljale napredovanje žensk, je nujno, da izvršilna raven organizacije ceni sposobnosti njihovega ženskega osebja. 'To vključuje prepoznavanje ženskih sposobnosti, kot edinih, ki lahko zagotovijo neprecenljiv vložek za ustvarjanje produktov in uslug' (Wirth, 2001: 134). Wirthova meni, da se s tem ustvarja tudi boljši imidž organizacije.

4.2. SPREMEMBE V MENEDŽMENTU

Menedžment prihodnosti naj ne bi temeljil več na kontroli, ampak na timskem delu, močnih medosebnih odnosih, visoki sposobnosti komuniciranja, kvaliteti proizvodnje in na intuitivnem načinu reševanja problemov. Novi menedžerski pristopi posebno ameriških avtorjev (Peters, Handy, Drucker) pravijo, da naj bi bile to značilnosti 'mehkega vodenja' katerega del je po definiciji tudi ženski pristop, za katerega je značilno definiranje uspešnosti v smislu upoštevanja ženskih lastnosti (Mrčela, 2000; 62).

Delodajalce naj bi spodbudilo k zaposlovanju menedžerk predvsem devet naslednjih razlogov (Bengtson, 1990 V Mrčela, 1996; 80):

- 'uporabiti je treba vse potenciale in med ženskami so neodkriti;
- pomanjkanje kandidatov za menedžerske položaje - menedžerske kvalitete imajo namreč tako ženske kot moški, tako, da so lahko kandidati za menedžerske položaje oboji;
- odločilni kriterij mora biti sposobnost, ne pa spol; veliko je izobraženih žensk; izbira samo med moškimi kandidati zmanjšuje možnosti pri izbiri in s tem tudi pri izbiri glede na kvaliteto;
- nove zahteve menedžerjem; današnji menedžer mora biti sposoben aktivirati sodelavce, ustvarjati prijetno ozračje, reševati konflikte - vse te lastnosti so razumljene kot tipično ženske;

- delovno ozračje se spreminja - atmosfera v mešani skupini je bolj sproščena, bolj odprta in bolj prijateljska;
- različnost spodbuja ustvarjalnost - moški in ženske imajo različne izkušnje in vrednote, to pa lahko ustvari ustvarjalno ozračje, kakršnega v skupinah s pripadniki samo enega spola ne moremo najti;
- odločitve bodo boljše - moški in ženske bolje odločajo skupaj, ker zadeve vidijo z različnih vidikov in različno ocenjujejo prioritete;
- vloga menedžerja mora postati manj pomembna, ženske pogosto manj skrbijo za status in imajo drugačne liderske kvalitete kot moški - menedžerke imajo bolj realen odnos do menedžerskega dela;
- tvegajte; to je nasvet za vse, ki še niso prepričani o prednostih menedžerk, ker je vsako tveganje priložnost, ki jo ne gre prezreti.'

Naisbitt in Aburdenova navajata še tri osnovne predloge za prodor žensk v menedžment (Naisbitt in Aburdenova V Mrčela, 1996: 81):

- 'ženske so dosegle kritično maso v vseh poklicih belih ovratnikov in še posebej v poslovnem svetu;
- ženske niso pridobile svojega mesta v industrijski eri, vendar imajo v industrijah prihodnosti že pomemben položaj;
- ženske že imajo svoja podjetja - v ZDA jih ustanavljajo dvakrat pogosteje kot moški.'

Žensk, ki ustanavljajo podjetja, naj bi bilo v svetu vse več. 'V skladu s podatki NFWBO – National Foundation for Women Business Owners, je v svetu tretjina do četrtnina vseh podjetij v formalnem sektorju v lasti žensk, verjetno pa je ta delež še večji v neformalnem sektorju' (NFWBO V Wirth, 2001: 54). Najpogostejši razlog za vse večje število podjetnic je pričakovano nezadovoljstvo z možnostmi za napredovanje znotraj velikih podjetij (Mrčela, 1996: 81). Študija, vodena s strani Catalysta leta 1998 je pokazala na štiri naslednje razloge: potreba po večji fleksibilnosti (51% žensk), obstoj steklenega stropa (29% žensk), nezadovoljstvo z delovnim okoljem (28% žensk) in pomanjkanje izzivov (28% žensk) (Solomon, 2000; 86). Glas in Petrinova pravita, da jim odprtje lastnega podjetja omogoči, da se izognejo družbenim oviram in presežejo svoj podrejeni položaj (Glas, Petrin, 1998: 1). Popolnoma se strinjam s trditvijo Mrčele, ki pravi da je to pomemben kazalec, da so ženske vse manj pripravljene igrati stereotipne vloge in da iščejo načine, kako bi jih spremenile.

Hkrati pa to nedvomno kaže na togost in nespremenljivost organizacij, ki so tudi do ambicioznih žensk nepopustljive (Mrčela, 1996: 81). Vsekakor pa lahko rečemo, da so podjetnicam, ki so bile prej zaposlene v velikih korporacijah, le te služile kot 'inkubatorji' za prisvojitve potrebnih veščin koristnih za vzpostavitev lastnega podjetja' (Easley, 1998: 80).

'Sicer bodo ženske, ki odprejo lastno podjetje v njem našle veliko prednosti (fleksibilnost, prilagojenost drugim aspektom življenja, samostojnost itd.), se bodo pa tudi skladno s tem izključile iz boja za doseganje visokih položajev v korporacijah z veliko družbene moči' (Mrčela, 1996: 81).

Naisbitt in Aburdenova pravita, da naj bi v prvih dekadah tretjega tisočletja gledali na čas, ko so bile ženske izključene iz najvišjih plasti menedžmenta, enako kot se danes spominjamo časov, ko ženske še niso imele volilne pravice. Precej optimistično napoved podkrepita še z njunim mnenjem, ki naj bi veljalo kot dejstvo, da pri doseganju menedžerskega položaja naj ne bi predstavljalo kakršnokoli prednost biti socializiran kot moški. Množičen prodor žensk v menedžment naj bi bil celo eden izmed megatrendov devetdesetih (Naisbitt in Aburdenova V Mrčela, 1996: 80), ki pa je le delno uresničen (samo na nižjih ravneh menedžmenta).

4.3. DRUŽBENE SPREMEMBE

Globalne družbene spremembe

Prav gotovo pa ima M. Jogan prav, ko pravi, da se razmere, ki so se (samo)obnavljale tisočletja, morejo spremeniti le postopoma, čeprav so videti (zlasti z vidika privilegiranih) nespremenljive oz. kot 'neprebojen zid' (Jogan, 1998: 1001).

Pogoj tem spremembam je nedvomno spreminjanje vrednot družbe, ki morajo vse bolj težiti k rahljanju spolno določenih stereotipov. K temu pa bo privedlo le postopno spreminjanje zavesti človeštva, da ni mogoč human razvoj družbe ob izkoriščanju žensk.

Zavedati se moramo, da večja kot je stopnja poštenosti, pravičnosti in demokracije v družbi, hitreje se rešuje vprašanje izkoriščanja žensk.

Demografske spremembe

Mrčela pravi, da projekcije za večino evropskih držav kažejo, da se bo v naslednjih dvajsetih letih število ljudi s šolsko izobrazbo zmanjšalo in da bodo kvalificirani ljudje redki. Pravi, da bi do sedaj neizkoriščeni potencial žensk lahko prišel še kako prav, če se seveda podjetja ne bi raje odločala za zaposlovanje slabše izobraženih moških namesto bolje izobraženih žensk (Mrčela, 1996: 79).

Ekonomski argument

Mrčela navaja tudi ekonomski argument v prid povečanju števila menedžerk, ki pravi, da bodo na vedno bolj tekmovalnem svetovnem tržišču uspevali le najboljši. Tako bodo menedžerji morali razmisliti ali je vredno zavreči tudi najboljše ljudi samo zaradi njihovega spola (Mrčela, 1996: 79).

Javno mnenje

Vloga žensk kot volivk in navzočnost žensk sta poudarjeni na seznamih prednostnih tem in vprašanj mednarodnih organizacij, kot so UN (United Nations), OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), ILO (International Labour Organization), ISA (International Social Association), Svet Evrope in Evropska Unija. Poudarjen je vpliv dvajsetletnega ženskega gibanja na javno mnenje. Mrčela pravi, da nekateri opozarjajo, da žensko gibanje ni v tako veliki meri vplivalo na spremembe v organizacijah kot na ženske, tako da te danes uspešneje kontrolirajo svojo podrejenost (Mrčela, 1996: 80).

4.4. SPREMINJANJE ŽENSK SAMIH

Ženske so nedvomno 'aktivni akterji sprememb, ki zadevajo njihov položaj' (Mrčela, 1996: 170). Noble trdi, da morajo ženske le zaupati njihovi intuiciji. Pravi, da imajo odlične sposobnosti odločanja, le da morajo kot moški zaupati svojim instinktom (Noble V Carlile, 1996: 3).

'Različni tuji avtorji svetujejo, da se ženske zavedajo omejitev, ki jim jih postavlja njihov spol in da le te naredijo vse, da bi te omejitve omilile' (Mrčela, 1996: 170). Nekatere taktike, ki naj bi se jih posluževale menedžerke so (Bass V Mrčela, 1996: 170):

- 'prepričati nadrejene o svojih sposobnostih,
- naučiti se kako sprejemati pomoč in pomagati moškim kolegom, ne da bi to razmerje dobilo seksualne konotacije,
- oblačiti se in obnašati kot menedžerka in ne kot tajnica,
- zavzemati vidna mesta na sestankih,
- obveščati nadrejene o svojih aktivnostih,
- igrati po potrebi vloge ženske in menedžerke,
- uporabljati stereotipno predstavo o 'potrebem ženskem videnju problema'.'

Ženske, ki si želijo napredovanja, naj bi razvile nekatere vedenjske spretnosti, ki jim zaradi specifične socializacije niso bile privzgojene v enaki meri kot moškim. To so (Mrčela, 1996: 171): samozavest, samopredstavitev, tekmovalnost, avtoritativnost. Mrčela pravi, da kritiki te metode trdijo, da le ta pomeni vsiljevanje moškega modela vedenja tistim ženskam, ki želijo uspeti (Mrčela, 1996: 171). Vsekakor pa se moramo zavedati, da so prav te vedenjske spretnosti nujen atribut uspešnega menedžerja. Tako moški kot ženske, ki želijo uspeti, morajo te vedenjske vrline posedovati. Mrčela pravi, da če pomeni prilagajanje modelu uspešnega menedžerja posedovanje več moških atributov, bo ženski teže zaradi socializacije, ki je je bila deležna, zaradi pričakovanj družbe od ženske in konfliktnosti menedžerske in ženske vloge (Mrčela, 1996: 171). L. Hertz trdi, da ženske, ki si želijo uspeti, morajo imeti določene moške lastnosti še bolj razvite kot moški. Tako morajo biti potencialne menedžerke še bolj samozavestne od moških, saj se morajo najprej pretolči skozi ovire specifične ženske vzgoje, ki ni prav nič samozavest vzbujajoča, poleg tega pa morajo še vse prepričevati, da je podjetništvo ustrezno polje njihovega ukvarjanja (Hertz, 1994: 225).

Mrčela opozarja, da samozavest ne sme pomeniti le zavest ženske o njenih sposobnostih, ampak nujno tudi zavest o seksističnosti sedanje razdelitve vlog glede na spol in možnosti za spremembe na tem področju. Ženske namreč ne rojevajo otrok le zase, zato jih za rojevanje ni treba kaznovati. Enako velja tudi za gospodinjske obveznosti (Mrčela, 1996: 171, 172). Pravi, da bi za spremembo statusa quo, precej pomenilo zavestno nasprotovanje

žensk stereotipom ter v skladu s tem aktivne zahteve po spremembah in seveda izvajanje sprememb.

N. Mulej trdi, da je za ženske menedžerke, ki imajo družino, izrednega pomena, da skrbno organizirajo in načrtujejo tudi tisti del časa, ki ga preživijo z družino. Delo naj se razdeli na čimveč družinskih članov. Če jim finančno stanje dopušča, naj si vsaj za večja gospodinjska dela dobijo pomoč. Le tako ne bodo zapravljale dragocenega časa za neprijetna opravila, saj je bolje, da se med prostim časom doma ukvarjajo z otroci, se zabavajo ali rekreirajo in posvečajo svojim konjičkom (Mulej, 1992: 93, 94).

Vse več parov z moderno ideologijo za katere je značilno vse večje vključevanje moških v družinske in gospodinjske dejavnosti, precej prispeva k oblikovanju okoliščin, prijaznejših do žensk, tako na ravni družbenega kot na ravni zasebnega. Skladno s takim načinom nadaljnjega izboljševanja okoliščin, bi po mojem mnenju bilo ženski bistveno olajšano poseganje tudi po najvišjih položajih moči. Predvsem bi bile potencialno uspešne ženske v veliki meri razbremenjene pritiskov v iskanju ravnotežja med zahtevami svojega poklica in družinskimi obveznostmi, kar bi pomenilo tudi odpravo pomembnega vira stresa.

Neka izvršna direktorica, ki je bila vključena v raziskavo M. Linehan trdi, da morajo biti ženske bolj prepoznavne v tem, kar si želijo. Ko moški odločajo, kdo bo napredoval, iščejo ljudi, ki so podobni njim samim. Povsem mogoče je, da ženske dosegajo rezultate, ampak same o tem ne govorijo dovolj naglas, zato tudi ne napredujejo. Prav zato pravi, da morajo biti ženske mnogo bolj samozavestne, znati morajo jasno pokazati, kaj želijo in kar neposredno povedati, da hočejo določen položaj. Če tega ne bodo storile, bodo, kot pravi, ostajale v ozadju. (Izvršna direktorica, proizvodno podjetje V Linehan, 2001: 112).

V poslovnosti ima nekdo večje možnosti, da si pridobi zaupanje, če je videti uspešen. Videz nedvomno precej velja, zato Mulejeva svetuje uspešnim ženskam, naj svojega videza ne prepuščajo naključju. Pravi, da se mora poslovna ženska potruditi, da v svoji obleki izraža celovito osebnost, saj bo le tako učinkovala prepričljivo in samozavestno (Mulej, 1992: 74-78). L. Hertz navaja Manhamovo, ki podobno pravi, da se mora poslovna ženska dobro oblačiti, tako, da izgleda kot poslovna ženska in ne kot ženska, ki gre po nakupih ali kot tajnica (Manham V Hertz, 1994: 268).

Mrčela trdi, kot sem že prej omenila, da se morajo menedžerke in ženske, ki želijo priti na menedžerske položaje, zavedati, da mora biti samo delo pojmovano ne zgolj kot vir zaslužka ampak predvsem kot poklicna kariera. Pravi, da si morajo izoblikovati jasen in natančen načrt kariere. Pri tem naj bi si pridobile pomoč in sodelovanje mentorja ali mentorice ali več oseb, ki bodo opravljale mentorsko usmerjevalno vlogo (Mrčela, 1996: 171).

M. Merkač daje nekaj nasvetov ženskam, da pri svoji karieri ne bi delale preveč taktičnih napak in da bi znale izkoristiti svoje sposobnosti, znanje, spretnosti ter obrniti okoliščine v svojo korist. Ti so (Merkač, 1997: 186):

- 'Prvi korak, ki ga povzame po Powellu se glasi (Powell V Merkač, 1997:186): sprejeti in obvladati dejstvo, da bodo ostanki različne socializacije ostali v ženskah in moških vse življenje (npr., da bodo ženske večkrat kot moški tudi osebno prizadete zaradi kritike, da bodo pogosteje ocenjevale poklicna tveganja kot nevarna, da bodo praviloma z večjo težavo ravnale agresivno ali prevzemale iniciativo v zavzemanju zase).
- Drugi korak: ženska se mora trdno odločiti, ali želi uspeti v karieri kot menedžerka, kar praviloma zahteva tekmovanje z moškimi v sistemu, ki ga oni bolje razumejo in ki jim je bolj domač.
- Tretji korak: izdelati si mora načrt kariere in ga izvajati. To ne pomeni, da se mora spremeniti kot osebnost, ampak, da mora učinkovito obvladati interakcijo med sabo in okoljem. Verjetnost, da se bo posameznik naučil učinkovito obvladovati svojo osebnost, je bistveno večja kot verjetnost, da se bo spremenil.'

Ženske se morajo bolj posvetiti tudi neformalnim mrežam stikov z ljudmi v podjetju in zunaj njega. Ženske v menedžmentu, ki so včlanjene v vplivne mreže poznanstev, imajo pri napredovanju veliko več možnosti za uspeh. M. Linehan trdi, da so pomembne tako ženske skupine, ki nudijo socialno in psihično podporo kot moške povezave, ki zagotavljajo podporo pri napredovanju (Linehan, 2001: 259). Pravi, da so te še posebej pomembne pri mednarodnem poklicnem delovanju zlasti, ker zaradi geografske oddaljenosti, podpora širše družine ali prijateljev ni dosegljiva (Linehan, 2001: 259). Vse dokler pa bo na najvišjih

položajih tako malo žensk, se bodo vsekakor morale naučiti prodirati v ekskluzivno moške mreže, saj so prav te mreže 'nagnjene k negovanju in ohranjanju moških stališč o menedžerkah, zato podpirajo moške v menedžmentu, da bi glavni mehanizmi moči v delovnih organizacijah ostali v njihovih rokah' (Linehan, 2001: 259). S tem v zvezi naj omenim pojem 'ladette', ki pomeni 'mlado žensko, ki se trudi biti 'eden od fantov' oz. del moškega omrežja' (Mrčela, 2003: 41).

Na mednarodni ravni obstajajo organizacije, katerih cilj je spodbujati in pomagati menedžerkam. Naj omenim dve: EWMD – European Women's Management Development Network (Evropska ženska menedžerska razvojna mreža) in Catalyst. Moram pa tudi omeniti Sekcijo menedžerk v katero so se povezale slovenske menedžerke.

Evropska ženska menedžerska razvojna mreža – EWMD

V poznih sedemdesetih letih so ženske na vodilnih položajih začele organizirati podporne skupine v številnih državah zahodne Evrope in jih povezovati v menedžerske centre. Tako naj bi leta 1986 nastalo prvo mednarodno združenje žensk v menedžmentu - Evropska ženska menedžerska razvojna mreža (European Women's Management Development Network, EWMD) s sedežem v Bruslju. Na začetku leta 2003 je EWMD postala članica Mednarodne zveze žensk (The International Alliance for Women, TIAW), ki bi jo lahko definirali kot globalni dežnik, ki združuje, podpira in promovira profesionalke in njihova združenja za skupno delo, deli vire in spodbuja ideje. Cilj TIAW-a je spodbujati, razvijati, financirati in izvrševati programe, ki spodbujajo usposabljanje, pooblaščenje in napredovanje žensk povsod po svetu (<http://www.EWMD.org>, 28.6.2003).

V zadnjem času se pojavljajo prošnje za ustanovitev menedžerskih centrov tudi v Vzhodni Evropi. V ta namen se iščejo že izkušeni člani EWMD, ki bi kot mentorji pomagali ženskam pobudnicam. Za koordinacijo mentorskega procesa na mednarodni ravni, se je mednarodni odbor na zadnjem srečanju odločil, da poišče mednarodnega mentorja za podporo nastajanju novih EWMD centrov v Vzhodni Evropi (<http://www.EWMD.org>, 28.6.2003).

Glavni cilj EWMD je 'iskati najboljše poti, za skupno delovanje moških in žensk v večji harmoniji in doseči boljše ravnotežje med njihovim profesionalnim in privatnim življenjem' (Wirth, 2001: 147). S prvenstveno evropsko usmeritvijo in članstvom EWMD

vzdržuje neformalne vezi med vodilnimi osebnostmi v menedžerskih organizacijah po vsem svetu. Poleg tega pa služi še kot posrednik za povezovanje žensk v menedžmentu v tistih državah, kjer prej mreže niso obstajale. V organizacije te vrste pa se lahko včlanijo tudi moški, kot vsi člani pa se morajo zavezati nekaj osnovnim usmeritvam (Linehan, 2001: 74, 75, Wirth, 2001: 147):

- 'spodbujanju in nadaljnemu razvijanju znanja in delovanja menedžerk,
- spodbujanju žensk pri napredovanju na položaje moči v delovnem okolju in skupnosti,
- prizadevanju za bolj uravnoteženo sestavo moških in žensk na najvišjih vodstvenih položajih, s čimer naj bi se izboljšala kakovost mednarodnega menedžmenta,
- pospeševanju komunikacije med tistimi, ki spodbujajo napredovanje žensk v menedžmentu,
- objavljanju dosežkov žensk v menedžmentu,
- zagotoviti forum za zbiranje in izmenjavo informacij o razvoju ženskega menedžmenta v Evropi in na mednarodnem prizorišču.'

Catalyst

Druga pomembnejša organizacija je Catalyst (nacionalna, neprofitna raziskovalna in svetovalna organizacija), ustanovljena leta 1962 v ZDA z namenom tako pomagati poslovnim ženskam in drugim profesionalnim delavkam, da dosežejo maksimalno v skladu z njihovimi sposobnostmi, kot tudi pomagati delodajalcem, da bi maksimalno izkoristili talente zaposlenih žensk. Ustanovila je 'širšo skupno servisno službo', katere podatki vsebujejo čez dva tisoč skrbno izbranih in visoko kvalificiranih žensk. 'Pomagala naj bi podjetjem dobiti primerne ženske za direktorska mesta' (Wirth, 2001: 111).

Catalystova raziskovalne in svetovalne službe se osredotočajo na analizo ovir in možnosti za ženske in pomagajo podjetjem razvijati uspešne strategije za zadrževanje, razvoj in napredovanje žensk. Dajejo tudi kratkoročno pomoč kot je svetovanje na področju upravljanja človeških virov ter svetovanje o načinu ustanavljanja programov mentorstva in ženskih mreženj. Zagotavlja informacije najboljšega izvajanja politik na področjih kot so podpora usklajevanja poklicno/zasebno, razvoj ženskega vodenja, preprečevanje spolnega nadlegovanja in izvajanje menedžmenta različnosti. Vsako leto se podeljuje Catalystove

nagrade trem podjetjem, ki so dosegla viden napredek pri izboljšanju možnosti za napredovanje žensk in pri razvoju le teh kot voditeljic.

Sekcija menedžerk

Pri nas so menedžerke ustanovile sekcijo menedžerk pri društvu Menedžer. Poslanstvo sekcije menedžerk je z lastnim zgledom spodbuditi druge menedžerke, da se je mogoče prebiti do najvišjih položajev. Članice sekcije so lahko vse menedžerke, ki imajo posebna pooblastila v podjetjih, lahko so tudi področne direktorice. Gre za izmenjavo izkušenj in za pomoč.

Zanimiva je izjava predsednice sekcije menedžerk pri Združenju Manager, ki se glasi (Rijavec, 2001: 42, 43): *'In da se ženske ob neuradnem druženju ne pogovarjajo o poslu? Ni res. Težko rečem o čem se pogovarjajo v moških omrežjih, ker me tam ni. Mislim pa, da se ženske na neformalnih srečanjih več pogovarjajo o poslu kot moški razen, če je šport tudi posel. Zase vem, da na neuradnih srečanjih slišim za veliko priložnosti. Nekoč sem slišala tudi za razpis, ki bi ga sicer lahko mimogrede spregledali in se je za nas izkazal za zelo koristnega.'*

Pri promociji ženskih interesov imajo izreden pomen tudi skupine pritiska, ki jih ženske lahko izoblikujejo v podjetju ali v širšem okolju (Mrčela, 1996: 171).

4.5. MEDNARODNI DOKUMENTI IN ZAKONODAJA

Generalna skupščina OZN je s sprejemom Deklaracije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk leta 1967 diskriminacijo žensk opredelila kot svetovni problem. Njena osnovna filozofija je izhodišče za delo nacionalnih mehanizmov za vzpostavljanje dejanske enakosti žensk in moških v družbi.

Leta 1979 je sprejela Konvencijo o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk, ki se pogosto pojmuje kot mednarodni seznam pravic žensk. Predstavlja vrhunec več kot tridesetletnega dela Komisije Združenih narodov za položaj žensk, ki je bila ustanovljena leta 1946 kot telo za spremljanje položaja žensk in spodbujanje človekovih pravic žensk. Dvajset držav pogodbenic obsoja diskriminacijo žensk v vseh njenih oblikah in se strinja, da bodo z

vsebi primernimi sredstvi, ki jih imajo na razpolago, nemudoma začele izvajati politiko odpravljanja le te. Deseti in enajsti člen Konvencije med drugim zagotavljata ženskam (Konvencija, 1997: 14, 15):

- pravico do dela kot neodtujljivo pravico vseh ljudi;
- pravico do strokovnega usposabljanja, do dela in do svobodne izbira poklica ali zaposlitve ter do napredovanja v poklicu in zaposlitvi in sicer brez diskriminacije, ki bi izhajala iz zakonskega stanu ali kakšnih drugih razlogov;
- pravico do enakega nagrajevanja žensk in moških, do enakega obravnavanja pri delu enake vrednosti in do enake obravnave pri oceni kakovosti dela'

Navodila za izboljšanje položaja žensk, sprejeta na Četrtn svetovni konferenci o ženskah

Doslej najmočnejša mednarodna izjava na ravni OZN o temeljni potrebi po uravnoteženi zastopanosti spolov je v Pekinških izhodiščih za ukrepanje iz leta 1995, katerih najpomembnejše sporočilo je, da bi se morala politika oblikovati s polnim sodelovanjem žensk in posledica bi morali biti programi, ki pospešujejo krepitev in izboljšanje položaja in vloge žensk. V njih se države zavežejo h krepitvi vloge žensk, ki temelji na prepričanju, da krepitev moči žensk in njihovo polno in enakopravno sodelovanje na vseh družbenih področjih, vključno s sodelovanjem v procesu odločanja in dostopu do oblasti, sta ključnega pomena za doseganje enakosti, razvoja in miru (OZN: Pekinška izhodišča za ukrepanje, 1995).

Pekinška izhodišča za ukrepanje

Izhodišča za ukrepanje se nedvoumno zavzemajo za 50:50 uravnoteženo zastopanost spolov na vseh področjih družbe, njihova analiza pa postavlja polno sodelovanje žensk pri odločanju na prvo mesto. Vsebujejo konkretna navodila za izboljšanje položaja žensk na vseh tistih področjih, ki so se izkazala za najbolj kritična (revščina in ženske, izobraževanje in usposabljanje žensk, ženske in gospodarstvo, ženske na oblasti in na procesih odločanja, itd.) in ki zahtevajo posebno obravnavo na mednarodni ravni.

Temelj skoraj vsakega priporočila v izhodiščih je pariteta pri odločanju. To je ena izmed najpomembnejših obveznosti v dolgem nizu mednarodnih in državnih zavez za

povečanje deleža žensk na pomembnih področjih. V prvi vrsti so priporočila namenjena vladam in posebnim vladnim organom, ki skrbijo za pravice žensk, raznim mednarodnim ustanovam, nevladnim organizacijam in tudi drugim institucijam, ki lahko pomembno prispevajo h krepitvi moči žensk.

Ukrepi, ki lahko pripomorejo k lažjemu napredovanju žensk v menedžmentu in s tem h krepitvi njihove vloge na tem področju, so ukrepi s področja gospodarstva in ukrepi, ki se nanašajo na ženske na oblasti v procesih odločanja. Lahko bi rekli, da zaobjemajo ukrepe proti vsem prej naštetim oviram in bi njihovo precizno izvajanje pomenilo popolno odpravo tako steklenih sten kot steklenega stropa.

Ukrepi s področja gospodarstva so (Poročilo o četrti svetovni konferenci o ženskah - Akcija za enakost, razvoj in mir, 1996: 103-114):

-Pospeševati gospodarske pravice in neodvisnost žensk, vključno z dostopom do zaposlovanja, ustreznimi delovnimi pogoji in nadzorom nad gospodarskimi viri. Pri tem je najbolj potreben naslednji ukrep s strani vlade: sprejeti in uveljaviti zakonodajo, ki zagotavlja pravice žensk in moških do enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti.; na trgu delovne sile sprejeti in uvesti zakone proti diskriminaciji, ki temelji na družbeni konstrukciji spolov pri zaposlovanju in napredovanju; odpraviti diskriminacijske navade delodajalcev in delodajalk, kot so zanižanje zaposlitve ter odpust zaradi nosečnosti ali dojenja ali zahtev po dokazilu o uporabi kontracepcijskih sredstev; sprejeti in uveljaviti zakone o enakih možnostih, pozitivno ukrepati in na različne načine zagotoviti njihovo izpolnjevanje s strani javnega in zasebnega sektorja; pospeševati politike, ki imajo posluš za oba spola ter ukrepe za krepitev položaja žensk kot enakih partnerk moškim na tehničnih, upravljalških in podjetniških področjih, itd.

- Krepiti ekonomsko zmogljivost žensk in komercialne mreže. V okviru tega naj bi vlade med drugim pospeševale enakost spolov s spodbujanjem študij o ženskah in z uporabo rezultatov teh študij in raziskav družbene konstrukcije spolov na vseh področjih, vključno z ekonomskim, znanstvenim in tehnološkim. Poleg tega naj bi zasebni sektor med drugim pridobival ženske za vodenje, odločanje in upravljanje ter zagotovil programe usposabljanja na enaki podlagi, kot za moške.

- Odpraviti poklicno segregacijo in vse oblike diskriminacije pri zaposlovanju. Da bi to dosegli, je potrebno naslednje ukrepanje vlad, delodajalk in delodajalcev, uslužbenk in uslužbencev, sindikatov in ženskih organizacij: sprejeti in uveljavljati zakone ter uvesti ukrepe za obnašanje vključno z načini za popravilo in dostop do sodišč v primeru neizpolnjevanja, da bi prepovedali posredno in neposredno diskriminacijo zaradi spola; odpraviti poklicno segregacijo še posebej s pospeševanjem enakega sodelovanja žensk v visoko strokovnih poklicih in na višjih vodilnih položajih ter z drugimi ukrepi, kot so svetovanje in namestitve ter s spodbujanjem diverzifikacije poklicnih izbir tako za moške, kot za ženske; povečati napore za premostitev prepada med ženskim in moškim plačilom, sprejeti korake za uresničitev načela enakega plačila za delo enake vrednosti z okrepitvijo zakonodaje, vključno z izpolnjevanjem mednarodnih zakonov in standardov dela, ter spodbujati projekte vrednotenja zaposlitve z merili, nepristranskimi glede spola; itd.

- Pospeševati usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti žensk in moških. Potrebno ukrepanje s strani vlad: s pomočjo zakonodaje zagotoviti pobude in /ali spodbude ter možnosti za ženske in moške, da ob ohranitvi delovnega mesta vzamejo dopust za nego otroka in koristijo starševske ugodnosti; pospeševati enakovredno delitev odgovornosti moških in žensk za družino, vključno za ustrezno zakonodajo, pobudami in/ali spodbujanjem; razviti politiko, med drugim izobraževanja za spremembo odnosov, ki krepijo delitev dela po spolih, da bi pospešili zasnovo deljene družinske odgovornosti za delo in dom, še posebej v zvezi z otroki in skrbjo za starejše; itd. Poleg tega bi bilo potrebno načrtovati in poskrbeti za izobraževalne programe šol in skupnosti za dvig zavesti o enakosti spolov in nestereotipnih vlogah žensk in moških v družinah; zagotoviti podporne storitve in zmogljivosti, kot so, varstvo otrok na delovnih mestih in prožne delovne ureditve; sprejeti in uveljavljati zakone proti spolnemu in drugim oblikam nadlegovanja na vseh delovnih mestih; itd.'

Ukrepi, ki se nanašajo na ženske na oblasti in v procesih odločanja so (Poročilo o četrti svetovni konferenci o ženskah - Akcija za enakost, razvoj in mir, 1996: 117-120):

- 'sprejeti ukrepe za zagotovitev enakega dostopa in polnega sodelovanja žensk v strukturah moči in pri odločanju. Potrebni ukrepi s strani vlad so: spodbujati in kjer ustreza

zagotoviti, da vladno financirane organizacije sprejmejo nediskriminacijske politike in prakse, da bi povečale število žensk in povišale njihov položaj v svojih organizacijah; itd.

- potrebno ukrepanje vlad, nacionalnih teles, zasebnega sektorja, političnih strank, sindikatov, organizacij delodajalcev in delodajalk, raziskovalnih in akademskih ustanov, subregionalnih in regionalnih teles ter nevladnih in mednarodnih organizacij: pozitivno ukrepati, da se ustvari kritično število voditeljic, vodilnih uslužbenk in menedžerk na strateških položajih odločanja; oblikovati ali krepiti mehanizme za nadzorovanje dostopa žensk do višjih ravni odločanja; prestrukturirati programe pridobivanja osebja in razvoja poklicne poti za zagotovitev, da imajo vse ženske, še posebej mlade enak dostop do menedžerskega, podjetniškega, tehničnega in vodstvenega usposabljanja, vključno z usposabljanjem na delovnem mestu; razviti programe spodbujanja poklicne poti za ženske vseh starosti, ki vključujejo načrtovanje poklicne poti in njeno spremljanje, mentorstvo, vodenje, usposabljanje in ponovno usposabljanje; itd.

- Povečati sposobnost žensk za sodelovanje pri odločanju in vodenju. Pri tem je treba zagotoviti usposabljanje iz vodenja in samospoštovanja, imeti transparentna merila za položaje odločanja, ustvariti sistem mentorstva za neizkušene ženske, ter še posebej nuditi usposabljanje, vključno z usposabljanjem iz vodenja in odločanja, govornišva in samouveljavitve, itd.'

Svet Evrope ima s triinštiridesetimi državami članicami veliko večjo člansko bazo kot Evropska unija. Deklaracija o enakosti in ženskah (1988) določa, da je načelo enakosti spolov sestavni del človekovih pravic in temeljnih svoboščin. V Priporočilu parlamentarne skupščine 1413 iz leta 1999 potrjuje svojo zavezanost enaki zastopanosti v političnem in javnem življenju. V njem tudi ugotavlja, da je bil kljub stalnemu prizadevanju in mednarodnim zavezam napredek v državah članicah Sveta Evrope skromen. Priporoča številne posebne akcije s katerimi bo državam članicam uspelo doseči enako zastopanost moških in žensk na političnem in javnem področju. Poudarjeno je partnerstvo med spoloma tako v javnem kot v političnem življenju, kar lahko pripelje do izboljšanja kakovosti življenja na sploh (Woodward, 2001: 16). Namen Sveta Evrope je spodbujati demokracijo, enakost pa smatra kot temeljno človekovo pravico.

Evropska unija je oblikovala politiko za uveljavljanje enakosti možnosti oprto na 119. člen ustanovitvene pogodbe Evropske unije iz leta 1957, ki govori o enakem plačilu za enako delo ne glede na spol. Drugače se v Evropski uniji predvsem zadnji dve desetletji ogromno poudarja enakost spolov pri delu in zaposlovanju.

Decembra 1994 na sestanku v Essnu je Evropski Svet uveljavljanje enakih možnosti za ženske in moške skupaj z bojem proti brezposelnosti razglasil za izhodiščni prednostni nalogi Evropske Unije in njenih članic. 'Amsterdamska pogodba iz leta 1997, ki je na področju politike zaposlovanja prinesla najštevilnejše in najpomembnejše novosti, je formalizirala pojem 'mainstreaming', ki pomeni integracijo načela enakih možnosti v vsa področja politike' (Černigoj-Sadar, 2002: 415). 'Pogodba pomeni bistven napredek v priznavanju pozitivnih akcij kot legitimnih sredstev za odpravljanje neenakosti na delovnem mestu' (<http://www3.europarl.eu.int>, 20.6. 2003). Enakost možnosti za ženske in moške je bila tudi na vrhu Evropskega političnega programa leta 1998.

Svet Evropske unije vsako leto od 1998 dalje sprejme oziroma dopolni smernice za področje zaposlovanja. Te so namreč najpomembnejši mehanizem evropske politike zaposlovanja. Na njihovi podlagi tako države članice kot tudi pridružene članice oblikujejo svoje akcijske načrte. Prve smernice so bile sprejete že leta 1998 za leto 1999, t.i. luksemburške smernice, ki naj bi 'po mnenju nekaterih bruseljskih strokovnjakov pomenile začetek skupne evropske socialne politike' (Svetlik, 2002: 66). Osrednje mesto v teh zaposlitvenih smernicah je imela kombinacija dveh strategij – uveljavljanje vključevanja enakih možnosti v vsa področja politike in razvoj posebnih ukrepov za ženske (Vienna summit V Černigoj-Sadar, 2002: 415). 'Vseh smernic je dvaindvajset, razdeljene pa so v štiri stebre' (Svetlik, 2002: 74). Ti so (Svetlik, 2002: 74-80):

- 'Izboljšanje zaposljivosti,
- pospeševanje podjetništva,
- povečevanje prilagodljivosti podjetij in zaposlenih in
- okrepitev ukrepov za izenačevanje možnosti zaposlovanja žensk in moških.'

Černigoj-Sadarjeva pravi, da naj bi se slednja smernica izvajala z vključevanjem načela enakosti spolov v vsa področja življenja (gender mainstreaming approach), ki pomeni

sistematično integracijo okoliščin prioritet in potreb žensk in moških v vse politike z vidika uveljavljanja enakosti med moškimi in ženskami. 'Vse politike se morajo zavzemati za doseganje enakosti v vseh fazah, to je pri načrtovanju, izvajanju, spremljanju in evalvaciji politik' (COM(96)67 final 21.2. 1996 V Černigoj-Sadar, 2002: 416).

V strategijo integracije enakih možnosti so vključeni (Černigoj-Sadar, 2002: 416, Svetlik, 2002: 79, 80):

- 'zmanjšanje razlik med spoloma glede dostopa do trga delovne sile, zastopanosti v različnih panogah in poklicih ter kariernih možnosti. Da bi se zmanjšal razkorak med spoloma, morajo države članice uresničevati ukrepe, ki bodo omogočili napredovanje žensk;
- načrtovanje in uveljavljanje družini prijaznih politik naj bi spodbudilo usklajevanje zahtev dela in družinskega življenja, to pomeni izboljšanje na področju kariernih prekinitev, starševskega dopusta in zaposlitev za nepopolni delovni čas kot tudi različne prožnejše delovne dogovore. V to skupino ukrepov spadajo tudi visoko kakovostne javne storitve za varstvo otrok in drugih odvisnih članov družine;
- olajševanje reintegracije na trg delovne sile s posebnim poudarkom na ženskah, ki se ponovno zaposlujejo po daljši odsotnosti ter analiza možnosti za postopno izločitev ovir za zaposlovanje žensk.
- poudarek enakosti spolov, saj imajo ženske še vedno posebne težave pri dostopu do zaposlitve, razvoju karier, nagrajevanju in usklajevanju profesionalnega in družinskega življenja.'

Direktive, ki uvajajo načelo enakih možnosti in enake obravnave predstavljajo eno izmed štirih skupin direktiv s področja socialne politike. Direktive, ki so neposredno povezane z zaposlovanjem žensk so (Černigoj-Sadar, 2002: 414):

- 'Direktiva Enako plačilo za moške in ženske, izhaja v prvem členu iz načela, da je treba za enako delo ali za delo, ki se mu pripisuje enaka vrednost, odpraviti vsakršno diskriminacijo na podlagi spola pri vseh vidikih in pogojih plačila;
- Direktiva o enakem obravnavanju moških in žensk glede dostopa do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter o delovnih pogojih iz leta 1976;

- Leta 1978 je izšla direktiva o enakem obravnavanju v zadevah socialne varnosti, ki se nanaša na zakone in določila zaščite v primeru bolezni, invalidnosti, starosti, nesrečah pri delu, poklicnih boleznih in brezposelnosti ter socialne podpore, kadar ni mogoče uporabljati prej omenjenih shem. Direktiva ne dopušča diskriminacije v pogojih dostopa in obsega teh zavarovanj, v obveznih prispevkih in njihovem izračunavanju kot izračunavanju povečanja ugodnosti za partnerja in odvisne člane družine.
- Julija 1986 so se razširila merila iz leta 1978 na kategorijo samozaposlenih.
- Decembra 1986 je bila izdana direktiva o uporabi načela enakosti v kmetijski dejavnosti in pri samozaposlitvi ter zaščiti samozaposlenih žensk med nosečnostjo in materinstvom. Direktiva o delovnih pogojih in pravicah nosečih delavk določa delovne pogoje in preprečevanju zdravju škodljivih rizičnih delovnih razmer za nosečnice, ženske, ki so rodile in doječe matere. Direktiva predvideva delo podnevi, neprekinjen porodniški dopust najmanj 14 tednov (od tega obvezno dva tedna pred porodom in/ali po porodu v skladu z nacionalno zakonodajo in/ali prakso), čas za zdravniške preglede pred porodom in prepoved odpuščanj. V vsem tem obdobju mora delavka dobiti tudi denarno nadomestilo v skladu z nacionalnimi zakoni.
- V osemdesetih letih je v Uniji prišla v ospredje problematika usklajevanja dela in družinskega življenja. S tem povezana priporočila se ne nanašajo zgolj na porodniški dopust ampak tudi na starševske odsotnosti zaradi nege in vzgoje otrok. Direktiva o starševskem dopustu daje delavcem moškega in ženskega spola pravico do neplačane starševske odsotnosti, ki traja vsaj tri mesece in do odsotnosti z dela ob nepredvidenih nujnih dogodkih v družini.'

Černigoj-Sadarjeva pravi, da vse direktive tudi poudarjajo pravno varstvo osebe, ki sproži pritožbeni postopek v primeru kršenja načel. 'Za učinkovitejše pravno varstvo diskriminiranih oseb je bila sprejeta posebna Direktiva Evropskega sveta o dokaznem bremenu v postopkih zaradi diskriminacije na podlagi spola. Uvaja novost, da nosi dokazno breme v postopku nasprotna stranka, ki mora dokazati, da do zatrjevanih kršitev ni prišlo' (Kozmik in Salecl V Černigoj-Sadar, 2002: 415).

Černigoj-Sadarjeva trdi, da je pomembno dopolnilo k omenjenim direktivam kot posledica naraščajoče zavesti o enakem obravnavanju moških in žensk tudi Resolucija Evropskega sveta o varovanju dostojanstva žensk in moških na delovnem mestu. Resolucija v

preambuli navaja, da je nezaželeno spolno ravnanje ali drugo ravnanje temelječe na spolu, ki ogroža dostojanstvo moških in žensk pri delu nesprejemljivo (Černigoj-Sadar, 2002: 415). S strani komisije je priporočeno, naj države članice sprejmejo ukrepe, na podlagi katerih bi se povečala ozaveščenost v zvezi s spolnim nadlegovanjem. Pravila ravnanja za ukrepanje proti spolnemu nadlegovanju so bila kot aneks priložena priporočilom.

Eden izmed najpomembnejših primerov integracije spola na ravni Evropske unije je reforma strukturnih skladov. 'Vključitev integracije spola v splošne in specifične regulative vseh skladov bo prežela celotni implementacijski proces od programske faze do končnih rezultatov' (Interim report V Černigoj –Sadar, 2002: 416). V okviru socialnih razsežnosti strukturnih skladov EU in politik zaposlovanja so tudi zaveze in razlogi za povečanja deleža žensk na menedžerskih položajih. V okviru Programa za nove priložnosti za ženske potekajo projekti s katerimi se oblikujejo razlogi in strategije za odpravo vertikalnega ločevanja na višjih ravneh odločanja v interesnih skupinah delavcev in delodajalcev. V uradih Evropskega kongresa sindikatov imajo že dolgo strokovnjaka oz. strokovnjakinjo za politiko enakosti spolov. Zagovarjajo, da bi morali sindikati pogledati v notranje strukture lastnih organizacij in spremljati odločanje ter zastopnost vseh članic in članov (Woodward, 2001: 16).

Omenim naj še nekaj členov iz Resolucije Evropskega parlamenta o ženskah na položajih odločanja (<http://www3.europarl.eu.int>, 20.6.2003):

- 'vztrajajoča podprezentativnost žensk, ki predstavljajo več kot polovico svetovne populacije, na političnem, ekonomskem in socialnem področju je za demokracijo nesprejemljiva;
- prepričanje, da so ženske na položajih odločanja enako sposobne kot moški, je nujni pogoj ne le za uspešni konec neenakosti, spolne diskriminacije in nasilja proti ženskam ampak tudi za boljše funkcioniranje družbe kot celote;
- v procesih odločanja so potrebni tako moški kot ženske, saj so specifične lastnosti obeh spolov komplementarne, kar edino lahko vodi do boljšega menedžmenta;
- države članice se poziva k promociji izobraževanja za izvrševalce in vodje – tako moške kot ženske – z namenom promovirati nediskriminatorne delovne odnose;
- države članice se poziva na izboljševanje možnosti s pomočjo vladnih agencij z namenom pospeševati izboljševanje možnosti razvijanja karier žensk;

- socialni partnerji so pozvani, da promovirajo uravnotežene participacije žensk in moških na odgovornih in odločujočih položajih in z namenom, da jih dosežejo, da naredijo vse potrebno pri rekrutiranju in profesionalnem šolanju njihovih predstavnikov v različnih telesih socialnega dialoga;

Srednjeročni programi za enake možnosti moških in žensk v EU

Srednjeročni programi potekajo že od leta 1980.

'V prvem srednjeročnem načrtu komisije ES (1982-1985) je bila uporabljena pravna regulativa, poudarjeno je bilo tudi spreminjanje le te, kot prvi pogoj za enakost možnosti' (Mrčela, 1996: 175).

'Drugi srednjeročni načrt (1986-1990) je bil usmerjen k razkrivanju in spreminjanju širših družbenih okoliščin, potreba po spreminjanju celotnega sistema družbene urejenosti in ne samo vključevanju žensk v obstoječe razmere pa je temelj za tretji srednjeročni načrt komisije ES' (1991-1995) (Jogan V Mrčela, 1996: 175).

'Eden temeljnih ciljev srednjeročnega akcijskega programa za obdobje 1996-2000 je bil ohranjanje zaveze za izboljšanje zastopanosti žensk pri sprejemanju odločitev s programskimi akcijami' (European Commission Employment and Social Affairs Interim report: 1999 V Woodward, 2001: 15).

Z namenom pokriti vsa področja Okvirne strategije enakosti spolov (2001-2005), je komisija predlagala naslednje prioritete naloge (COM(2003)98 final, 2003: 19, 20, 21):

- za leto 2001 – plačilna enakost za moške in ženske (Razlike v enakosti plač glede na spol so najvidnejše neenakosti s katerimi se soočajo ženske.)
- za leto 2002 – pomoč pri usklajevanju poklicno-zasebno (Usklajevalne politike so bistvene komponente spolne dimenzije v Evropski strategiji zaposlovanja in Socialnega procesa vključevanja, katerih cilji so zagotovitev najboljših pogojev žensk in moških za vstop, ponovni vstop in zadrževanje le teh na trgu dela.)
- za leto 2003 - ženske na položajih odločanja (Težnja po pariteti pri odločanju na političnem področju ostaja izhodišče tako na ravni posamezne članice kot na evropski

ravni. Sledeč ocenam participacije žensk na položaje odločanja pred volitvami v evropski parlament leta 2004, bodo v letu 2003 vse financirane aktivnosti usmerjene v promocijo spolne uravnoteženosti na položajih odločanja tako na področju politike kot na področju ekonomije.)

- V letih 2004-2005 bo v središču zanimanja spolno stereotipiziranje vključujoč teme predstavljene v okvirni strategiji.'

Vse direktive in okvirni dogovori so nedvomno pomembni za usklajevanje dela in družinskega življenja, toda 'obstajajo precejšnje razlike med državami članicami v stopnji sprejetja, interpretaciji in implementaciji' (Černigoj-Sadar, 2002: 416). Tudi od kandidat, ki računajo na vključitev v EU, se pričakuje, da bodo sprejele in udeležile zakonodajo EU o enakih možnostih in sprejele cilje EU za izboljšanje zastopanosti žensk in moških v svojih državah. 'Zato naj bi bila v evropskih državah, ki imajo vsaka svojo posebno zgodovino odnosov med spoloma, potrebna precejšnja prizadevanja, da bodo razvile akcijske načrte za uresničevanje posebnih potreb' (Woodward, 2001 : 15).

V okviru Evropske unije so vse več pozornosti deležna vprašanja diskriminacije, načela enakosti, enakih možnosti in enakega obravnavanja, vplivala tudi na naš novi zakon o delovnih razmerjih, ki tej tematiki namenja kar nekaj določb. Gre za novost, saj takšne izrecne določbe o prepovedi diskriminacije v dosednji delovni zakonodaji ni bilo. Določba 6. člena je osrednja in temeljna. Prepoved diskriminacije postavlja kot temeljno načelo, ki ga je treba upoštevati pri obravnavi vseh posameznih vprašanj delovnih razmerij, pri uporabi in razlagi posameznih določb tega zakona in institutov, ki jih te določbe urejajo. Diskriminacija na podlagi spola je še posebej prepovedana v drugem odstavku šestega člena. Zakon določa, da morajo biti ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Določba poudarja načelo enakega obravnavanja in enakih možnosti za ženske in za moške, torej ne glede na spol, za kar Kresalova pravi, da bi lahko razumeli kot še poseben poudarek prav temu vidiku diskriminacije, ki je na področju dela res eden od najaktualnejših (Kresal, 2002: 60).

Ureditev v tretjem odstavku 6. člena izhaja iz sistematike, da se diskriminacija lahko pojavlja, bodisi kot neposredna diskriminacija ali kot posredna diskriminacija. Pri tem zakon sledi takšnemu razčlenjevanju v sodni praksi in ureditvi na ravni Evropske unije. Novejši pristop v pravu Evropske skupnosti pri definiranju diskriminacije v pojem diskriminacije vključuje poleg neposredne in posredne diskriminacije še pojem nadlegovanja (harassment) in, posebej z vidika diskriminacije na podlagi spola tudi pojem spolnega nadlegovanja (sexual harassment) (Kresal, 2002: 61).

Četrty odstavek vsebuje pravilo o dokaznem bremenu, saj določa, da je dokazno breme, da ne gre za diskriminacijo, za nedopustno razlikovanje, na delodajalcu.

Peti odstavek pa ureja vprašanje sankcij v primeru kršitve pravila o prepovedi diskriminacije. Delodajalec je delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

Za obravnavo prepovedi diskriminacije na področju delovnih razmerij, so poleg šestega člena še zlasti pomembne naslednje določbe zakona (Kresal, 2002: 58):

- 25. člen glede načela enakega obravnavanja ne glede na spol pri objavi prostega delovnega mesta;
- drugi in tretji ter šesti odstavek 26. člena in 27. člen glede prepovedi diskriminacije v postopku sklepanja pogodbe o zaposlitvi;
- 45. člen v povezavi s pravico do dostojanstva delavca pri delu;
- četrti odstavek 81. člena v zvezi s prepovedjo diskriminacije pri redni ali izredni odpovedi pogodbe o zaposlitvi;
- osma alineja 89. člena, ki našteva neutemeljene odpovedne razloge;
- 100. člen v zvezi s kriteriji za določitev presežnih delavcev;
- sedma in osma alineja prvega odstavka 112. člena, ki med razlogi za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca določata tudi kršitev načela enake obravnave glede na spol in varstva pred spolnim nadlegovanjem;
- 133. člen o enakem plačilu žensk in moških;

- številne določbe, ki zagotavljajo posebno varstvo določenim kategorijam delavcev, npr: starejšim delavcem, ženskam, delavcem v zvezi z nosečnostjo in starševstvom, mladim delavcem, invalidom, itd.'

Kljub temu, da je enakost spolov v glavnem povsod v svetu zakonsko regulirana, Mrčela pravi, da to še ni dovolj za preprečevanje marginalizacije in diskriminacije žensk in da bo potrebno razen sprememb na nekaterih področjih, postaviti v ospredje uveljavljanje t.i. substativnih dejanskih pravic, ki poleg načelne enakosti, zagotavljajo tudi enake možnosti v javni, politični in zasebni sferi (Mrčela, 1996: 174). Nedvomno bo 'potrebno tudi uveljaviti učinkovite mehanizme ugotavljanja, sankcioniranja in preprečevanja diskriminacije žensk, kakršne poznajo v večini držav Zahodne Evrope, v Kanadi in v Avstraliji' (Komisija za žensko politiko V Mrčela, 1996: 174).

Mrčela meni, da lahko relativno neuspešnost zakonov, ki naj bi preprečili spolno diskriminacijo, pojasnimo z dejstvom, da se zakoni ne nanašajo na indirektno diskriminacijo (postopke, družbeno prakso in stereotipe), ki ženske postavljajo v drugorazreden položaj. Prav indirektna diskriminacija pa ženskam onemogoča uveljavljanje zakonsko določenih pravic (Mrčela, 1994: 168).

5. SKLEPNA RAZMIŠLJANJA

Glede na ugotovitve in podatke, ki sem jih našla v prebrani literaturi, lahko na začetku zastavljeni hipotezi potrdim. Ženske pri napredovanju na visoke menedžerske položaje ovirajo tako ovire, ki se nanašajo na njih same, kot tudi tiste, ki se nanašajo na družbeno in organizacijsko okolje. Zato je za uspešno soočenje s steklenim stropom potrebno spreminjati tako organizacijske kulture kot vrednote družbe in nenazadnje tudi ženske same. Skladno s tem je potrebno urediti tudi zakonodajo, ki sicer postavlja spola v enakovreden položaj, ni pa učinkovita, saj se nanaša, kot sem že prej omenila, na direktno ne pa na indirektno diskriminacijo, ki ženske podreja. Torej bi jo bilo potrebno usmeriti predvsem proti trdovratnim stereotipom, ki ohranjajo status-quo družbe.

Nekateri teoretiki (npr. Rosenerjeva) trdijo, da bo v skladu s predpostavko, da moški in ženske uporabljajo različne menedžerske stile, zamenjava komandno-kontrolnega menedžerskega stila z interaktivnim, privedla več žensk na menedžerske položaje, saj naj bi imele le te bolj razvite medosebne veščine (spodbujanje, pomoč, upoštevanje drugih, upoštevanje potreb drugih, itd.). Sama pa se strinjam s trditvijo Powell-a, ki pravi, da noben spol nima posebne prednosti pri tem in da ni razloga, da verjamemo, da so moški ali ženske boljši menedžerji/ke (Powell, 1997: 292, 305). Po mojem mnenju lahko pričakujemo, da bodo vse bolj uspevali le tisti, ki se bodo najbolj približali zahtevanim lastnostim dobrega menedžerja oz. ki bodo znali uporabljati najboljši stil, ki ga bo zahteval določen trenutek. Spol bo vedno manj predstavljal odločilen kriterij pri izboru in napredovanju na menedžerske položaje. Nedvomno bo vse bolj cenjen tisti kandidat za menedžerski položaj, ki bo imel širši spekter zahtevanih kompetenc. Samo te bodo delile menedžerje na 'odlične, povprečne in slabe' (Powell, 1997: 305). Zelo zanimivo Drucker poveže menedžment z medicino, ko pravi, da kar je važno je le, da pacient ozdravi, ne pa če je zdravnik pravi (Drucker V Echiejile, 1995: 19). To kaže tudi, da je bistvena točka v vodenju ljudi – in ostalih virov – rezultat, ne pa proces. Tako bodo, po mojem mnenju, delodajalci, če bodo hoteli v vse hujši bitki, ki jo povzroča vse večja konkurenca, uspeti, primorani odpovedati se diskriminaciji pri zaposlovanju in napredovanju. Mrčela pravi, da bodo v poslovnem svetu uspevali le tisti, ki bodo optimalno uporabili vse razpoložljive človeške vire, ne glede na spol (Mrčela, 2003: 40). Morali se bodo zavedati, da zaradi spolne diskriminacije izgubljajo tudi talentirano delovno silo oz. morebitne najboljše menedžerje, ki bi prav lahko bili ključ k uspehu podjetja.

Pričakovano vse večje osveščanje delodajalcev me navdaja s precejšnjim optimizmom, saj bo prav to, ob hkratnem osveščanju družbe o seksističnosti sveta največ pripomoglo k odpravi steklenega stropa. Bodo pa seveda tudi ženske morale dodati svoj delež predvsem z zavedanjem, kaj so bistveni faktorji, ki vodijo do uspeha, z zavedanjem, da uspeh zagotovo terja izstop iz tradicionalnih okvirov obnašanja in nenazadnje tudi z zavedanjem, da sta, kot pravi V. Šketa, direktorica Kompas MTS-a, 'v poslovnem svetu obvezni odločnost in energičnost' (Šketa, 1999: 27).

Kljub optimizmu pa se strinjam z Mrčelo, ko pravi, da so kljub optimističnim stališčem, da se moškosrediščne (hegemonistično maskuline) organizacijske kulture spreminjajo in da jih je možno spremeniti (organizacijska raven), podobno kot vsebino identitet moških in žensk (individualna raven), procesi spreminjanja in odpravljanja (moške dominacije) zelo počasni (Mrčela, 2000: 73). Spremembe, ki bi dejansko odpravile ovire in izenačile možnosti pri zaposlovanju, napredovanju in organizacijskem življenju vsem, ki ne ustrezajo ali/in ne sprejemajo stereotipno spolno določenih modelov, so radikalne spremembe načina definiranja dela in nedela, vlog in odnosov med ljudmi v organizaciji in zunaj nje. 'Spremembe bi zadevale časovno in prostorno redefiniranje dela in delovnih razmerij, ki bi upoštevali ritem življenja zunaj organizacij in skrb za druge ljudi in odpravljanje obstoječih hierarhičnih odnosov' (Ackerjeva in Wajcmanova V Mrčela, 2000: 73).

Kljub počasnosti lahko pričakujemo, da se bo položaj žensk v organizacijah kontinuirano izboljševal skladno s kontinuiranim izboljševanjem položaja žensk v družbi. Po mojem mnenju smo šele na začetni stopnji sprememb. Gre pa vizija družbe v smeri vse večje demokratizacije, kar je nedvomno garant, da bodo ženske le enkrat dočakale popolno enakopravnost tudi na položajih odločanja in s tem tudi popolno odpravo trdovratnih steklenih stropov.

6. LITERATURA

KNJIGE

Gilbert, Lucia Albino (1993) Two careers/one family. The promise of gender equality. USA: Sage publication. Str.86, 87.

Glas, Miroslav (1998) Entrepreneurship: new challenges for Slovene women. Podjetništvo, nov izziv za Slovenke. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

Grabrijan, Borut (2002) Neenakost med spoloma na trgu delovne sile. Ljubljana: FDV.

Hertz, Leah (1994) Amazonke poslovnega sveta. Ljubljana: Mihelač.

Kavčič, Bogdan (1997) Študija o moških in ženskah na vodilnih položajih: zaključno poročilo o rezultatih opravljenega znanstveno-raziskovalnega dela na področju temeljnega raziskovanja za leto 1996. Ljubljana: Iteo.

Kozmik, Vera (1999) Kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem na delovnem mestu. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.

Kresal, Barbara, Kresal-Šoltes, Katarina, Senčur-Peček, Darja (2002) Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem in stvarnim kazalom. Ljubljana: Primath.

Linehan, Margaret (2001) Uspešne ženske-Managerke velikih mednarodnih podjetij. Ljubljana: GV Založba.

Merkač, Marjana (1996) Razvojne perspektive vključevanja žensk v menedžment. Kranj: Iteo.

Merkač, Marjana (1997) Študija o moških in ženskah na vodilnih položajih. Ljubljana: Iteo, Program, kadri, motivacija.

Mrčela K., Aleksandra (1996) Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost.

Mulej, Nada (1992) *Ženska na poti k sebi*. Ljubljana: Tangram.

Peres, Richard (1978) *Dealing with Employment Discrimination*. New York: Mc Graw-Hill.

Rees, Teresa (1992) *Women and the labour market*. London, New York: Routledge.

Verša, Dorotea (1996) *Medijska podoba spolov*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.

Wellington W. Sheila (1998): *Advancing Women in Business-The Catalyst Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Wirth, Linda (2001) *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Washington, D.C.: ILO.

ZBORNICI IN POGLAVJA IZ ZBORNIKOV

Jogan, Maca (1986) *Ženska na poti od delne družinske do celostne družbene uveljavitve*. V Jogan, Maca et al.l. (ur.) *Ženske in diskriminacija*, 9-52. Ljubljana: Delavska enotnost.

Končar, Polonca (1986) *Položaj žensk v delovnem pravu in socialni varnosti*. V Jogan, Maca et al.l. (ur.) *Ženske in diskriminacija*, 84-103. Ljubljana: Delavska enotnost.

Mrčela K., Aleksandra (1992) *Ali so 'družinske kraljice' lahko tudi 'šefice'?*. V: Marija Cigale et al.l. (ur.) *Ko odgrneš 7 tančic*. Zbornik *Ženske v Sloveniji*, 77-89. Ljubljana: Društvo Iniciativa.

Powell, Garry (1997) *Leadership and Gender: 'Vive la Difference'?*. V Marry Roth Walsh (ur.) *Women, Men, & Gender*, 298-305. New Haven in London: Yale University Press.

Sadar Č. Nevenka, Verša, Dorotea (2002) *Zaposlovanje žensk*. V Ivan Svetlik et al.l. (ur.) *Politika zaposlovanja*, 398-432. Ljubljana: FDV.

Svetlik, Ivan, Kopač, Anja, Hazl, Vanja (2002) Evropska politika zaposlovanja. V Ivan Svetlik et al. l. (ur.) Politika zaposlovanja, 58-93. Ljubljana: FDV.

Turk, Marta (1992) Podjetnost je ženskega spola. V Marija Cigale et al.l. (ur.) Ko odgrneš 7 tančic. Zbornik Ženske v Sloveniji, 89-99. Ljubljana: Društvo Iniciativa.

ČLANKI V ZNANSTVENIH IN STROKOVNIH REVIJAH

Aryee, Samuel (1992) Antecedents and outcomes of work family conflict among married professional women.- Evidence from Singapore. Human relations 45 (8), 813-837.

Carlile, William H. (1996) Getting beyond glass ceilings. Christian Science monitor, Vol.89 (6), 3.

Easley, Arline (1998) Moving ahead. Monthly Labor Review, Vol. 121 (3), 80.

Echiejile, Innocent (1995) We need good managers, not gender stereotypes. People management, Vol. 1 (24), 19.

Fink, Tatjana (1999) Veliko je odvisno od ambicij žensk. Status manager, Zima 1999, 9.

Jogan, Maca (1996) Recenzija knjige Ženske v menedžmentu. V Mrčela K., Aleksandra: Ženske v menedžmentu, 191-195. Ljubljana: Enotnost.

Jogan, Maca (1998) Akademska kariera in spolna neenakost. Teorija in praksa, 35 (6), 989-1014.

Mrčela K., Aleksandra (2003) Strategije za hitrejšo napredovanje managerk. Manager, 7, 8, 40-42.

Mrčela K., Aleksandra (2001) Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja-Managerke sredi kulture macho. Manager, 4, 40-44.

Mrčela K., Aleksandra (1996) Ženske v managementu-Slovenkam se ne piše slabo. Manager, 8, 40-41.

Mrčela K., Aleksandra (2000) Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. Družboslovne razprave, 16 (34/35), 53-78.

Purg, Danica (1999) Managerske besede s prvo črko f, a in v. Status manager, Zima 1999, 4-8.

Rijavec, Cvetana (1999) Zelo prijetna dama v čisto novi luči. Status manager, Zima 1999, 10-13.

Skinner, Denise (1999) The reality of equal opportunities. Personnel Review, Vol.28 (5/6), 425.

Solomon, Charlene Marmer (2000) Cracks in the glass ceiling. Workforce, Vol. 79 (9), 86.

Strebler, Marie (1997) Soft skills and hard questions. People management, Vol. 3 (11), 20.

Šketa, Veronika (1999) Če bi bila jaz zunanji minister. Status manager, Zima, 1999, 26-27.

PRISPEVKI NA KONFERENCAH ALI RAZISKOVALNA POROČILA

Akcija za Enakost, razvoj in mir-poročilo o četrti mirovni konferenci o ženskah (1995). Peking: Urad za žensko politiko pri vladi RS.

Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk: uresničevanje določil konvencije v Republiki Sloveniji (1997). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.

Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih (1997).Poročilo urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995. Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.

Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee of the Regions (2003): Annual Report on Equal Opportunities for Women and Men in the European Union 2002. Brussels: Commission of the European Communities.

Woodward E., Allison (2001): Prizadevanja za uravnoteženo zastopanost žensk in moških: vodnik za uravnoteženje sprejemanja odločitev. Ljubljana: Informacijsko-dokumentacijski center Sveta Evrope pri NUK: Urad vlade RS za enake možnosti.

Women in decision-making, report on existing research in the European Union (1999). European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs Unit V/D.5. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Začetno poročilo RS o sprejetih ukrepih za odpravo vseh oblik diskriminacije žensk 1993. (1995). Ljubljana: Vlada RS, Urad za žensko politiko.

MEDMREŽJE

<http://www3.europarl.eu.int/omk/omnsapir.so/pv2> (20.6.2003)

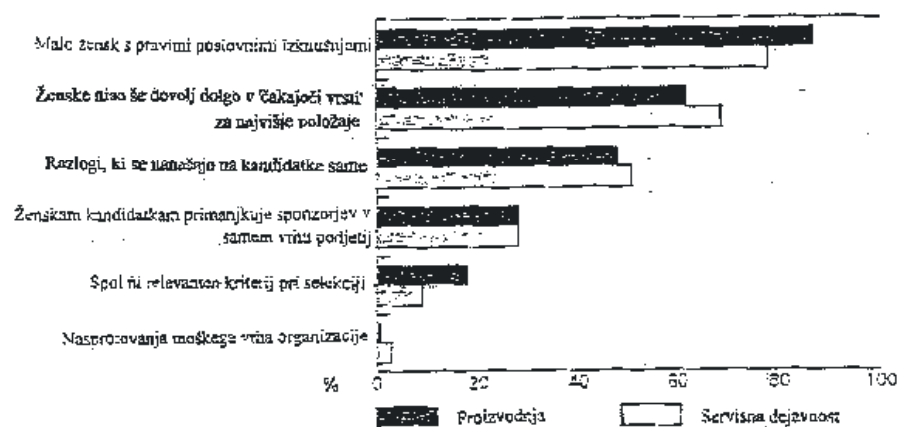
<http://www.EWMD.org> (28.6.2003)

European Study (2002): Women in leadership. Catalyst. (29.6. 2003)

PRILOGE

GRAF 2.1:

Zakaj je delež žensk tako nizek? (mnenja izvršilnih direktorjev, procentualni deleži)



Vir: Survey of Chief Executive Officers, in Catalyst, 1996 V Wirth, 2001: 104

TABELA 2.1.:

Procentualni delež moških v moško prevladujočih menedžerskih in profesionalnih poklicih, različna leta (izbrane države in področja)

Država/področje	leto	arhitekti, inženirji in podobni poklici	zakonodajne službe in državni uradniki	menedžerji
OECD				
Avstralija	1990	94.1	82.3	93.9
Kanada	1990	89.6	64.3(x)	89.5
Finska	1990	85	58.3(x) ¹	75.3(x)
Francija	1990	87.2	n.a.	85.8
Nemčija (Zvezna Republika)	1989	95.3	78.9(x)	78.4(x)
Italija	1981	95.4	87.6 ¹	85.3(x) ²
Nizozemska	1990	95.4	n.a.	86.6
Nova Zelandija	1986	91.7	84.7	82.4
Norveška	1990	87.5	54.2(x)	82.33
Španija	1990	92.9	86.2	91.0
Švica	1980	98.5	94.0	94.2
ZDA	1991	88.1	54.5(x)	53.9(x)
Severna Afrika in Bližnji Vzhod				
Bajrami	1981	96.1	93.0	95.1 ³
Egipt	1986	94.4	38.3	88.6
Iran, Islamska republika	1986	95.3	37.3	100
Jordanija	1979	98.8	95.6	95.53
Kuvajt	1985	97.9	95.9	96.3
Tunizija	1989	86.8	39.8	90.9
Azija				
Kitajska	1982	82.3	n.a.	89.7
Fidži	1991	95.1	58.1(x)	77.1(x)
Hong Kong Kitajska	1986	96.3	92.3	90.6
Indija	1981	98.4	98.2	97.6
Japonska	1990	97.6	98.3	90.3
Republika Koreja	1983	98.3	n.a.	n.a.
Malezija	1980	92.2	30.3	93.2

n.a. – noben primerljiv poklic ni na razpolago za primerjavo.

(X) – poklic, v katerem ne prevladujejo moški, t.j. kjer je delež moške delovne sile nižji od 80%.

1 – samo državni uradniki.

2 – vključeni so menedžerji in direktorji javnih in privatnih podjetij, kot dodatek k administrativnim delavcem z menedžerskimi vlogami.

3 – Vključuje lastnike

Vir: R. Anker, 1998 V Wirth, 2001: 46

TABELA 2.2:

Delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji po poklicnih skupinah in spolu, 1999

Poklicne skupine po Standardni klasifikaciji poklicev	Poklicna struktura delovno aktivnih (v %)		Odstotek del. akt. žensk v poklicni skup.
	Moški	Ženske	
	N=479.000	N=404.000	
1 Zakonodajalke, visoke uradnice, menedžerke			31,7
11 Zakonodajalke, visoke uradnice	(0,3)	(0,3)	(40,5)
12 Direktorice, menedžerke družb	3,5	2,4	36,2
13 Menedžerke manjših družb	3,9	1,6	25,7
2 Strokovnjakinje			60,4
21 Strokovnjakinje fizikalnih, kemijskih, matemat., tehnično-teh. ved	2,6	1,1	27,1
22 Zdravstvene strokovnjakinje, strokov. bioloških, biotehničnih ved	(0,7)	1,2	59,1
23 Strokovnjakinje za izobraževanje	1,8	6,8	76,2
24 Druge strokovnjakinje	2,4	4,4	60,7
3 Tehnice in druge strokovne sodelavke			46,2
31 Tehnice tehničnih strok	6,9	2,0	19,6
32 Tehnice in asistentke v zdravstvu, biologiji, biotehnikii ipd.	(0,4)	4,4	91,2
33 Pomočnice vzgojiteljic, inštruktorice, učit. praktičnega pouka ipd.	(0,3)	(0,4)	(52,9)
34 Komercialne, poslovnoupravne, javnoupavne strokovne sod. ipd.	5,8	6,9	50,2
4 Uradnice			70,0
41 Uradnice za pisarniško poslovanje	5,2	14,7	70,6
42 Uradnice za poslovanje s strankami	1,0	2,7	69,1
5 Poklici za storitve, prodajalke			64,2
51 Poklici za storitve	4,6	8,1	59,6
52 Modeli, prodajalke, demonstratorke	3,4	8,7	68,3
6 Kmetovalke, gozdarke, ribičke, lovke			47,6
61 Kmetovalke, gozdarke, ribičke, lovke	8,9	9,7	48,0
7 Poklici za neindustrijski način dela			4,3
71 Rudarke, gradbinke ipd.	6,8		0,0
72 Kovinarke, strojne mehanikarke, ipd.	8,4		1,1
73 Finomehanikarke, rokodelke, tiskarke, ipd.	(0,8)	(0,3)	(22,8)
74 Drugi poklici za neindustrijski način dela	2,4	0,8	21,9
8 Upravljalke strojev in naprav, ind. izdelovalke in sestavljalke			35,6
81 Upravljalke procesnih strojev in naprav	2,7	0,9	22,0
82 Upravljalke strojev za proizvod. izdelkov in sestavljalke izdelkov	11,5	14,3	51,2
83 Voznice, upravljalke transportnih naprav in premičnih strojev	9,2	(0,1)	(1,3)
9 Poklici za preprosta dela			64,3
91 Pokl. za prepr. prodajno, storitveno in komunalna dela	1,5	5,4	75,1
92 Pokl. za prepr. kmetijska, gozdarska, lovška, ribiška dela, ipd.	(0,3)	(0,4)	(57,6)
93 Pokl. za prepr. rudarska in gradbeniška dela ter druga preprosta dela	1,4	0,9	34,9
0 Vojaški poklici			0,0
01 Vojaški poklici	(0,6)		0,0
Nerazvrščeni	2,7	1,7	
Skupaj	100,0	100,0	

Opozorila: Zelo nenatančna ocena, vendar različna od nič
(manj natančna ocena)

Vir: Anketa o delovni sili, 1999 V Černigoi – Sedm, 2002: 411

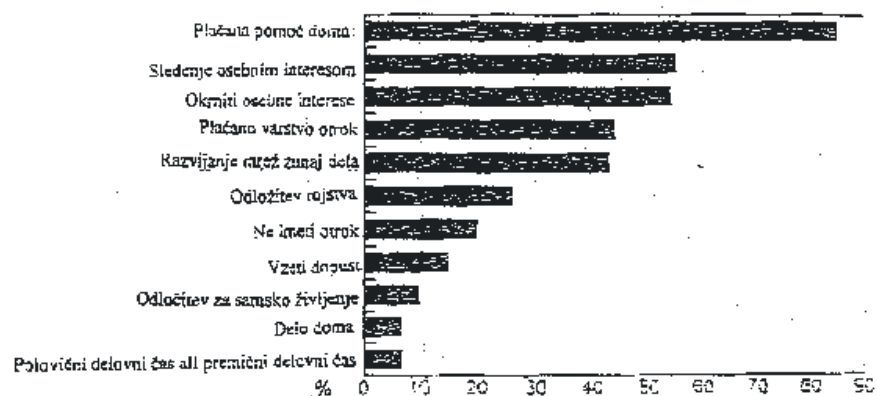
TABELA 2.3.: *Lastnosti maskulinega in feminilnega stereotipa*

Feminilnost	Maskulinost
Nesposobnost	Sposobnost
• neagresivnost • odvisnost • čustvenost • odkrivanje čustev • subjektivnost • sugestivnost • podložnost • nenaklonjenost matematiki in znanosti • razburljivost v manjših krizah • pasivnost • netekmovalnost • nelogičnost • orientiranost na dom • nesposobnost pri poslu • hinavščina • nepoznavanje sveta • lahko užaliti • ni pustolovska • težko odločanje • lahko se razjoče • skoraj nikoli se ne obnaša kot vodja • nesamozavest • neagresivnost • neambicioznost • nezmožnost ločevanja čustev od idej • skrb za zunanost • stališče, da so ženske superiorne moškimi • ne pogovarja se sproščeno z moškimi o seksu	• agresivnost • neodvisnost • nečustvenost • skrivanje čustev • objektivnost • nesugestivnost • dominantnost • naklonjenost matematiki in znanosti • nerazburljivost v manjših krizah • aktivnost • tekmovalnost • logičnost • orientiranost v svet • sposobnost pri poslu • neposrednost • poznavanje sveta • ni lahko užaliti • zelo pustolovski • lahko odločanje • nikoli ne joče • skoraj vedno se obnaša kot vodja • samozavest • agresivnost • ambicioznost • sposobnost za ločevanje čustev od idej • nezanimanje za zunanost • stališče, da so moški superiorni ženskam • sproščeno se pogovarja z moškimi o seksu
Toplota/Ekspresivnost	Distanciranost/Neekspresivnost
• nikoli ne preklinja • zgovornost • takt • nežnost • zavest o čustvih drugih • religioznost • zanimanje za zunanost • urejene navade • tihost • močna potreba po gotovosti • naklonjenost umetnosti in literaturi • lahko izraža nežna čustva	• pogosto preklinja • nezgovornost • brezobzornost • grobost • nezavedanje čustev drugih • nereligioznost • nezanimanje za zunanost • zanemarjenost navad • glasnost • majhna potreba po gotovosti • nenaklonjenost umetnosti in literaturi • ne izraža nežnih čustev

Vir: Powell, 1988 V Mrčela, 1996: 58

GRAF 3.1.:

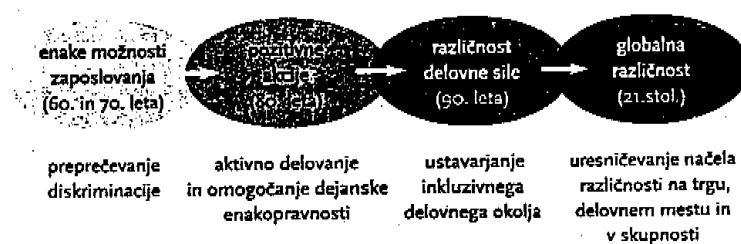
Uravnovešanje privatnega in poklicnega, ZDA: Kako se s tem soočajo najvišje menedžerke (procentualni deleži)



Vir: Catalyst, 1996 v Wirth, 2001: 115

SLIKA 4.1: *Dolgoletno zavzemanje v podjetju Hewlett Packard za večjo kakovost delovnega življenja - veriga različnosti*

V Hewlett Packardu razvijajo »navigacijska orodja in vire«, ki zaposlenim pomagajo pri usklajevanju delovnih in osebnih obveznosti. Dolgoletno zavzemanje za večjo kakovost delovnega življenja ponazarjajo z verigo različnosti - različnimi pristopi, ki so jih skozi leta nadgrajevali.



Vir: Mrčela K., Aleksandra V Manager, julij, avgust 2003: 41

TABELA 4.1.:

Faktorji za izboljšanje možnosti napredovanja žensk na različne ravni menedžmenta, predlagani s strani žensk v Evropi (procentualni deleži) - 1

FAKTORJI	NAJNIŽJI MENEDŽMENT	SREDNJI MENEDŽMENT	NAJVIŠJI MENEDŽMENT
Programi enakih možnosti za vse zaposlene	40.5	38.5	29.1
Zagotovljeno varstvo otrok s strani podjetij	43.9	35.8	23.6
Specialni tečaji za podporo žensk v menedžmentu - 2	77.7	68.2	43.2
Javno objavljane prostih delovnih mest	35.1	35.1	38.5
Ponovna selekcija/Procedure napredovanja	24.3	33.1	41.2
Mentorstvo - 3	39.2	47.3	45.9
Kvote	12.8	14.2	22.3
Zmanjšanje obremenitev menedžerjev	10.1	16.2	12.8
Število odgovorov	452	462	398
Število veljavnih odgovorov	148	148	148
Povprečno število odgovorov - 4	3.1	3.1	2.7

1 - Vsaka skupina vprašanih je morala izbrati tri najpomembnejše faktorje

2 - Vključuje kategorije odgovorov 'specialni izobraževalni tečaji' in 'samo-zavestno izobraževanje'

3 - 'Uradni mentorski programi' in neuradno mentorstvo s strani žensk menedžerk'

4 - Izračunano na osnovi desetih originalnih kategorij odgovorov.

Vir: S. Quack in B. Hancke, 1997 V Wirth, 2001: 105

TABELA 4.2.

Menedžment različnosti in programi enakih možnosti: Razlike

MENEDŽMENT RAZLIČNOSTI	ENAKE MOŽNOSTI
Zagotavlja vsem zaposlenim, da maksimalno izkoristijo svoj potencial in da maksimalno prispevajo organizaciji	Osvredotoča se na izvore diskriminacije
Zaobjame najširši krog ljudi, nihče ni izključen	V glavnem se osredotoča na ženske, etnične manjšine in brezpravne ljudi
Osvredotoča se na izvore gabanj znotraj organizacije, na organizacijsko kulturo in poudarja organizacijske cilje	Manj poudarja kulturne spremembe in organizacijske cilje
Zadeva vse zaposlene, posebej močnejše	V glavnem zadeva osebe in tiste, ki se ukvarjajo s človeškimi viri
Se ne zanaša na pozitivne akcije in ne izenačitvene programe zaposlovanja	Se zanaša na pozitivne akcije

Vir: Kandell in Fullerton v Wirth, 2001: 123