

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MATEJA PETELINKAR

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENIJI NA
ZAČETKU TISOČLETJA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

1. UVOD	3
2. OPREDELITEV IN SPREMINJANJE MENEDŽMENTA DANES	5
3. MENEDŽERJI	8
4. MENEDŽERKE SREDI KULTURE "MACHO"	10
5. OVIRE ZA ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU	12
5.1. SKRB ZA DRUŽINO IN OTROKE.....	12
5.2. NIŽJE PLAČE ŽENSK.....	16
5.3. PREDSDOKI IN STEREOTIPI	19
5.4. DISKRIMINACIJA IN MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	21
5.5. PREMALO NAFORMALNIH ZVEZ	24
5.6. PO KOM SE ZGLEDovati IN KJE ISKATI POMOČ?	26
5.7. OMEJENA GEOGRAFSKA MOBILNOST ŽENSK	28
5.8. ŽENSKÉ KOT SIMBOLI	29
5.9. SPOLNO NADLEGOVANJE	30
5.10. SOCIALIZACIJA	31
6. RAZLIKE MED MENEDŽERJI IN MENEDŽERKAMI	34
7. PREMAGOVANJE OVIR	40
7.1. ZAKONI ZA ENAKOST MOŽNOSTI.....	41
7.2. PREVZEMANJE MOŠKEGA STILA VODENJA	42
7.3. SPREMINJANJE ŽENSK	42
7.4. DECENTRALIZACIJA PODJETIJ	44
7.5. USTANAVLJANJE LASTNIH PODJETIJ	45
7.6. REFORME V PODJETJIH	48
8. ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU V SLOVENIJI.....	52
9. EMPIRIČNI DEL	56
9.1. PRIMERJAVA PODATKOV IZ LETA 1993 IN 2005	56
9.2. VZOREC IN VPRAŠALNIK.....	58
9.3. REZULTATI	60
9.3.1. Osnovni pojmi o menedžerkah in menedžerjih iz vzorca	60
9.3.2. Družinski izvor	62
9.3.3. Izobrazba	65
9.3.4. Kariera	65
9.3.5. Sedanji položaj in menedžerski stil	71
9.3.6. Partnerji in otroci, gospodinjstvo	81
9.3.7. Stališča do žensk v družbi in menedžerk	83
10. ZAKLJUČEK	87
11. LITERATURA	90
PRILOGA	97

1. UVOD

Danes se načini vodenja spreminjajo. Najboljši vodje ne vodijo z močjo, saj hierarhične organizacije postajajo stvar preteklosti. Za sodobnega menedžerja je pomembno, da zna ustvariti odlično organizacijsko atmosfero, da zna motivirati svoje podrejene, torej da skrbi za odnose med ljudmi. Človeški kapital je postal ključna konkurenčna prednost organizacij, zato mora menedžer na delovna mesta znati privabiti in obdržati prave ljudi. Tudi Henry Ford je s svojo izjavo *"Lahko mi vzamete tovarne, požgete moje zgradbe, toda pustite mi moje ljudi"* poudaril, kaj je najpomembnejši in nenadomestljiv kapital v sodobnih organizacijah (Mesiti, 2003: 25).

Ker pa so ženske označene kot odnosno naravnani voditelji, so jim take organizacijske spremembe pisane na kožo. Ženske danes prodirajo v poklice, dela in menedžerke položaje, ki so bili še nedavno rezervirani za moške. Kljub temu pa je udeležba žensk na najvišjih položajih v organizacijah in podjetjih majhna in neporocionalna udeležbi žensk v populaciji ter zaposlenosti in izobraženosti žensk. To dokazuje tudi podoba idealnega menedžerja, ki se med državami razlikuje, toda povsod so bolj cenjene značilnosti, ki jih v posamezni državi povezujejo z moškimi.

Kapitalistična družba je še vedno strukturirana kot patriarhalna družba, kjer so ženske diskriminirane v dvojnem sistemu podrejenosti. Na eni strani so pod dominacijo moških v privatni sferi, na drugi strani pa lahko govorimo o vertikalni in horizontalni segregaciji znotraj javne sfere. Horizontalna segregacija se pojavi takrat, ko se moški in ženske zaposlujejo v različnih tipih poklicev, medtem ko vertikalna segregacija predstavlja različna dela, ki so na različnih ravneh organizacijske hierarhije. Spolna polarizacija je najbolj očitna na področju vodenja, kjer prevladujejo moški in na področju administrativnih del, kjer so v večini zaposlene ženske (Kanter, 1977: 18).

Leta 2003 je bilo v 48 največjih gospodarskih družbah in poslovnih sistemih pri nas le 4% predsednic uprav, 22% članic uprav, na vseh menedžerskih ravneh pa 29% žensk (Odmevi, 7. 3. 2005).

V diplomski nalogi sem na začetku opredelila menedžment in njegov razvoj. Nato sem predstavila ovire, ki otežujejo vertikalno poklicno mobilnost žensk, pri čemer primarno vlogo odigra socializacija. Gre za proces, kjer pod vplivom staršev in drugih avtoritet v zgodnjem

otročtvu sprejemamo prve posplošene sodbe o socialnem svetu okrog sebe. Ravno močno zakoreninjeni stereotipi pa tudi predstavljajo najtrši oreh za vse uspeha željne ženske v razvitih industrijskih državah.

V teoretičnem delu sem prikazala tudi razlike med menedžerji in menedžerkami ter kako ženske, organizacije in družba premagujejo ovire podreprezentativnosti žensk na najvišjih položajih.

19. oktobra 2004 sem se udeležila prve konference Odličnost managerk na Bledu, za katero si Sekcija managerk prizadeva, da postane tradicionalno srečanje menedžerk iz Slovenije. Z udeležbo v tej socialni mreži ženskega menedžmenta sem skupaj s številnimi menedžerkami pridobila marsikatero izkušnjo in idejo, ki sem jo uporabila tudi pri pisanju diplomskega dela.

V empiričnem delu diplome sem najprej ugotavljala, kaj se je zgodilo s 27 menedžerji in 28 menedžerkami, ki so bili v vzorcu raziskave o moških in ženskah na vodilnih položajih, ki jo je dr. Kanjuo Mrčela izvajala leta 1993. Z analizo podatkov, ki sem jih dobila z izpolnjenimi vprašalniki, sem želela ugotoviti, ali se je položaj žensk spremenil v dobrih 10-ih letih in kakšne so morebitne spremembe. Prav tako sem preverila, ali se moški in ženski stil vodenja razlikujeta ter kako kariere menedžerjev in menedžerk vplivajo na njihovo zasebno življenje.

V diplomu sem z analizo teoretičnih in empiričnih virov preverjala naslednji hipotezi:

1. Slog moškega in ženskega vodenja se ne razlikujeta bistveno, so pa ženskam pripisane določene lastnosti, ki so vedno pomembnejše v sodobnih organizacijah.
2. V prihodnosti lahko pričakujemo vse več žensk na vodilnih položajih, saj se menedžerke dobro zavedajo problema podreprezentativnosti žensk na vrhu, zato si na različne načine prizadevajo k izboljšanju položaja žensk.

2. OPREDELITEV IN SPREMINJANJE MENEDŽMENTA DANES

Beseda menedžment izvira iz italijanske besede "manegio/manegiare" (16. stoletje), ki pomeni jahalnico, kjer konji tečejo v krogu, dreser pa jih spodbuja z dolgim bičem. Pri tem gre za konotacijo maskulinega koncepta nadzora. Druga izpeljava pa izvira iz francoske besede "manege" (18. stoletje), ki pomeni skrbno, nežno in pazljivo skrb za gospodinjstvo, kar ima feminino konotacijo. S to alternativno konotacijo besede menedžment lahko sklepamo, da "menedžment kot funkcija, profesija in praksa ni nujno pod dominacijo maskulinega stila, diskurza ali procesa na splošno ali konkretnih moških" (Collinson in Hearn, 1999 v Kanjuo Mrčela, 2000: 67; Nordström in Ridderstråle, 2001: 186).

Velikost organizacije vpliva na to, koliko "dreserjev", ki bodo vodili in usmerjali zaposlene, bo imela posamezna organizacija. V velikih organizacijah so menedžerji lahko razdeljeni v več ravni (Kanjuo Mrčela, 1996: 17):

- menedžerji na najvišji ravni oz. top menedžerji (generalni direktorji, predsedniki uprave ...)
- menedžerji srednje ravni (direktorji posameznih oddelkov ali področij)
- menedžerji nižje, prve ravni (nadzorniki, delovodje).

Menedžment se je pojavil z nastankom prvih velikih vojaških organizacij konec 19. stoletja, kjer je bila potrebna koordinacija dela velikega števila ljudi. To so bile ekskluzivno moške organizacije, v katere ženskam ni bilo mogoče priti.

Z združevanjem podjetij med leti 1890 in 1910 pa so nastale velike korporacije, ki so zahtevale profesionalizacijo menedžmenta (Kanter, 1977: 20). Menedžment je postal najpomembnejša funkcija tudi v kasneje razvijajočih se poslovnih organizacijah, ne glede na njihovo velikost in dejavnost. Razlog lahko poiščem v sami definiciji menedžmenta. Gre za proces načrtovanja, organiziranja, kadrovanja, vodenja, kontroliranja in koordiniranja vsake organizacije ter uporabo organizacijskih virov za doseganje določenih organizacijskih ciljev (Hunsaker, 1991: 36-37).

Starejši menedžerski pristopi poudarjajo strateško upravljanje in centralizirano organizacijo, kjer prevladujeta struktura in red, toga hierarhija in birokracija. Prevladovali so boj in rivalstvo, agresija in tekmovalnost. V teh organizacijah se spoštuje moč in položaj, zahteva pa se poslušnost sodelavcev (Brajša, 1996: 140). Osrednji poudarek je bil na racionalnem odločanju in

načrtovanju, kjer so zaposleni sledili utilitaristični etiki; nasprotovali pa so iracionalnosti, personalnosti in emocionalnosti (Kanter, 1977: 21-22).

V sodobnih opredelitvah menedžmenta, ki je značilen za horizontalno strukturirane organizacije, pa je poudarek na človeškem kapitalu in ne več na delovnih nalogah, zato je za "sodobnega menedžerja" značilno motiviranje in usposabljanje sodelavcev, ustvarjanje dobre delovne atmosfere in skrb za odnose med ljudmi (Kanjuro Mrčela, 1996: 27; Hunsaker, 1991: 32-41). Schwarz tako vodenje poimenuje interaktivno vodenje (Schwarz v Kanjuro Mrčela, 1996: 27), ki ga Drucker ponazori z metaforo organizacije kot orkestra, v kateri ima odgovornost vsak član (Drucker v Kanjuro Mrčela, 1996: 28). Za primer navajam neko švedsko veleblagovnico, ki je imela velike težave s krajami. Vodstvo je v upanju, da bodo to težavo rešili, vzpostavilo varnostno službo. Toda ta "rešitev" jim ni prinesla pričakovanih rezultatov, saj je izginilo še več stvari. Razlog za to pa je bil, da zaposleni niso bili več pozorni na tatove, saj naj bi zanje poskrbeli varnostniki (Nordström in Ridderstråle, 2001: 238).

Novejši menedžment poudarja človeške odnose, ki vplivajo na produktivnost in učinkovitost zaposlenih. S Hawthornovim eksperimentom je bilo dokazano, kako pomembna je neformalna organizacija, ki vključuje čustvene, neracionalne in sentimentalne vidike obnašanja zaposlenih (Kanter, 1977: 22-23). Pomembno je sodelovanje ter zaupanje med sodelavci, hkrati pa se ceni individualnost.

Menedžment je ključna funkcija v organizacijah, saj se prav ta "del" organizacije spopada s kompleksnimi problemi, za katere iščejo alternativne rešitve, z negotovostjo in tveganjem, ki je povezano z inoviranjem in s številnimi spremembami, ki so lahko posledica sprememb v širšem družbenem okolju. V tej funkciji morajo biti zaposleni ljudje, ki poraz in eksperimentiranje sprejemajo kot del kulture inovacij in človeškega napredka (Magretta, 2003: 216-218; Nordström in Ridderstråle, 2001: 191-195). Za primer navajam podjetje Coca-Cola, ki je leta 1985 na trgu predstavilo pijačo New Coke, pri kateri so spremenili le recept že uveljavljene kokakole, pri čemer so predpostavili, da bo potrošnikom ta novi, slajši okus bolj všeč. Ta njihova poslovna odločitev je imela katastrofalne posledice, zato so čez tri mesece ponovno začeli izdelovati staro različico kokakole. Pri tem želim poudariti, da nobeden od vodilnih zaradi te tvegane odločitve ni bil odpuščen, kar dokazuje odličnost vodstva multinacionalke (Nordström in Ridderstråle, 2001: 194). V takih in podobnih primerih je dobro upoštevati rek *"Toliko sem se naučil iz svojih napak, da jih bom naredil še nekaj"* (Stanković, 2003: 15).

Nordström in Ridderstråle menita, da je sodoben svet kaotičen in nepredvidljiv, v katerem funkcija menedžerjev ni ustvarjanje reda, temveč zagotavljanje obilja, kar je mogoče doseči z natančno opredeljeno vizijo organizacije, s katero so seznanjeni vsi zaposleni (Nordström in Ridderstråle, 2001: 186-187). Menedžerji morajo prav tako natančno določiti cilje organizacije in z njimi seznaniti vse zaposlene. Po opredelitvi ciljev mora menedžer oblikovati načrt, kako te cilje doseči in ugotoviti, ali so doseženi rezultati skladni s pričakovanimi rezultati (Magretta, 2003: 216-217). Vizija in cilji tako izražajo bistvo podjetja in spodbujajo predanost podjetju, kar je osnova sodobnih organizacij, ki temeljijo na pomembnosti človeškega faktorja.

Zanimiv se mi je zdel primer nekega britanskega podjetja, ki je svojim zaposlenim zamenjalo ohranjevalnike zaslona na vseh računalnikih; in sicer tako, da so prej živalske motive zamenjali z barvnim zemljevidom Velike Britanije s pripisom "Do leta 2001 bomo prvi na britanskem trgu!" S tem spremenjenim motivom so vodilni v podjetju vsak dan svojim zaposlenim sporočali vizijo podjetja, ki jim je bila sicer znana, a ne zadosti okrepljena v njihovih mislih. S tem so dosegli, da so se vsi v organizaciji o zastavljenem cilju pogovarjali in kmalu začeli iskati strategije, kako ga tudi doseči (Cohen in Kotter, 2003: 87-88).

3. MENEDŽERJI

Nordström in Ridderstråle opredelita razvoj vodij, ki je skozi zgodovino šel skozi tri faze. V prvi generaciji poslovnih voditeljev je bilo veliko pravnikov, saj je bilo pravno znanje ključno znanje pri vodenju razvijajočih se družb z omejeno odgovornostjo. V času tehnoloških inovacij je bilo najpomembnejše tehnično znanje voditeljev. Tretja generacija voditeljev pa so bili magistri poslovne administracije. Danes pa je konkurenčna prednost v podjetjih, ki imajo dobro izobraženo delovno silo, zato so potrebni humani menedžerji, katerih naloga je pritegniti in obdržati pomembne ljudi v organizaciji (Nordström in Ridderstråle, 2001: 213-214).

Uspešni menedžerji morajo posedovati *tehnična znanja* (nanašajo se na specifično dejavnost organizacije), *socialna znanja* (nanašajo se na delo z ljudmi) in *strateška znanja* (nanašajo se na celostno razumevanje organizacije, njenih ciljev in nalog) (Kanjuro Mrčela, 1996: 15).

Že od vsega začetka je menedžment povezan z maskulinostjo, saj so moškim pripisane lastnosti, ki jih je zahteval prvotni menedžment: analitične sposobnosti, racionalno odločanje in reševanje problemov, odmik od emocionalnosti itd. Celo pisarniško, administrativno delo je bilo do konca 19. stoletja rezervirano za moške. S pojavom gigantskih korporacije pa so moški prevzeli vodilne položaje, ženske pa so prevzele vlogo "tajnic". Tako lahko po eni strani govorimo o feminizaciji rutinskega pisarniškega dela, na drugi strani pa je prišlo do dominacije moških na vodilnih položajih, kar se niti do danes še ni bistveno spremenilo (Kanter, 1977: 24-28). V tej zvezi je predstavljen odnos podrejeni – nadrejeni, pri čemer je tajnica poslušna do svojega "šefa", ki zaradi preobremenjenosti potrebuje njeno pomoč. Napredovanje tajnice pomeni, da dobi novega šefa, ki v organizaciji zaseda še višji položaj kot njegov predhodnik. Menedžerji imajo pogosto možnost napredovati, tajnice pa se težko premaknejo iz svojega položaja. Tako so tajnice lahko označene kot "statusni simbol" svojih nadrejenih. Njihov odnos do šefov je zelo oseben, kar Kanterjeva ponazori z metaforo zakoncev, kjer so tajnice poimenovane kot "pisarniške žene" svojih šefov (Kanter, 1977: 75-90). Za pisarniške žene je bila včasih pogostejše uporabljena sintagma "pisarniške rože" (office flowers), saj z opravljanjem dolgočasnih rutinskih del (kopiranje, faksiranje, sprejemanje telefonov, kuhanje čajev za šefe in obiskovalce podjetja itd.) v

pisarni opravljajo zgolj dekorativno funkcijo, ki pa omogoča večjo produktivnost njihovih nadrejenih (Ogasawara, 1998: 12).

Kanjuo Mrčela pravi, da so v sodobnem menedžmentu zaželeni moški z ženskim načinom vodenja, kar pomeni, da mora menedžer, ki je še vedno najpogostejše moški, uporabljati nove, sodobne, mehke, participativne prijeme (Kanjuo Mrčela, 2001: 40-44). Mehki menedžment poudarja vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov med vsemi zaposlenimi, procese komunikacije, motiviranje zaposlenih, prirejanje raznih družabnih dogodkov za vse zaposlene, kar pomeni odmik od zastarelega, avtoritativnega menedžmenta, ki je temeljil na hierarhični strukturi (Johnson, 1997). Vzrok za tovrstne spremembe v vodenju organizacij je mogoče poiskati v vse pomembnejšem "človeškem kapitalu", ki postaja konkurenčna prednost predvsem v storitvenih organizacijah, ki pa so danes bistveno pomembnejše kot proizvodne dejavnosti. Sodobna podjetja tako težijo k pridobitvi najsposobnejših in najbolj talentiranih ljudi, ki pa morajo biti zadostno motivirani, da zaradi občutka pripadnosti podjetju v njem tudi ostanejo.

4. MENEDŽERKE SREDI KULTURE "MACHO"

Še vedno so prevladujoči patriarhalni obrazci urejevanja družbe, kjer so družbene vloge spolno determinirane; in sicer moški igrajo vloge, ki izražajo ambicioznost, dinamičnost, iniciativnost, agresivnost, moč, samozavest, ženske pa igrajo vloge, v katerih so prisotne čustvenost, nežnost, odvisnost, kooperativnost, pasivnost. Ženske so potisnjene v zasebno sfero (dom, družina...), moški pa dominirajo v javni sferi (plačano delo, politika...) (Kanjuo Mrčela, 1992: 77-79). Stereotipne socialne vloge tako omejujejo oba spola, toda današnja družba vrednoti javno sfero in ne privatne, plačano delo in ne domače, moške in ne žensk (Kanjuo Mrčela v Cigale, 1992). Ta distinkcija je bila sicer v večini držav veliko bolj izrazita v preteklosti, a še vedno imamo, na primer v slovenskem parlamentu le 12,2% poslank, v vladi pa imamo le eno ministrico (Odmevi, 7. 3. 2005). Na najvišjih položajih je v Evropi od 2 do 3% žensk, v ZDA pa 4%. V srednjem menedžmentu je v ZDA kar 41% žensk, v Evropi pa le okrog 20% (Rosener v van der Boon, 2003).

Poleg spolno določenih družbenih vlog govorimo tudi o spolno določeni organizacijski kulturi, ki razkriva spolno določenost organizacijskega jezika, načinov komunikacij, formalnih in neformalnih stikov, simbolov, vrednot, idej. Lastnosti spolno določene organizacijske kulture, ki se je bolj kot moški zavedajo ženske so: hierarhičnost in patriarhalnost, spolna segregacija, spolna delitev dela, spolno stereotipiziranje, spolna diskriminacija, seksualizirano okolje, spolno nadlegovanje, spolna določenost moči, odpor do sprememb... (Kanjuo Mrčela, 2000: 68). Ameriški sociolog Kimmel pravi, da način izražanja lahko poveča zavedanje o spolnih razlikah. Tako bi morali trditev, da ženske zaslužijo 70% moške plače zamenjati s trditvijo, da moški zaslužijo 130% od tega, kar zaslužijo ženske (www.winconference.net).

Ženske so torej zapostavljene v moškem okolju, kljub temu, da "večina raziskav opozarja, da praktično ni razlik v sposobnostih, kvalifikacijah in motivaciji med profesionalkami, profesionalci ter med menedžerkami in menedžerji" (Wirth, 2001).

Ženske se pojavljajo v literaturi o menedžmentu od 70. let 20. stoletja naprej, v tistem času pa se pojavi tudi pojem **stekleni strop** (*glass ceiling*) v organizaciji, ki metaforično predstavlja nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim

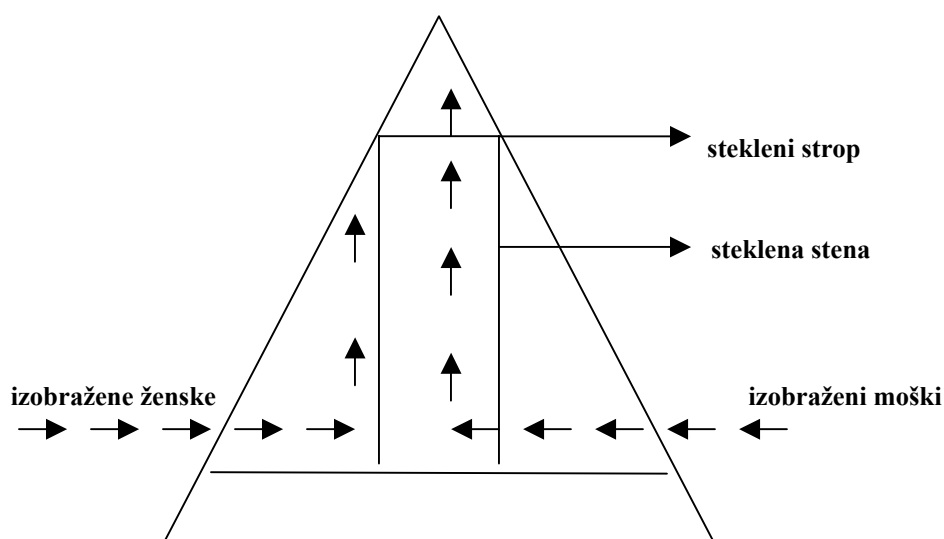
družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etičnih manjšin). Stekleni stropi so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in jih je težko podreti (Kanjua Mrčela, 2000: 58). Zato so nekatere menedžerke enoglasne, da bi bil termin **betonski strop** (*concrete ceiling*) veliko primernejši, saj je ta ovira veliko trša od hitro razbijajočega se stekla. Stekleni strop lahko ženske ustavi zelo blizu vrha piramidalne strukture, v drugih organizacijah pa je lahko ovira že na najnižji ravni menedžmenta ali pa celo še niže (Wirth 2001: 5).

Poleg steklenih stropov, ki ženskam zapirajo kanale vertikalne socialne mobilnosti, pa se ženske srečujejo tudi s **steklenimi stenami** (*glass walls*), ki jim otežujejo horizontalno mobilnost oz. možnosti zaposlovanja na strateška področja, ki so najpogostejše izhodišče za vertikalno napredovanje na najvišje položaje. Ženske se morajo tako pogosto zadovoljiti z administrativnimi in kadrovskimi deli, saj so mesta v finančnih oddelkih in pri razvoju izdelkov velikokrat rezervirana za moške (Wirth, 2001: 9).

V literaturi sem zasledila tudi izraz **lepljiva tla** (*sticky floors*), ki označuje pomanjkanje dejanskih kariernih premikov žensk po prvem vstopu v organizacijo (Caplan, 2004).

V nadaljevanju bom skušala ugotoviti, kaj je nevidna ovira oziroma stekleni strop, ki otežuje napredovanje žensk.

Slika 1: Stekleni stropi in steklene stene v organizacijski piramidi



Vir: Wirth, 2001: 9

5. OVIRE ZA ŽENSKE V MENEDŽMENTU

V moškosredišni kulturi morajo ženske premagati marsikatero oviro, ki se pojavi na poti do najvišjih menedžerskih položajev. Mednarodna organizacija dela je poleg že omenjenih steklenih sten opredelila naslednje ovire, ki so si v različnih državah zelo podobne.

5.1. SKRB ZA DRUŽINO IN OTROKE

"Dvojna obremenjenost žensk" je sociološki pojem, ki označuje dvojno zaposlenost ženske. Eno je plačano delo v službi, drugo pa neplačano delo doma, kjer ženska opravlja večino gospodinjskih nalog in skrbi za otroke (Kanjuro Mrčela, 1992: 83).

Ženske in moški v Sloveniji najbolj vrednotijo družino in delo. Vendar pri pojmovanju teh dveh vrednot obstaja bistvena razlika, saj za moške družina pomeni okolje, ki jim daje moč in energijo za njihovo delo, medtem ko jih dela v gospodinjstvu in družini ne obremenjujejo. Za ženske pa velja ravno obratno – okolje družine in njihove obveznosti v zvezi s tem veljajo v družbi za obveznost, nalogo in dolžnost žensk (Kozmik, 1998: 148).

Od žensk se tudi pogosteje pričakuje, da bodo skrbele za svoje starše oziroma druge odvisne družinske člane. V podporo tej tezi navajam izjavo neke britanske menedžerke: *"Moje življenje je eno samo divjanje in zelo rada bi se odpočila ter se znebila vseh obveznosti. Imam mamo, ki je stara 83 let in sama živi na Severnem Irskem. Vsakih 14 dni jo obiščem in ostanem z njo za konec tedna. Ženske nosijo večjo odgovornost od moških tudi v odnosu do svojih staršev. Moja mama je trenutno na štirinajstdnevem obisku pri meni, kar pomeni, da imam veliko več dela; danes sem na primer zjutraj vstala in pred odhodom na delo pripravila kosilo zanjo"* (Linehan, 2001: 182-183).

Raziskava, narejena v desetih evropskih državah, je pokazala, da zaposleni moški v Sloveniji v povprečju namenijo 2 uri in 24 minut na dan gospodinjskemu delu in hišnim opravilom, ženske pa se s takim delom ukvarjajo 4 ure in 24 minut dnevno. Ugotovljeno je bilo, da ženske v vseh evropskih državah, ki so bile vključene v vzorec naredijo od 60 do 66% gospodinjskih opravil, največ pa takih opravil naredijo ženske v Estoniji, Sloveniji in na Madžarskem (How Europeans

spend their time. Everyday life of women and men, 2004: 12-14). Omembe vreden pa je tudi podatek, da zaposlene ženske v Sloveniji porabijo v povprečju 136 minut dnevno za skrb za svoje otroke, stare do 6 let, medtem ko moškim tovrstne obveznosti vzamejo le 55 minut dnevno (How Europeans spend their time. Everyday life of women and men, 2004: 66). De Vries je prepričan, da so moški mojstri v racionalizaciji. Če jih vprašaš, koliko časa preživijo s svojo družino, bodo njihove ocene povsem drugačne, kot če vprašaš njihove družinske člane (De Vries v Šmuc, 2004: 26). V družinskem življenju je očitna diskriminacija očetov, kar potrjuje stereotip o "pomehkuženem moškem", kjer gre za moškega, ki aktivno sodeluje pri družinskem in gospodinjanskem delu (Kozmik, 1998: 150).

Tako pa lahko moški več časa posvetijo dodatnemu delu v službi, za kar navajajo različne razloge, kot so na primer preobloženost z delom, predanost podjetju, interes za delo, ki ga opravljajo. Za ženske tako na splošno velja, da niso predane svojemu delu tako močno kot moški (Kanter, 1977: 64-66), kar pa velja predvsem med 30. in 39. letom starosti, saj imajo takrat običajno zaradi izteka biološke ure največ dela doma (Bradley in drugi, 2004: 82).

V mnogih kulturah tradicionalna ženska vloga ohranja lastnosti, ki so v nasprotju s tem, kar se pričakuje od tradicionalnih menedžerjev. Za primer navajam Italijo, kjer je le tri odstotke žensk zaposlenih na najvišjih menedžerskih položajih, na kar vpliva dejstvo, da je le dobrih 40 odstotkov žensk delovno aktivnih, kar je v primerjavi z ostalimi evropskimi državami zelo malo. Razlog za to pa je predvsem v drugačnih vrednotah, saj ženske po porodu opustijo delo (Linehan, 2001: 46; Kanjuo Mrčela, 2005a: 715). Tako so ženske pogosto skoncentrirane v "ženskih" poklicih in na področjih, ki ponavadi predstavljajo institucionalizirana domača dela in "naravne" ženske vloge (Kanjuo Mrčela v Cigale, 1992: 85).

Družinske obveznosti žensk in njihovo potencialno materinstvo tako velikokrat predstavljata vzrok za diskriminiranost žensk na trgu delovne sile, saj nosečnost in materinstvo močno vplivata na to, da delodajalci raje zaposlijo moškega kot žensko, premeščajo ženske na druge, slabše plačane položaje. "Ženske so pogosto diskriminirane zato, ker ima delodajalec v sebi zasidran stereotip, da bo ženska delala dve ali tri leta, potem bo zaradi otrok ostala doma, zato ji ne upa prepustiti odgovornosti" (Volk, 2003: 15). Nek slovenski menedžer je izjavil: *"Izbral bi moškega. Njega vedno lahko dodatni izobražujem in me to manj stane, kot bi me stalo, če bi se odločil za žensko, saj bo ženska veliko časa na porodniških in bolniških dopustih. Moški nikoli ne bo rodil!"* (Kanjuo Mrčela, 1996: 79) V primeru, da matere poleg osnovnega porodniškega dopusta (zaradi

slabo razvitega sistema otroškega varstva) vzamejo dodatni dopust, morajo v mnogih evropskih državah prekiniti delovno razmerje oziroma pogodbeno razmerje. Tako se morajo ženske pogosto odpovedati visokim položajem in ostalim že pridobljenim ugodnostim. Na drugi strani pa se moškim pogosto dogaja, da so jim ob rojstvu otroka dodeljene posebne ugodnosti oziroma so za to posebej nagajeni (Vinnicombe v Davidson in Burke, 2000: 14). Poročeni moški z urejenimi družinskimi razmerami imajo na delovnem mestu očitno prednost, saj naj bi imeli trdo podporo v domačem okolju in zato lahko vso pozornost posvečajo svojemu delu. V državah Evropske unije je bilo dokazano, da je stopnja delovne aktivnosti moških, ki imajo otroka ali več otrok v povprečju 10% višja od stopnje delovne aktivnosti moških, ki otrok nimajo (Kanjua Mrčela, 2005a: 721).

Le redki moški koristijo očetovski dopust. V Sloveniji je februarja 2005 le 1,8% očetov koristilo očetovski dopust, ki je namenjen negi in varstvu otroka. Gre za 260 dni dopusta, ki ga lahko koristita oče ali mati, neposredno po preteku porodniškega dopusta matere. V večini primerov se za dopust za nego in varstvo otroka odločajo matere, kar je mogoče razložiti s seksističnostjo družbe, kjer so vloge moških in žensk preveč ločene (MZDDSZ v Kanjua Mrčela, 2005: 10; Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih; Kanjua Mrčela v Koražija, 1996). Moškim kariera in zavezanost svojemu položaju še vedno pomenita prioriteto, ki se ji niso pripravljene odpovedati niti pri rojstvu otroka. Slovenija bi se lahko zgledovala po nekaterih državah, ki na različne načine spodbujajo predvsem moške k jemanju porodniškega dopusta. Na Švedskem zaposlenim staršem namenljajo posebne nagrade (na primer 150-odstotno plačo), če vzamejo porodniški dopust za svojega otroka. Če ga torej vzame moški, znes 150% njegove plače več kot pri ženi, ki je praviloma slabše plačana (Petrovčič, 2002: 73).

V nekaterih državah so se problema lotili tako, da so uvedli davčne olajšave za osebe, ki zaposlujejo druge za varstvo otrok. V drugih državah pa ženske same rešujejo ta problem tako, da nimajo otrok. Med ameriškimi menedžerji in menedžerkami ima otroka ali več otrok 90% moških in le 35% žensk (Kanjua Mrčela, 1996: 78). V Nemčiji pa je bilo ugotovljeno, da ima otroka približno 40 % menedžerk, in sicer v povprečju le enega, medtem ko so skoraj vsi menedžerji poročeni in imajo v povprečju po 2 otroka (Vinnicombe v Davidson in Burke, 2000: 17).

Tudi pri razbremenitvi družinskih obveznosti menedžerke izbirajo med dvema alternativama; in sicer ali prevzemajo moške oblike nesodelovanja v gospodinjstvem delu oz. prenašajo gospodinjstvo na plačano pomoč ali pa se odločajo za samsko življenje.

Med člani in članicami Britanskega inštituta za menedžment je kar 93% poročenih moških in le 18% poročenih žensk. V Sloveniji menedžersko delo ne izključuje družinskega življenja in otrok – večina menedžerk (80%) je poročenih in imajo otroke; poročenih pa je 100% menedžerjev (Kanjus Mrčela, 2000: 59). Kljub temu se je morala tudi marsikatera slovenska top menedžerka odpovedati otrokom, med njimi tudi Danica Purg, direktorica Poslovne šole na Bledu: *"Nimam časa za otroke, še za mačko nimam časa. Nimam pa občutka, da sem se čemurkoli odpovedala, ker imam neznansko rada to, kar počnem."* Cvetka Selšek, predsednica uprave SKB Banke, se je zaradi kariere poročila precej pozno, hkrati pa se je tudi odpovedala otrokom, kar včasih še vedno močno obžaluje (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004). Za Slovenijo tudi ni značilno prekinjanje delovne kariere žensk po poroki in rojstvu otrok ter njihovo vračanje med iskalce zaposlitve, ko otroci odrastejo, kar se pogosto dogaja v drugih evropskih državah (Glazer, 1998: 209).

Tudi najuspešnejše slovenske menedžerke se vse pogostejše odločajo za zunanjo pomoč pri opravljanju gospodinjskih opravil. Ksenija Benedetti, šefinja protokola RS, se iz Kopra vsak dan vozi na delovno mesto v Ljubljano, zato ji pomoč od zunaj pride še kako prav. Tudi Danica Purg ima dvakrat tedensko zunanjo pomoč pri gospodinjskih opravilih, pri urejanju vrta pa ji pomaga vrtnar (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Psiholog in psihoterapevt Robert Kržišnik je prepričan, da je žensk z zunanjo pomočjo pri gospodinjskih opravilih bistveno več, a o tem ne govorijo na glas. Pravi, da na to vpliva socializacija, saj si deklice že v otroštvu vgradijo v podzavest prepričanje, da morajo biti "pridne punčke", kar se kasneje razvije v avtomatizem žensk, da morajo izpolnjevati pričakovanja drugih. Družba pa od žensk še vedno pričakuje opravljanje dvojne vloge, in sicer v gospodinjstvu in pri ustvarjanju kariere (Kržišnik, 2004).

Ta želja po popolnosti vodi pri ženskah do oblikovanja strategije "superžensk", kjer gre za izjemno poklicno zavzetost, kakor tudi za zavzetost doma, kar vključuje ogromne napore pri preživljanju čim več časa z otroki (Linehan, osebna korespondenca).

De Vries govori, da "superženske" pogosto občutijo moralnega mačka (de Vries v Šmuc, 2004: 26), kar se je zgodilo tudi vodji kadrovskega oddelka v nekem računalniškem podjetju: *"Jaz sem bila na višjem položaju kot moj partner, ko sva se spoznala. Potem sva dobila sina, zaradi česar se življenje mojega partnerja ni spremenilo, moje pa docela. Za prvi dve leti sem najela*

negovalko, kar pa me osebno ni zadovoljevalo. Skrb za otroka nisem želela prepustiti le negovalki, zato sem kariero za pet let popolnoma opustila" (Linehan, 2001: 106).

Govorimo o konfliktu med vlogami, saj so družinske in poklicne vloge v določenem smislu nezdružljive, zato izvajanje ene vloge otežuje izvajanje druge. Na tej točki bi bilo nujno potrebno spremeniti miselnost delodajalcev, saj ženske ne rojevajo otrok samo zase, zato jih za rojevanje ne bi smeli kaznovati. Rešitev bi bila lahko v tem, da bi bile roditeljske obveznosti (tako materinska kot očetovska vloga) in gospodinjske obveznosti enakopravno razdeljene in enako prepoznavne.

Trend v sodobni družbi je, da moški skušajo čim več časa preživeti s svojimi otroki, pri čemer praviloma poskrbijo za prijetnejše dolžnosti (npr. peljejo otroka v kino, gledališče ali na tekmo, se z njim igrajo itd.), medtem ko hranjenje, pranje otrokovih oblek, obisk pri zdravniku in menjavanje plenic ostajajo primarno ženske dolžnosti (Bradley in drugi, 2004: 85). Tudi pri gospodinjskih opravilih moški prevzemajo manj odgovorne dolžnosti, kot so košnja trave, zamenjava žarnice, manjša popravila itd., za ženske pa ostajajo nepreložljiva vsakdanja dela (kuhanje, pospravljanje, pranje...) (How Europeans spend their time. Everyday life of women and men, 2004: 44).

V sodobnih družbah je precej pogost pojav "moderne dvokarierne družine", kjer za gospodinjske obveznosti skrbijo ženske, starševstvo pa je porazdeljeno med oba zakonca (Gilbert, 1993: 86-87).

Idealna, a pogosto utopična dvokarierna družina, se imenuje "egalitarna dvokarierna družina." Zanja je značilna aktivnost obeh zakoncev tako v družinskem življenju in v gospodinjskih delih, kot tudi v poslovni karieri (Gilbert, 1993: 87). Takšne družine sledijo načelu – kdor partnerju ne privošči užitka, ki ga nudi ustvarjalno delo, je sebičen (Mulej, 1992: 82)!

5.2. NIŽJE PLAČE ŽENSK

Ženske so pogosto skoncentrirane v majhnem številu rutiniziranih, neperspektivnih, slabše plačanih poklicih z manjšo odgovornostjo (steklene stene). V svojem delu ne vidijo veliko priložnosti (stekleni stropi), zato so manj motivirane, tekmovalne in predane svoji službi kot moški. Zaslužijo veliko manj kot moški, čeprav delajo veliko več (če upoštevamo neplačano

delo, skrb za gospodinjstvo, skrb za otroke...). V zasebnem sektorju ženske zaslužijo tudi 30% manj, medtem ko so razlike v javnem sektorju nekoliko manjše, največ dvajsetodstotne. Na nižje plače vpliva samo dejstvo, da so zaposlene ženske, s čimer so dela in aktivnosti, ki jih opravljajo, ovrednotena kot manj zahtevna, posledično pa tudi nižje plačana (Stanković, 2003: 15; Kanjua Mrčela, 2005a: 727). Glede na to, da so ženske danes enako kvalificirane in izobražene kot moški, lahko v prihodnosti pričakujemo manjše razlike v plačah med spoloma. Leta 1997 so v Nemčiji naredili raziskavo, s katero so ugotovili, da ima 34% menedžerk in le 25% menedžerjev pridobljen magisterij, hkrati pa so ugotovili, da ima 46% menedžerk in 36% menedžerjev pridobljen doktorat (Wirth, 2001: 13). V raziskavi, narejeni v državah Evropske unije leta 2000 pa je bilo ugotovljeno, da je med diplomanti kar 56% žensk, med magistri pa prevladujejo moški (54%) (Wirth, 2004: 40). Tudi v Sloveniji je bila ugotovljena višja povprečna izobrazba zaposlenih žensk, in sicer imajo zaposlene ženske v povprečju 11,4 leta izobrazbe, zaposleni moški pa v povprečju 10,9 leta. 12,5% zaposlenih žensk ima pri nas končan univerzitetni študij, med zaposlenimi moškimi pa je takih 10,4% (MZDDSZ, 2003 v Kanjua Mrčela, 2005a: 728).

Po ocenah Statističnega urada RS za leto 2004 so bila pri nas največja odstopanja pri povprečnem mesečnem bruto osebnem dohodku v prid moških v finančnem posredništvu (451.209 tolarjev v primerjavi z 340.492 tolarji za ženske) in v zdravstvu (489.075 proti 316.973 tolarjev) (SURS, Statistika dela, 2005). Leta 2002 je bila povprečna razlika med plačami žensk in moških v Sloveniji glede na stopnjo strokovne usposobljenosti 9,6% (Odmevi, 7. 3. 2005), kar je glede na svetovno povprečje, kjer so ženske slabše plačane za 20 do 30%, precej razveseljivo (The Economist, 2001: 48). Moram pa poudariti, da so pri nas razlike v plačah najvišje med zaposlenimi z univerzitetno izobrazbo, kjer so ženske leta 2001 zaslužile v povprečju le 80,3% plač moških z enako izobrazbo (Kanjua Mrčela, 2005a: 728). Za leto 2004 je bilo ugotovljeno, da so direktorice v Sloveniji zaslužile 88,4% bruto plače direktorjev, kar v številkah pomeni 869.169 tolarjev proti 768.551 tolarjev v prid direktorjev. Razlike med člani in članicami uprav so še nekoliko višje, saj članice zaslužijo le 67,6% bruto plače članov uprav. Največje spolne vrzeli pa so bile leta 2004 ugotovljene med predsedniki in predsednicami uprav. Predsednice uprav so namreč zaslužile le 32,8% moških plač (1.966.588 tolarjev za predsednike in 645.457 tolarjev za predsednice uprav) (SURS, Statistika dela, 2005). To Kanjua Mrčela razlaga z dejstvom, da na najvišjih položajih v največjih družbah in podjetjih ni žensk, ki pa so predsednice uprav manjših

podjetij. Prav tako pa je več menedžerk zaposlenih v slabše plačanih panogah (Kanjua Mrčela in Černigoj Sadar, 2004: 36-37).

Na povišanje plač najbolj vplivajo podaljševanje delovnega časa, pripravljenost na potovanja oziroma celo premestitve v druge države, čemur pa se morajo ženske zaradi družinskih obveznosti, predvsem v zgodnjih tridesetih letih, pogosto odpovedati.

Spolna segregacija izobraževanja je naslednja ovira, ki vpliva na nižje plače žensk. Ker sta področji izobraževanja in zaposlovanja tesno povezani, se razlike med spoloma na področju izbire smeri izobraževanja ali študija odražajo tudi na trgu delovne sile. Moška, pa tudi ženska negativna stališča ter socializacija preprečujejo, da bi se ženske vključile v ustrezne izobraževalne programe. Tako se dekleta pri šolanju usmerjajo predvsem v administrativno delo, izobraževanje, nego ljudi, medtem ko se fantje odločajo za bolj tehnična področja. Na Pedagoški fakulteti študira skoraj 90% žensk, medtem ko jih je na Fakulteti za strojništvo in na Fakulteti za elektrotehniko manj kot 3%. V Evropi je močno prisoten stereotip o ženski tehnološki nesposobnosti, zato tehnološka podjetja najpogosteje na vodilnih mestih ne zaposlujejo žensk (Linehan, 2001: 54; Delo, 2003: 15). Kopičenje žensk v ozke profile poslov pa vodi do nastanka "ženskih delovnih mest", ki so označena kot manjvredna v smislu potrebnih znanj in spretnosti za opravljanje teh del (administrativna dela, šolstvo, zdravstvo, javna uprava, trgovina, storitve). Moški pa so bistveno številčnejši v menedžerskih, fizičnih in tehničnih poklicih (EFILWC, 2002 v Kanjua Mrčela, 2005a: 723). Leta 1999 je bila v EU vsaka šesta ženska zaposlena v zdravstvu in socialnih storitvah, več kot 60% žensk je bilo skoncentriranih v samo 6 sektorjih (od skupno 60). Med moškimi pa je bilo le 40% takih, ki so bili zaposleni v šestih maskuliniziranih sektorjih (Kanjua Mrčela, 2005a: 712).

Kljub temu da ženske v določenih panogah opravljajo beloovratniška dela že dlje časa, to ni pripomoglo k povečanju števila žensk na vodilnih položajih v tej panogi. Za primer navajam številne ravnatelje na osnovnih in srednjih šolah, pa čeprav so pri poučevanju v večini zastopane učiteljice. Pa še tu je možno opaziti razlike glede na pomembnost položaja; tako je v Sloveniji leta 2001 v osnovnih šolah poučevalo prek 80% žensk, srednješolskih učiteljic je bilo okrog 65%, višješolskih pa le nekaj več kot 20% (Wirth, 2004: 9).

V zadnjem času smo priče prodiranju žensk v tradicionalno netipične ženske poklice, kot so pravo, informacijska in komunikacijska tehnologija, strojništvo, računalništvo, gradbeništvo, finance itd. Tako je leta 2002 odstotek pravnih v nekaterih vzhodnoevropskih državah presegel

50% (Wirth, 2004: 10). Tudi v Sloveniji smo priče procesu desegregacije. V primerjavi podatkov med leti 1993 in 2002 je bilo ugotovljeno, da se je povečalo število žensk v poklicih, kjer so bile prej malo navzoče (menedžerski poklici: iz 25,6% na 29,1%, strokovnjaki: iz 48,1% na 57,7%, upravljalci strojev: iz 27,7% na 37,3%), zmanjšala pa se je njihova številnost med uradniki, v storitvenih poklicih in med prodajalci (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2004 v Kanjua Mrčela, 2005a: 724).

5.3. PREDSDOKI IN STEREOTIPI

Naslednji argument za majhno udeležbo žensk med top menedžerji predstavljajo **stereotipi in predsodki**, ki so vsiljeni s strani družbe, družine in tudi žensk samih. Ženske predsodke dojemajo kot največjo oviro pri napredovanju.

Lippmann pravi, da so stereotipi "urejena in bolj ali manj trdna slika o svetu, ki smo ji prilagodili svoje navade, okus, zmožnosti, udobje in upe. Čeprav niso popolna slika o svetu, so slika o možnem svetu, ki smo se ji prilagodili. V tem svetu imajo ljudje in stvari svoj znani prostor in počnejo to, kar od njih pričakujemo. Tu se počutimo doma..." (Lippmann, 1999: 86). Stereotipi so rezultat družbenih norm, v procesih socializacije pa se prenašajo na posameznike.

"Predsodek je stališče, skupek prepričanj, na primer o posamezniku, ki so utemeljena samo na osnovi njegove pripadnosti določeni (stigmatizirani) skupini" (Ule, 2000: 184).

Uletova meni, da zaradi predsodkov, ki so značilni za neko družbo oziroma skupino, ne moremo več razmišljati, reflektirati, se razsodno obnašati, saj se nam del sveta zdi sam po sebi jasen. Zdi se nam tako samoumeven, da se o tem že kar ne splača postavljati vprašanj (Ule, 1999: 15).

Feminilnost je v družbi nižje ovrednotena kot maskulnost, ki predstavlja obnašanja, lastnosti in stališča, ki so značilna za moške, ki so moškim tradicionalno pripisana in se od njih pričakujejo (Kanjua Mrčela, 1996: 56).

Stereotipna predstava menedžerja ustreza stereotipni predstavi o "pravem moškem", ki je racionalen, ambiciozen, močan, pogumen in je popolno nasprotje stereotipni predstavi o "pravi ženski", ki je emocionalna (čustva igrajo pomembno vlogo pri številnih odločitvah, kar je v poslovnem svetu nedopustno), neambiciozna (če pa so že ambiciozne, jih družba označi kot možače), šibka, nežna. Ambiciozne ženske so pri moških nepriljubljene ali celo osovražene, zato

nanje pri poklicnih prizadevanjih pogosto reagirajo z neprijetnimi opazkami. Tako se je morala že marsikatera neporočena ženska, ki je skušala prebiti stekleni strop soočiti s podobno opazko: *"Tej se pa vidi, da potrebuje moškega"* (Mulej, 1992: 80)! Na podlagi teh stereotipnih predstav se je oblikovalo tudi stališče o ženskah kot slabih menedžerkah.

Poleg zgoraj omenjenih stereotipnih lastnosti žensk naj omenim še nekatere. *Pomanjkanje samozavesti* lahko privede do tega, da ženske zaradi nezaupanja vase odlagajo pomembne in tvegane odločitve. Pri problemih se zanašajo na pomoč drugih, saj so prepričane, da imajo drugi moč in pravico spreminjati njihovo življenje. Iz strahu, da naloge ne bodo uspele opraviti, izpuščajo dobre poklicne priložnosti. Njihove predstave o vodilnem položaju so vzvišene, vse druge ljudi imajo za uspešnejše, samozavestnejše in boljše od sebe (Mulej, 1992: 25, 68, 71). Jadranka Dakič, članica uprave v Mercatorju, pravi, da so ženske preveč samokritične in v dvomih, ali bodo določeno nalogo lahko izpeljale ali ne. Morale bi biti veliko bolj realne glede svojih sposobnosti pri realizaciji določenih nalog (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004). Ksenija Benedetti, šefinja protokola RS, pravi, da je tudi sama doživela veliko predsodkov, saj so namesto nje pričakovali moškega šefa. Pravi, da je treba pripombe, kot so *"Kaj bo pa ta bjonda naredila?"* preprosto preslišati in s samozavestjo zakorakati naprej (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Stereotipna predstava o naravni vlogi ženske obremenjuje ženske z različnimi družinskimi obveznostmi, kar naj bi se odražalo v manjši zavzetosti na poklicnem področju. Tako lahko organizacije, ki niso naklonjene zaposlovanju žensk na najvišje položaje uporabijo to kot razlog, da organizacija potrebuje "celega človeka" (Kanjuro Mrčela, 1996: 74). Tudi usposabljanje žensk je zanje brez pomena, saj bodo kmalu šle na porodniški dopust. Moški obravnavajo ženske kot matere njihovih otrok, zato se jim zdi smiselno, da se posvetijo družini in odpovejo karieri. "Ne le, da starševstvo pojmujejo kot v osnovi žensko odgovornost, ampak tudi poslovno kariero pojmujejo kot v osnovi moško stvar" (Linehan, 2001: 68). Prav tako pa se stereotipov otepajo tudi moški, saj se mnogokrat dogaja, da želijo biti zaznani kot ljubeči očetje in ne kot zgolj karieri predani poslovneži (www.management-issues.com).

Ženske svoje želje in potrebe postavljajo na drugo mesto na kar vpliva socializacija žensk v tipično patriarhalnem okolju, kjer so potrebe moških na prvem mestu (Mulej, 1992: 67). Nekatere ženske se tudi popolnoma zadovoljijo z drugim mestom v organizaciji, saj jih najvišje mesto prestraši. O tem govori tudi Sonja Gole, direktorica Adrie Mobil: *"Ko si sodelavec direktorja,*

imaš pravico odločati, imaš pooblastila in odgovornost, a vedno je tam nekdo, ki ga lahko vprašaš za nasvet, ki je tvoja opora in ki podstavi hrbet, ko ti je najtežje. Nenazadnje je direktor tisti, ki mora prevzeti odgovornost, če ti ne uspe. Ko si na vrhu, je odgovornost za glavne odločitve posameznikova. Tistega, ki ti krije hrbet, ni več" (Gole v Šmuc, 2004: 23). De Vries govori o Nobelovem sindromu, ki nastopi pri ljudeh, ki izstopijo iz sence in se pojavijo na najvišjih položajih, s tem pa se izpostavijo širši javnosti in hkrati tudi kritiki (de Vries v Šmuc, 2004: 28).

Stereotipi so kljub svoji neutemeljenosti globoko zakoreninjeni, kar pomeni, da jih je zelo težko spremeniti – pa čeprav je v primeru neenakopravnega položaja žensk, tako v družbeni strukturi kot v menedžmentu, to nujno potrebno.

Kanjua Mrčela je prepričana, da je feminizem način razmišljanja, ki bo pomagal pri spreminjanju stereotipno določenih vlog moških in žensk in k spreminjanju družbe, v kateri živimo. Cilj feminizma je doseči stopnjo v družbi, v kateri bomo imeli ljudje enake možnosti. To nikakor ni bitka žensk proti moškim, temveč boj za boljšo družbo brez stereotipov (Kanjua Mrčela, 2001: 40-43).

5.4. DISKRIMINACIJA IN MOŽNOSTI NAPREDOVANJA

Naslednja ovira, s katero so ženske spopadajo je **diskriminacija v organizacijski praksi in načrtnih napredovanjih**. Diskriminacija je posebno obnašanje do oseb oziroma različna obravnava oseb zaradi njihovih posebnosti, ki so označene kot drugačne, in zaradi njihove pripadnosti "zaznamovanim skupinam" (Ule, 2000: 184).

Ženske so pogosto označene kot sekundarna delovna sila, kjer ima že sam naziv sekundaren ali drugorazreden negativen prizvok. Delo v tem sekundarnem sektorju je tako manj privlačno, plače so nižje, varnost zaposlitve je manjša, možnosti za napredovanje so prav tako manjše. Zaposleni v primarnem sektorju imajo relativno višje plače, visoko stopnjo varnosti zaposlitve in veliko možnosti za napredovanje (Likar, 2002: 61). Ženske so pogosto poleg diskriminacije znotraj sektorja, tj. interne diskriminacije, soočajo tudi z diskriminacijo od zunaj. Tako se dogaja, da stranke ne zaupajo ženskam v finančnih sektorjih, saj je to delo, za katerega družba pričakuje, da ga bodo opravljali moški. Michele Ryan, bivša predsednica organizacije Financial Women

Internacional, je prepričana, da so ženske s strani moških diskriminirane na zelo prikrit, nezaveden način, kar izvira iz socializacije (How long will women have to wait?, 2003). S tem se strinja tudi medicinska svetovalka iz Irske: *"V naši generaciji ovire niso preveč očitne. So bolj prikrite. Zanimala me je neka služba, pa je nisem dobila, in mislim, da zato, ker sem bila ženska in ker sem bila noseča. To se je zgodilo v ZDA. Prepričana sem, da je šlo za prikrito diskriminacijo"* (Linehan in Walsh, 2000).

Način izbire kandidatov je zelo subjektiven, saj se kadrovski izbor na osnovi pogovora uporablja skoraj vedno kljub dokazom, ki potrjujejo nezanesljivost teh postopkov in možnosti pristranskih odločitev v odnosu do manjšinskih kandidatov. Intervjuji so izrazito subjektivni in podvrženi predsodkom, kjer imajo moški kandidati prednost pri tradicionalno "moških" delovnih mestih, ženske pa pri tradicionalno "ženskih" delovnih mestih. Vodstva organizacij se tako zanimajo za bolj znanstvene metode ugotavljanja primernosti kandidatov, ki zagotavljajo objektivnejše podatke o posameznikovih sposobnostih (Linehan, 2001: 60-61). Pri izbiri menedžerjev so vse pogostejši testi inteligentnosti, ki pa so sestavljeni tako, da koristijo pretežno moškim. Dokazano je bilo, da ženske na ustnih testih dosegajo boljše rezultate, moški pa se bolje odrežejo pri številčnih testih (Alimo-Metcalf v Linehan, 2001: 62-63). Naslednji način za ugotavljanje menedžerskih sposobnosti so oddelki za vrednotenje, kjer so zbrani vsi potencialni kandidati za določeno delovno mesto, ki se lotijo določenih skupinskih in individualnih nalog, ki so ključne za to delovno mesto. Naloga višjih menedžerjev je, da čim bolj objektivno oceni in ovrednoti njihovo vedenje (Linehan, 2001: 63-64). Kljub temu da organizacije razvijajo vse bolj znanstvene metode pri izbiranju ustreznega kadra, je diskriminacija pri izbiri še vedno prisotna, toda v manj očitni obliki.

Kariera, ki ima še vedno pogosto moško konotacijo, je lahko povezana z različnimi vidiki napredovanja v poslovnem svetu: napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, znatno povečanje plače, povečana prepoznavnost in ugled, večje spoštovanje s strani ostalih zaposlenih... (Konek in Kitch, 1994: 6). Možnost napredovanja je pogosto največji motivacijski faktor, saj predstavlja potencialno priložnost, za katero se zavzema vsak zaposleni, odraža pa se tudi v večji predanosti delu (Kanter, 1977: 132).

Ženske se srečujejo s prikritimi in odkritimi ovirami pri razvoju poklicnih poti, zato je ta pri njih zaradi obremenjenosti z delom doma in na delovnem mestu drugačna kot pri moških. Ženske naletijo na težave pri prepričevanju vodilnega menedžmenta, da so sposobne uravnavati svoje

poklicne kariere z materinstvom. Na težje napredovanje v poklicni karieri pa vplivajo tudi pritiski, ki vključujejo diskriminacijo in stereotipe na delovnem mestu žensk (Linehan, 2001: 264).

Zanimiva se mi je zdela raziskava iz leta 1995 o koristnosti študija MBA, ki velja za študij najvišjega usposabljanja menedžerjev. V Veliki Britaniji je raziskava pokazala, da so se poklicne kariere po koncu izobraževalnega programa MBA bistveno izboljšale, a vendar so moški napredovali precej hitreje kot ženske. Razlog za to je mogoče iskati v tem, da je študij MBA prilagojen ustaljenim stereotipnim predstavam, da so menedžerji moški in ne ženske (Linehan, 2001: 55). K takšni miselnosti v veliki meri prispevajo tudi ženske, saj se v nezadostnem številu vpisujejo na poslovne šole. Leta 2003 jih je bilo v deset najboljših poslovnih šol v Evropi vpisanih le 27% (Wirth, 2004: 44). Kljub temu, da je njihov učni uspeh v povprečju boljši od moških, v razredu redkeje zastavljajo vprašanja, saj imajo občutek, da bi bile označene kot neumne in nesposobne (Vinnicombe, 2003). Tako si nekatere najboljše univerze že prizadevajo za pridobitev večjega števila žensk s plačevanjem šolnine, za predavateljice izbirajo najbolj ugledne poslovne ženske, ponekod pa so uvedli tudi porodniške dopuste za študentke, ki zanosijo (Wirth, 2004: 45-46).

Nekatere novejšje teorije poudarjajo kariere žensk, ki se razlikujejo od kariere moških v tem, da moški bolj brezkompromisno sledijo zastavljenim ciljem, saj znajo bolje uveljaviti svojo moč. Ženske pa ponavadi ne težijo k napredovanju, temveč k čim boljšemu opravljanju dela. Prepričane so, da jim bo uspelo napredovati s pridnostjo in strokovno usposobljenostjo, kar pa ponavadi ni dovolj. Tudi one morajo pri ustvarjanju kariere imitirati moške s postavitvijo jasnih ciljev, za katere se jim bo zdelo vredno truditi. Cilj, ki ne sme biti povezan le z materialnim blagostanjem (denar, moč, ugled), mora biti visoko postavljen, a ne nedosegljiv (Mulej, 1992: 26-30). Za napredovanje pa je pomembno tudi to, da ženske znajo same sebe dobro oglaševati (Iščejo se čustveno inteligentni šefi, 2001).

Ženske povezujejo moč z egoizmom, saj so prepričane, da z uresničevanjem lastnih interesov ogrožajo najbližje in jim s svojo sebičnostjo odvzemajo nekaj dragocenega. Svojo neodločnost pogosto opravičujejo z različnimi izgovori: *"Tega ne morem narediti svojemu možu, otrokom, staršem..."* ali *"Za to sem premalo izobražena, prestara, neprivlačna..."* (Mulej, 1992: 16). V takšnih situacijah se je najbolje zgledovati po ženskah, ki so dosegle odlične rezultate v svojih zrelih ali poznih letih. Za primer navajam pokojno nemško filmsko režiserko in fotografkinjo Leni

Riefenstahl, ki se je začela potapljati pri 72. letih, pri 88. pa je objavila knjigo najlepših fotografijah o podvodnem svetu, ki je bila nagrajena s številnimi nagradami.

Moški so vajeni žensk kot zakonskih partneric, hčera, tajnic..., ki so v nekem podrejenem položaju. Zato se zelo težko sprijaznijo s spremembo, da je njihov šef ženska, ki odloča o delu, ki ga moški opravljajo. Tako se vsaka ženska, ki ji uspe napredovati na vodilni položaj, slej ko prej znajde v neprijetnem položaju. Če nima dovolj moči in avtoritete, ne bo nikoli uspela, če pa pokaže svojo moč in trdno voljo, ji okolje tako ravnanje pogosto označi kot agresivno in nežensko.

5.5. PREMALO NAFORMALNIH ZVEZ

Naslednjo oviro ženskam predstavlja **pomanjkanje neformalnih zvez**, saj so izključene iz moških neformalnih organizacijskih sistemov. Razlog za to ni v ženski naravi, temveč v moški dominaciji v organizacijskih sistemih. Stereotipno določene vloge izključujejo ženske iz "mrež starih znancev", kjer se sklene velik del poslov in koristnih poznanstev, kar pa še bolj utrjuje moč dominantne skupine (Kanjuro Mrčela, 1996: 75).

Ženske se zavedajo, da med moškimi obstajajo vezi, ki se ustvarjajo zunaj delovnega časa, med športnimi dogodki, v klubih in barih, a one se počutijo izključene iz teh povezav. Neformalno povezovanje poteka v času, ki je za ženske manj primeren (po delovnih urah, ko morajo one prevzeti vlogo v gospodinjstvu in v družini) in na mestih, ki so namenjena preživljanju prostega časa pretežno moškega dela populacije (bari, igrišča...). Ko sem preverjala, koliko žensk je včlanjenih v slovenske golf klube, sem ugotovila, da jih je približno 30% (osebna korespondenca). Od tod lahko sklepam, da se tudi ženske vedno bolj vključujejo v aktivnosti, ki so bile še nedavno rezervirane za moške.

Menedžerke so prepričane, da so iz neformalnih zvez izključene zato, ker pripadajo manjšinski skupini glede na pripadnost spolu. Izključenost žensk iz moških menedžerskih skupin še bolj spodbuja moško naravnane navade in tradicije ter krepi negativna stališča o menedžerkah. Moška neformalna združenja ženskam še bolj otežujejo napredovanje in razvoj poklicne kariere, utrjujejo diskriminacijo in napetosti na delovnem mestu. "Edini način, da kaj doseže in napreduješ, je, da poznaš veliko ljudi" (Linehan, 2001: 136-143). V raziskavi, ki jo je v Ameriki

izvedla organizacija Catalyst, je bilo ugotovljeno, da skoraj polovica menedžerk meni, da je ravno izključitev iz neformalnih zvez največji razlog pri oteževanju poklicnega napredovanja (Maruca, 1997).

Direktorica kadrovske službe nekega računalniškega podjetja meni: *"Če sem povsem odkrita, mislim, da imamo ženske manj časa za mreže poznanstev kot moški. Takšno povezovanje se mora v veliki mero dogajati zunaj službe. Če si ženska z družino, imaš manj časa. Možje imajo več časa za druženje, zaposlene ženske pa so zelo obremenjene z delom"* (Linehan, 2001: 139).

Ker se ženske vse bolj zavedajo neprecenljivosti socialnega kapitala, so tudi same razvile številna formalna in neformalna omrežja znotraj in zunaj organizacij, ki so namenjena povezovanju žensk. V takšna omrežja se vključujejo predvsem iz pragmatičnih razlogov, ki pripomorejo k razvoju njihove kariere (pridobivanje informacij in znanj, strokovnih nasvetov, oblikovanje mentorskih odnosov ...) (Travers in Pemberton v Davidson in Burke, 2000: 84-104).

Kristin Engvig, ustanoviteljica in direktorica organizacije W.I.N. (Women's International Networking), pa je prepričana, da se ženske v omrežja vključujejo, da si pridobijo podporo in kontakte drugih vodilnih žensk ter da pridobijo navdih na njihovi poklicni poti. Mednarodna omrežja, kot je W.I.N., ženskam tudi olajšajo ovire pri vzpostavljanju mednarodne kariere. Kljub temu pa je pomembno, da "ženske mreže" niso namenjene le ženskam, pač pa so vedno dobrodošli tudi moški, s katerimi se je treba povezovati in nikakor ne ločevati (osebna korespondenca, 15. 3. 2005).

Slovenske menedžerke pa so združene v Sekcijo managerk, katere glavna naloga je spodbujanje ženskih vodilnih delavk, da čim bolj uspešno uveljavijo svoje sposobnosti in ustvarijo najboljše možnosti za doseganje odličnih poslovnih rezultatov. Težijo tudi k spodbujanju drugih "potencialnih" menedžerk, da se je mogoče prebiti do vodilnih položajev. Članice sekcije so lahko vse menedžerke, ki imajo posebna pooblastila v podjetjih, lahko pa so tudi področne direktorice (www.zdruzenje-manager.si). V pomembnost ženskih mrež je prepričana tudi Cvetana Rijavec, direktorica Leka Kozmetike: *"Me lahko spodbujamo ženske, kolegice, ki želijo biti uspešne tako, da jim pomagamo z izkušnjami, se veselimo njihovega uspeha in širimo svoj vpliv v družbi tako, da to delamo brez nenehne primerjave z moškimi. Prav je, da ustvarjamo ženske mreže, ki bodo olajšale ambicioznim in sposobnim kolegicam pot k vrhu, vendar moramo hkrati razvijati in negovati zdravo tekmovalnost z boljšimi od nas ne glede na njihov spol"* (Odličnost managerk 2004, katalog: 6).

Sekcija managerk je na konferenci Odličnost managerk razglasila, da bodo naslednje leto prvič podeljevali priznanje Artemida, ki bo namenjeno ženskam, ki bodo postale predsednice uprave ali nadzornega sveta. S tem bodo skušale ženske še bolj motivirati pri preboju na najvišje položaje (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

5.6. PO KOM SE ZGLEDovati IN KJE ISKATI POMOČ?

Ovira, s katero se spopada manjšinska skupina, je tudi **pomanjkanje vzornic, po katerih bi se lahko zgledovale**. Vzornice pozitivno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk, zato menedžerke, ki nimajo kolegic, pogrešajo tako podporo. Z njimi bi se lahko povezale tudi v neformalne mreže, ki bistveno prispevajo k ugodnejši organizacijski klimi. Višje ko se vzpenjamo po organizacijski hierarhiji, manj je nadrejenih žensk, ki bi bile lahko vzor menedžerkam. Nekatere uspešne menedžerke pa ostajajo precej neopazne, kar Danica Purg povezuje s skromnostjo, ki je v Evropi preveč razširjena vrednota (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

"Prav gotovo se vidim kot vzornico, vendar ob nastopu dela v sedanji organizaciji nisem razmišljala o tem. Ženske so prihajale k meni in me prosile za pogovor in pomoč, ker nas družijo posebna vez, da smo ženske" (direktorica tehnične podpore v nekem računalniškem podjetju; Linehan, 2001: 119).

Tudi možnost **mentorstva** lahko neizkušenim menedžerkam zelo pripomore na njihovi poklicni poti, saj se morajo spopadati s težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju v primerjavi z moškimi. Cvetka Selšek velik pomen pripisuje učenju mladih ljudi, saj se je tudi ona učila pri svojih šefih, kjer je lahko preverjala svoje odločitve in tako krepila samozavest (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Mentor je tisti, ki vodi varovanca v njegovem poklicnem in osebnem razvoju, ga oskrbi z občutkom pripadnosti in identitete ter mu pomaga na njegovi poti. Ključnega pomena je na začetku, ko se varovanec šele vzpenja in pridobiva nove izkušnje. Mentorstvo ni nov pojem, saj je že Michelangelo kot vajenec pri slikarju Domenicu Ghirlandaiu pridobival prva znanja, ki jih je potem mojstrsko uporabil v svojih umetnijah. Dokazano je bilo, da so posamezniki, ki so imeli pomoč mentorjev, na poklicni poti uspevali bolje kot ostali (Mesiti, 2003: 34).

"Želim si, da bi na svoji poklicni poti imela mentorja. To je zelo pomembno. Lahko bi sodelovala z žensko ali moškim. Zlasti v prvih letih bi mi mentor veliko pomagal. Z njim bi se lahko pogovorila o tem, kako naj se lotim te ali one naloge. Takšno pomoč sem resnično pogrešala. Če bi imela mentorja, bi to zelo dobro vplivalo na mojo poklicno kariero" (direktorica računovodstva v nekem tehnološkem podjetju; Linehan, 2001: 117).

V pridobivanju mentorskih odnosov so ženske na slabšem kot moški. Linehanova (2001: 69-70) navaja vzroke, zakaj so ženske prikrajšane za tako pomoč:

- Ženske mentorjev ne iščejo, saj so večinoma prepričane, da za napredovanje v organizaciji zadošča usposobljenost in da pri tem ne rabijo pokrovitelja.
- Mentorji raje izberejo menedžerja kot menedžerko, saj so prepričani, da bo razvijanje poklicnega in osebnega odnosa precej bolj sproščeno z moškim.
- Ženske so pogosto izključene iz klubov in dogodkov, kjer pa se največkrat oblikujejo razmerja mentor-varovanec/varovanka.
- Ženske bi lahko poiskale mentorico, kar pa je zaradi maloštevilnih žensk v najvišji sferi menedžmenta zelo težavno. Kadar pa menedžerka končno najde mentorico, se pogosto zgodi, da ta noče pomagati in podpirati drugih žensk, kar imenujemo *sindrom čebele matice* (*the queen bee syndrome*). Zanj Kanjuo Mrčela pravi, da je eden od razlogov za ohranitev statusa-quo podprezentativnosti žensk v menedžmentu. Razlog za tako ravnanje že uveljavljene menedžerke je v tem, da lahko kot članica manjšine kontinuirano uživa privilegije in edinstven status, ki si ga je pridobila. Noče se identificirati z ostalimi ženskami, saj želi izstopati in ostati med redkimi sposobnimi ženskami, ki so se prebile na sam vrh. Zavzema se za ohranitev obstoječega sistema, v katerem je uspela tudi sama. Razlog pa je tudi strah pred vse večjo žensko konkurenco na področju menedžmenta (Kanjuo Mrčela, 1996: 82; Hunsaker, 1991: 9). Vendar se zdi, da se sodobne menedžerke vedno bolj zavedajo pomena pomoči drugim ženskam, ki se skušajo povzpeti čim višje proti vrhu. Vedno bolj se zgledujejo po Einsteinovem reku *"Plemenita usoda posameznika je služiti, ne pa vladati"* (Mesiti, 2003: 36). Menedžerka nekega podjetja za poslovno svetovanje je opisala svoje občutke pri vzpostavljanju mentorskih odnosov: *"Zelo všeč mi je biti mentorica. Večina varovancev je žensk, toda ne vsi. Imam veliko več skupnega z ženskami, kajti soočamo se z nekaterimi podobnimi izzivi, na primer kako se je treba sporazumevati, kako se je treba odzivati, kako reševati družinske odnose, kako uskladiti skrb za otroke in delo"* (Linehan, 2001: 125).

5.7. OMEJENA GEOGRAFSKA MOBILNOST ŽENSK

Globalizacija gospodarstva zahteva globalizacijo mišljenja in delovanja, zato se za uspešnega sodobnega menedžerja pričakuje, da mu krajša ali daljša pot v tujino ne bo predstavljala večjih ovir. Ponovno pa se morajo menedžerke spopadati s **stekleno mejo** (*glass border*), ki označuje stereotipne domneve najvišjega vodstva v domači državi o ženskah kot menedžerkah ter o njihovi pripravljenosti in primernosti za mednarodne položaje. Tako je leta 2001 v evropskih državah mednarodno kariero delalo manj kot 5% menedžerk (van der Boon, 2003).

Največja ovira, ki ženske doleti pri odločanju o mednarodni karieri, je prav gotovo njihova družina, ki zaradi takšnih premikov najbolj trpi. *"Če si samska in nimaš vezi, se je bistveno lažje seliti. Za večino samskih ljudi je to malenkost, toda večina poročenih doživlja duševne pretrese pri organiziranju družinskega življenja. Največ žensk ne prevzame mednarodnih položajev predvsem zaradi družinskih razlogov. Ko sem nedavno svoji enajstletni hčerki povedala, da se selimo v New York in da bo blizu svojim starim staršem – v upanju, da bo ta naloga najlažja od vseh – mi je rekla: "Uničila si mi življenje." Njen drugi ugovor je bil, da septembra ne bo zgolj edini novi otrok v novi šoli, ampak bo po 5. ali 6. letih spet edini novi otrok v novi šoli v Dublinu. Zato je za žensko družinski vidik pri selitvah najtežji"* (Svetovalka na vladnem uradu, Linehan in Walsh, 2000).

Poleg tega pa menedžerke tudi v tujini pričakajo številne neugodnosti, kot so izključenost iz pretežno moških neformalnih zvez, problemi s pridobivanjem mentorjev, precejšnje izstopanje iz pretežno moških organizacij, kar za ženske pomeni dodaten stres. V novem okolju ne morejo računati na pomoč družinskih članov pri varstvu otroka, zato se še večkrat srečujejo z družinskimi krizami, ki nastanejo zaradi premestitve otrok v nove šole, bolezni otrok, občutka partnerjev, da so ogroženi zaradi kariere svojih žena itd. Ustvarjanje mednarodne kariere traja približno 2 do 4 let, od tega menedžerji za prilagajanje na novo okolje porabijo v povprečju 9 mesecev, menedžerke pa zaradi pomanjkanja neformalnih zvez in mentorjev od 1 do 2 leti (Linehan in Scullion, 2002). Direktorica nekega kanadskega špeditskega podjetja ta problem ponazarja takole: *"Možu se je obetala služba tukaj v Bruslju, vendar se je vse izjalovilo. Zdaj sva tu že tri leta in v tem času še ni imel službe s polnim delovnim časom. Ko sem vračam domov ponoči, ga pogosto najdem popolnoma nesrečnega. Pravi, da Belgijo sovraži in da nima nikogar, s komer bi se lahko pogovarjal. Mednarodno kariero tu delajo večinoma moški, zato je mnogo*

skupin za njihove spremljajoče soproge, kamor seveda moj mož ne more" (Linehan in Walsh, 2000).

Naslednji problem, ki pogosto pesti menedžerke pa je ta, da se matična organizacija v času njihove odsotnosti lahko zelo spremeni. Pogosto se dogaja, da v prvotni organizaciji ženskam ne priznavajo zaslug za uspešno mednarodno delo, z odhodom v matični organizaciji izgubijo avtonomijo, ki so jo imele prej. Ker gre v tujino veliko menedžerk srednje ravni, saj jih je številčno več, se velikokrat zgodi, da v matični organizaciji izgubijo delovno mesto, ki so ga imele prej oziroma zamudijo priložnosti za napredovanje. Zato je zanje ključnega pomena imeti mentorja, ki skrbi za stike med menedžerko v tujini in matično organizacijo, ki so jo zapustile. Tiste, ki jim uspe obdržati mesto v matični organizaciji, pa svoje mednarodne izkušnje prenašajo na druge zaposlene, kar je izkusila tudi direktorica nekega telekomunikacijskega podjetja: *"O sebi nisem nikoli razmišljala kot o vzornici, dokler se nisem vrnila domov z dela v tujini. Zdaj k meni prihajajo vsak dan ljudje in me sprašujejo o mojih izkušnjah. Zato bi rekla, da sem zgled za svoje sodelavce"* (Linehan, 2001: 134).

Vodilni menedžerji se izogibajo pošiljanju poročenih žensk v tujino, saj predvidevajo, da bodo imele več težav kot moški. Vseeno pa vodstvo ne naredi veliko, da bi pomagalo parom z dvojno poklicno kariero, na primer pri iskanju zaposlitve za spremljajočega partnerja, kar vse pogosteje vodi v "zakone na daljavo", ki se pogosto končajo z ločitvijo.

Direktor nekega slovenskega podjetja je razlagal ovire prenosa proizvodnje slovenskih podjetij v tujino. *"Problem Slovencev je, da smo zelo navezani na domači kraj, zato je težko pripraviti ljudi za odhod v tujino, kjer bi nadzirali poslovanje enote. Ljudi je težko prepričati že, da bi se preselili na kak drug konec Slovenije, še težje pa jih je prepričati za odhod v Rusijo, Bolgarijo ali kako drugo državo na Vzhodu"* (Hočevvar in Jaklič, 1999: 120).

5.8. ŽENSKÉ KOT SIMBOLI

Naslednji problem je **simbolna vloga žensk** v organizaciji, saj se jih ne doživlja kot posameznice, pač pa kot simbolne predstavnice skupine (žensk v manjšini). Ženske kot simboli pogosto postanejo predmet hudih pritiskov, od njih se zahteva več kot od menedžerjev, pogosto so ocenjene na osnovi pripadnosti spolu. Maloštevilne menedžerke v organizaciji zaradi

drugačnosti zbuja pozornost, njihovo vedenje pa je posplošeno na vse ženske. Pogosto jih obravnavajo kot tajnice ali žene, ki opravljajo rutinizirana dela. Zato je takšna simbolna etiketiranost maloštevilnih žensk pogosto stresna in predmet hudih pritiskov (Kanter, 1977: 208-212). V organizaciji pogosto poudarjajo njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu – ne upoštevajo pa toliko njihovih sposobnosti.

Po Tantonovi (v Linehan, 2001: 131) pripadnost manjšinski skupini žensk lahko privede do dveh vrst neugodnih dogodkov, s katerimi se morajo ženske soočati v organizaciji:

- Moški kolegi jih osvajajo in nagovarjajo.
- Starejši, tradicionalni moški jih obravnavajo zviška in z določeno distanco.

5.9. SPOLNO NADLEGOVANJE

"**Spolno nadlegovanje** pomeni nezaželeno ravnanje spolne narave ali drugo ravnanje, temelječe na spolu, ki ogroža dostojanstvo žensk in moških na delovnem mestu; vključuje nezaželeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje." Fizično ravnanje vključuje nezaželen fizični stik, dotikanje, trepljanje, ščipanje, prisilni spolni odnos... Verbalno ravnanje vključuje osvajanje, predloge v zvezi s spolnostjo, žaljivo spogledovanje, sugestivne pripombe, namigovanja, opolzke komentarje... Neverbalno ravnanje spolne narave pa vključuje kazanje pornografskih ali spolno sugestivnih slik, predmetov ali besedil, pohotne poglede, žvižganje ali spolno sugestivne geste... (Jogan, 2000: 591).

Spolno nadlegovanje je vrsta spolne diskriminacije, ki jo sestavljata dve obliki. Prva je quid pro quo nadlegovanje, ki se pojavlja takrat, kadar se spolne grožnje in podkupovanje uporabljajo kot pogoj za zaposlitev, napredovanje, nagrade (Powell in Graves, 2003: 160). Druga oblika pa je sovražno okoljno nadlegovanje, ki se največkrat pojavi v obliki govornih in telesnih kretenj, ki posamezniku oz. posameznici ustvarjajo zastraševalno in sovražno delovno okolje (Linehan, 2001: 76).

Razumevanje spolnega nadlegovanja temelji na konceptu moči v patriarhalni družbi. Ženske so največkrat žrtve, moški pa prevzamejo vlogo nadlegovalcev. Moški ponavadi zasedajo v organizacijah višje položaje, zato so prepričani, da je postavljanje zahtev vsem, ki so na nižjih položajih, del njihovih pravic; spolno nadlegovanje pa obravnavajo zgolj kot podaljšek teh pravic

(Kanter, 1977). Tudi spolne razlike v neformalni moči na enakovrednih položajih ustvarjajo možnosti za spolno nadlegovanje. "Spolno nadlegovanje je razumljeno kot rezultat procesov spolne socializacije in kot mehanizem, s katerim moški uveljavljajo svojo moč in oblast nad ženskami tako na delovnem mestu kot v družbi" (Jogan, 2000: 601). Izenačevanje možnosti in položajev bi bilo tako ugodno za zmanjševanje spolnega nadlegovanja.

Posledice spolnega nadlegovanja, s katerim se morajo največkrat soočiti ženske na srednjih in nižjih položajih, so prizadetost, strah, žalost, potrnost, napetost ter pripisovanje krivde sami sebi. Poleg psiholoških težav so pogosta tudi fizična obolenja, kot so utrujenost, glavoboli, nespečnost, hujšanje... Največkrat pa spolno nadlegovanje spremlja zmanjšana opravilna sposobnost, ki je povezana z zmanjšanim fizičnim in emocionalnim blagostanjem posameznika.

Gruber opredeljuje štiri tipe reakcij na spolno nadlegovanje glede na naraščajočo aktivnost prizadetih do nadlegovalca. Najbolj nesamozavesten način je *izogibanje*, ki se izraža v nepriznavanju obstoja samega nadlegovanja pri prizadeti osebi oz. ta skuša preprečiti možnost za nadlegovanje (na primer z izogibanjem stika z nadlegovalcem, z zapuščanjem mesta nadlegovanja...). Pri *odstranjevanju* gre za aktivnejši odnos prizadetega, ki reagira tako, da išče družbeno podporo (pridobivanje podpore pri kolegih, prijateljih, družinskih članih...) oziroma skuša s prikrivanjem in šaljenjem zmanjšati učinek spolnega nadlegovanja. Pri *pogajanju* prizadeti od nadlegovalca neposredno zahteva, da preneha, kar doseže s pogovorom ali z grožnjo z javnim razkrinkanjem nadlegovanja. Lahko pa poišče strokovno poklicno posredovanje zunaj delovnega mesta. Najaktivnejša oblika pa je *soočanje*, ki vključuje uporabo odločnega jezika, fizično zaustavitev, pritožbo preko kanalov, razkritje nadlegovanja na formalni način (Gruber 1989 v Jogan, 2000: 599-600). Zelo nizek odstotek žensk se uradno pritoži, saj se največkrat kljub pritožbi nič ne spremeni ali pa je potem še slabše.

5.10. SOCIALIZACIJA

Socializacija je proces, kjer se posameznik uči vzorcev vedenja in vrednot, ki so sprejemljive in zaželeni. Posameznik se s socializacijo nauči družbenih vlog in oblikuje svojo lastno identiteto. Gre za proces, kjer se stereotipi, ki so rezultat družbenih norm, prenašajo na posameznika, zato

lahko socializacijo označim kot "vzrok" ovir, s katerimi se spopadajo ženske v najvišji sferi organizacije.

Razvojni model je maskulin v tem smislu, da daje kulturno prednost maskulinim lastnostim. Uletova poudarja, da "modeli moralnega razvoja obravnavajo diskurz fantov in moških o posebnih in enakih pravicah, ki se navezuje na maskulinitet, kot razvojno superiornega v primerjavi z moralnimi sodbami, ki jih izjavljajo dekleta in ženske in ki poudarjajo odnosnost ter se navezujejo na femininitet" (Ule, 1999: 236).

Socialno učenje tako vključuje tudi formiranje **spolne identitete**, ki pomeni pričakovano delovanje posameznika, ki je v skladu z družbenimi normami. Spolna identiteta ne temelji na dejstvih, temveč na prepričanjih. V študijah o spolnih razlikah je bilo ugotovljeno, da so razlike med spoloma majhne. V inteligenci med spoloma ni razlik. Pri določenih lastnostih, kot so verbalne sposobnosti, matematične sposobnosti, prostorsko zaznavanje ... so bile ugotovljene določene razlike pri otrocih, ki pa med odrasčanjem izginejo. Majhne so tudi razlike v socialnih sposobnostih in interesih. "Sestavine spolne identitete so družbeno določene in pod vplivom stereotipnih predstav o spolih. Ženskam se pripisujejo določene socialno-psihološke lastnosti (čustvenost, nežnost, odvisnost, kooperativnost, empatija...), ki so popolnoma nasprotni lastnostim, ki se pripisujejo moškim (dinamičnost, agresivnost, moč, ambicija, iniciativnost, samozavest...)" (Kanjua Mrčela, 1996: 46-47).

Socializacija je povezana s spolno determiniranim izobraževanjem. Ženske se izobražujejo predvsem v dejavnostih, ki so skladne z ženskimi družbenimi vlogami, premalo pa se izobražujejo za "moške poklice". Ženske se prepoznajo v vlogah, ki so se jih naučile v procesih socializacije – kar od njih pričakuje širše družbeno okolje (Jogan v Čebren, 2003: 32).

Ženske, ki opravljajo "moška" dela, se šolajo na "moških" fakultetah oziroma imajo "moške" lastnosti, v moškosrediščni kulturi izstopajo in so označena kot drugačne. Kanjua Mrčela (1996: 52) pri takih ženskah uporabi Goffmanovo teorijo stigmatizirane identitete. "Stigma je definirana kot lastnost posameznika, ki ga loči od večine v skupnosti, tako da ima to lastnost večina in tudi on sam za odklonsko, deviantno lastnost. Do stigmatizacije pride takrat, kadar nezaželena drugačnost pripelje do določene omejitve fizične in socialne mobilnosti in dostopa do priložnosti, ki posamezniku omogočajo razvoj njegovih potencialov. Stigma pomaga ohranjati obstoječo družbeno hierarhijo" (Ule, 1999: 199-211). Ženske, ki prevzamejo netipične vloge in se tako vključijo v manjšinsko skupino, predstavljajo odklon od tega, kar je označeno kot normalno in

običajno, zato lahko spol opredelim kot stigmo, ki ženskam onemogoča enake možnosti pri vertikalni mobilnosti (Kanjuo Mrčela, 1996: 53).

Kanjuo Mrčela meni, da ustvarjanje modela ženske identitete, ki ženske že vnaprej povezuje z vlogami, lastnostmi, vedenji, ki so jim bile pripisane v patriarhalni družbi, onemogoča spreminjanje družbe. Pravi, da so bile "razlike med ženskami in moškimi v družbi skonstruirane, zato jih je prav tako mogoče rekonstruirati" (Kanjuo Mrčela, 1996: 56).

6. RAZLIKE MED MENEDŽERJI IN MENEDŽERKAMI

Spolne razlike so pogosto izhodišče za razlikovanje med menedžerskimi stili, to so konsistentni vzorci vodenja, ki jih menedžer ali menedžerka uporabljata, ko delata z ljudmi. Kljub razlikam v socializaciji pa so spolne razlike bistveno manjše kot razlike med posamezniki oz. posameznicami (Kanter, 1977: 302). Pri ocenjevanju dela menedžerk se pogosto dogaja, da je pozitivno ocenjeno obnašanje pri menedžerju negativno ocenjeno pri menedžerki. Tako lahko ugotovimo razlike v ocenah enakega menedžerskega stila glede na subjekt, ki ga uporablja (Kanjuro Mrčela, 1996: 93-94).

Nekatere študije so pokazale določene razlike; in sicer moški praviloma uporabljajo neoseben jezik, imperativni način govora, skušajo pa tudi poudariti svojo organizacijsko moč in status. Menedžerke v povprečju večkrat izražajo strinjanje s sogovornikom ali sprašujejo po strinjanju, bolj so pripravljene prisluhniti zaposlenim, poudarjajo pomembnost odnosa med zaposlenimi znotraj organizacije. Ženske so bolj učinkovite pri vzpostavljanju konsenza, ko je treba sprejemati pomembne odločitve (van der Boon, 2003). Menedžerke pri postavljanju zahtev uporabljajo drugačen način govora (*Bi mi prosim naredili...?*) kot menedžerji (*Hočem, da mi naredite...!*). Moški vodijo z močjo, ženske pa s prepričevanjem. Menedžerke so na splošno prepričane, da morajo za enak rezultat delati več kot moški, menedžerji pa se s tem ne strinjajo.

Gotovo pa je treba delati več, kadar vodilni ljudje pridejo na položaj podjetja, ko je to v krizi. Velikokrat se je že izkazalo, da so ženske boljše, ko je treba sprejemati tvegane odločitve in se sprememb lotevajo hitreje kot moški (Cohen in Kotter, 2003: 42, 109), zato se pogosto dogaja, da ženske dobijo največ priložnosti ravno v krizah. Tako se pogosteje kot moški srečujejo s še eno stekleno oviro, tj. s **steklenim klifom** (*glass cliff*), ki predstavlja nevarnosti, s katerimi se ženske soočajo, ko napredujejo na vrhnje položaje v negotovih organizacijah, kjer je verjetnost neuspeha zaradi kriznega stanja zelo velika (Haslam in Ryan v Simms, 2004). O pomenu tveganja govori Drucker (v Mesiti, 2003: 9): "Raje se osredotočite na priložnosti, ne pa na težave, raje izberite lastno smer, kot da bi se pridružili večini, merite visoko in merite na nekaj, kar bo povzročilo spremembo, ne pa na nekaj, kar je varno in preprosto narediti." Sonja Gole je le ena izmed slovenskih menedžerk, ki je prevzela vodstvo podjetja, ko je bilo to v največji krizi. V desetih

letih vodenja je dosegla odlične rezultate, leta 2002 je dobila bronasto gazelo, leta 2003 zbornično nagrado za posebne dosežke, bila pa je tudi kandidatka za Slovenko leta (Šmuc, 2004: 21). Prepričana je, da je s svojim prihodom v podjetje prinesla več hrabrosti (Gole v Šmuc, 2004: 21). Tatjana Fink, direktorica podjetja Trimo pravi, da so ženske v kritični situacijah bolj razsodne, saj jim je vizija bolj jasna kot moškim. Pravi, da so ženske menedžerke na maratonske teke, moški pa na 60 metrov (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Leta 1975 so v raziskavi, narejeni v ZDA ugotovili, da bi kar 63% vprašanih moških in 60% vprašanih žensk za svojega nadrejenega imelo raje moškega kot žensko. Le 4% moških in 10% žensk bi se takrat odločilo za žensko šefico. V ponovljeni raziskavi leta 2000 je bil ugotovljeno, da bi se za šefa odločilo manj vprašanih, in sicer 45% moških in 50% žensk; za šefico pa 19% moških in 26% vprašanih žensk (Powell in Graves, 2003: 135). Predvsem starejši zaposleni v organizaciji so navajeni na hierarhični, avtoritativni stil vodenja, zato so bolj poslušni do moških menedžerjev, ki uporabljajo ta stil vodenja (Johnson, 1997).

Uletova takšno vodenje poimenuje avtorski način vodenja, zanj pa je značilno, da vodja sam načrtuje aktivnosti, sprejema odločitve, ukazuje in deli naloge članom. Komunikacija je enosmerna, kar je možno le v organizacijah, kjer so vodje visoko kompetentni (Ule, 2000: 389-390). Ženske pri vodenju pogosto uporabljajo kooperativno strategijo in mehki, participativni stil vodenja, kjer ni bistvo v avtoriteti posameznika, temveč v iskanju skupne rešitve, ki jo lahko dosežemo s sodelovanjem (Mulej, 1992: 43). Takšno vodenje Uletova poimenuje demokrasko, saj sprejemanje odločitev in načrtovanje aktivnosti poteka s sodelovanjem vseh članov. Komunikacija je dvosmerna, saj je naloga vodje motivirati člane za sodelovanje v skupini, kar vpliva na oblikovanje skupinske dinamike in ugodnega ozračja (Ule, 2000: 389-390).

Če upoštevamo pomembnost človeškega faktorja v sodobnih organizacijah, potem morajo menedžerji nujno znati prisluhniti podrejenim, ki s svojimi predlogi lahko bistveno izboljšajo poslovne rezultate. Za primer neposlušnosti navajam številne ameriške bolnišnice, kjer vsako leto zaradi rutinskih medicinskih napak umre približno 100.000 ljudi. Za zmanjšanje števila umrlih bi bilo potrebno spremeniti bolnišnično kulturo, saj so medicinske sestre, ki zdravnikom povejo, da so se zmotili pri pisanju recepta, popolnoma neupoštevane (Goleman in drugi, 2002: 213). Nasprotje zgornjemu primeru pa je slog vodenja Sonje Gole, direktorice podjetja Adria Mobil in menedžerke leta 2004, ki pravi, da svoje zaposlene spodbuja, da prispevajo ideje, ki so tako ali drugače nagrajene. Leta 2003 so s predlogi zaposlenih prihranili več kot 14 milijonov tolarjev, saj

je vsak tretji zaposleni prispeval vsaj en predlog letno. Na ta način pri zaposlenih krepijo pripadnost podjetju in dokazujejo, kako pomemben je prispevek vsakega izmed njih v organizaciji (Gole v Šmuc, 2004: 22).

Za menedžerke se tako pričakuje transformacijski pristop pri upravljanju organizacije, kjer je poudarjena podpora in motivacija zaposlenih, za menedžerje pa je pričakovan transakcijski način vodenja, s katerim skušajo z nadzorom in ukazovanjem podrejenim doseči hitre in preproste rešitve (Johnson, 2000).

Intuicija je bistvena vodstvena sposobnost, ki je danes pomembnejša kot kdajkoli prej zaradi obilja podatkov, s katerimi se vodja vsak dan spopada. Neka študija med šestdesetimi podjetniki v Kaliforniji je pokazala, da se skoraj vsi menedžerji pri sprejemanju odločitev zanašajo na intuitivni notranji občutek, saj ta zanje predstavlja zelo zanesljiv podatek (Goleman in drugi, 2002: 61-62). Mnoge menedžerke so prepričane, da je intuitivni občutek bolj razvit pri ženskah kot pri moških. Tudi Jadranka Dakič, članica uprave v Mercatorju pravi, da *"ženske v delo vlagajo precej več čustev in intuicije"* (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Vodenje je najbolj učinkovito takrat, ko vodja vzpostavi čustveno povezanost s podrejenimi, kar poveča motivacijo in vključenost v delo. Zato je za menedžerje in menedžerke pomembno, da nastopijo kot čustveno inteligentne vodje, kar pomeni, da so sposobni nadzorovati in usmerjati čustva drugih, kakor tudi svoja lastna čustva (Svetic, 2003: 10-17). Racionalni model *analizirati – razmišljati – spremeniti* vse bolj zamenjuje čutni model *videti – čutiti – spremeniti*, ki poudarja, da je potrebno podrejenim prikazati problem na privlačen, slikovit in dramatičen način, saj se bo tako najlažje dotaknil vsakega izmed njih. Motivacija ne spada več v svet razmišljanja, temveč v svet občutkov (Cohen in Kotter, 2003: 18-19, 151). Za primer navajam Unicefov projekt cepljenja v Indiji, kjer si je vodja projekta Monica Sharma močno prizadevala, da bi s cilji projekta seznanila vse, ki so pri projektu sodelovali. Osebu, ki je sodelovalo z zdravstvenimi ekipami, ki so cepile otroke v revnih indijskih vaseh, je bila vizija projekta dobro znana. Zato se je osredotočila na del ekipe, ki je bil zadolžen za birokratske zadeve. Predlagala jim je, naj gredo tudi oni na teren, s čimer je vplivala na njihova čustva in močno povečala motivacijo vsakega izmed njih (Goleman in drugi, 2002: 224-225).

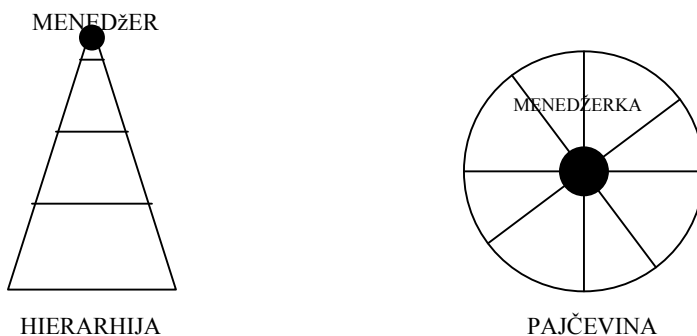
Kljub temu da so ženskam pripisane lastnosti, kot so emocionalna inteligenca in razumevanje soljudi, pa med vodilnimi menedžerji in menedžerkami ni bistvenih razlik pri uporabi kompetenc

čustvene inteligence. Večje razlike so opazne med posamezniki in posameznicami (Boyatzis in McKee, osebna korespondenca).

Kot primer uporabe čustvene inteligence pri moških navajam čustveno nabito reakcijo generalnega direktorja tehnološkega posredniškega podjetja iz ZDA po 11. septembru 2001, ko je tragedija v ZDA zahtevala življenja številnih prijateljev, sorodnikov in kolegov ljudi, ki so bili zaposleni v njegovem podjetju. Z vsemi zaposlenimi se je dan po tragediji pogovarjal o občutkih po srhljivem dogodku. Svoje ljudi je spodbujal, naj glasno govorijo o svojih občutkih, pa tudi sam je vsem zaposlenim poslal elektronsko sporočilo, kako on doživlja tragične trenutke. Ko so se odločili, da bodo podarili žrtvam tragedije dnevni izkupiček od prodaje, so bili priča izjemni čustveni reakciji svojih odjemalcev. Podjetje je v tistem dnevu zaslužiło dvanajstkrat toliko, kot je dnevno zaslužiło v povprečju (Goleman in drugi, 2002: 9). To dokazuje, da čustvene reakcije ne vplivajo le na zaposlene, pač pa na vse interesne skupine.

Helgesenova meni, da razlike v stilih izvirajo iz otroštva – dečki in deklice se igrajo različne igre, kar jih oblikuje v različne ljudi. Tako je dečkom pri različnih igrah z avtomobili in pištolami pomembno zmagovati, deklice pa pri igrah z barbikami skrbijo predvsem za "svojo družino in dojenčke", s katerimi razvijajo dobra medsebojna razmerja. Iz tega izvirajo tudi razlike v menedžerski strukturi. Za moške je značilna hierarhična struktura (najbolj zaželeno mesto je vrh), za ženske pa pajčevinasta struktura (najbolj zaželeno mesto je center). Zanje je poleg pomembnosti centra ključnega pomena tudi interakcija in dialog z vsemi, ki ta center obdajajo (Helgesen v Kanjuo Mrčela, 1996: 88-89; Powell in Graves, 2003: 37).

Slika 2: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, 1996: 88

V raziskavi, narejeni med ameriškimi menedžerkami leta 1973 je bilo dokazano, da so imeli na menedžerke v otroštvu predvsem velik vpliv njihovi očetje. Svoje hčerke so učili zmagovati v različnih športih, s čimer so jih spodbujali k vrednotam, kot so zmagovati, tekmovati, ne obupati... Neka menedžerka je izjavila: *"Oče se je navduševal predvsem nad dvema stvarima – nad financami in športom. Oboje sem spoznala še preden sem začela hoditi v šolo. Oče mi je bral in razlagal finančne strani različnih časopisov. Nisem ga razumela, vendar je bil on popolnoma navdušen, zato sem bila že takrat odločena, da bom nekega dne tudi sama razumela, o čem mi je takrat govoril"* (Hennig in Jardim, 1977: 102). Tudi v času študija so si številne menedžerke želele ustvariti kariere, kot so si jih ustvarili njihovi očetje. Z materami so menedžerke povezovalе predvsem čustvene vezi, ki so jim nudile skrb in toplino (Hennig in Jardim, 1977: 104, 133).

Dečki se v otroštvu povprečno veliko bolj družijo s svojimi vrstniki kot deklice. Z udejstvovanjem v različnih timskih športih se prej seznanijo z delovanjem v timu in prej kot deklice oblikujejo skupinsko identiteto (Hennig in Jardim, 1977: 79). Timsko delo je nazoren primer nujnosti sinergije v poslovnem svetu 21. stoletja, saj je celota vseh sposobnosti večja od seštevka posameznih delov.

Za primer neuspešne in na propad obsojene organizacije navajam prisposodbo črede bizonov, ki naredi točno tisto, kar ji naroči vodja črede. Prvi beli naseljenci v Ameriki so zdesetkali velikanske črede bizonov tako, da so ubili vodjo črede, saj so ostale živali tako postale lahek plen. Nasproten zgled uspešne organizacije pa predstavlja jata gosi, ki leti v obliki črke V. Prva gos se pri tem pogosto zamenja, kar pomeni, da odgovornost prevzemajo različne gosi, saj imajo vse dovolj dobro razvite vodstvene sposobnosti in občutek pripadnosti (Mesiti, 2003: 29-30). Voditelji morajo vedeti, da noben posameznik nima vseh zahtevanih sposobnosti, zato se morajo prizadevati, da ljudje postanejo odvisni drug od drugega, da delajo skupaj, saj se le na tak način vzgajajo trdna in čvrsta moštva (Mesiti, 2003: 8). Največja napaka pri oblikovanju timov pa je, da menedžerji pogosto združujejo podobne ljudi, kar je v nasprotju s konceptom timskega dela, kjer so ključne razlike. V uspešnih organizacijah sta od dveh, ki razmišljata enako, eden odveč (Cimerman in drugi, 2003: 64), zato bi bilo koristno v timih voditeljev združevati moške in ženske. Danica Purg, direktorica Poslovne šole na Bledu, pravi, da je pri njenem vodstvu duopol, ki je tako učinkovit predvsem zato, ker sta si s najbližjim sodelavcem tako zelo različna (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

Kljub temu da so si morale menedžerke na poti navzgor pogosto pot utirati same in so bile izključene iz timskih povezav z ostalimi vodilnimi, sta njihov smisel za medosebne odnose in odlično razvite komunikacijske sposobnosti veliko pripomogle, da se vedno bolj izkazujejo tudi v tinskem delu.

Za sodobne menedžerje in menedžerke je najbolje, če uporabijo najboljše značilnosti in vedenja tako od stereotipno določenega moškega, kot tudi od ženskega stila vodenja. Tako kombinacijo obeh stilov imenujemo androgini menedžerski stil. Ta stil je optimalen način vodenja za oba spola, saj združuje najboljše lastnosti obeh stilov, kar pa omogoča večjo prožnost in fleksibilnost. To pomeni, da mora vsak avtorski vodja pri svojih odločitvah upoštevati tudi mnenja drugih članov skupine; vsak demokratski vodja pa mora pri izvedbi nalog in ciljev izvajati določen pritisk na člane... (Ule, 2000: 390).

Tudi direktorica kadrovske službe nekega podjetja za finančne storitve je potrdila, da sama najraje uporablja kombinacijo najboljših lastnosti obeh, s spolom določenih stilov vodenja: *"Sem prepričana zastopnica hibridnega sloga menedžmenta, ker je to zelo komplementaren pristop. Kar zadeva značilne moške ali ženske poteze – nikoli ne gre za popolnoma moško ali žensko osebnost. Zato pri svojem menedžerskem slogu najraje uporabljam kombinirane pristope"* (Linehan, 2001: 151).

Novejše menedžerske teorije poudarjajo, da ni enega samega najboljšega načina vodenja, ki bi bil primeren v vseh situacijah (Johnson, 1997; Hunsaker, 1991: 197). Tako je pričakovati, da bi v primeru pritiska na vodilne vsi, ne glede na spol, uporabljali transakcijski način vodenja. Menedžerje in menedžerke moramo pojmovati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne stile vodenja, zato kategoriziranje na dva ločena stila vodenja pomeni ponovno spolno stereotipiziranje oziroma spolno etiketiranje.

7. PREMAGOVANJE OVIR

Kljub temu da formalno zagotovljena enakopravnost med obema spoloma obstaja že kar nekaj časa, je žensk na vodilnih mestih še vedno zelo malo. V tem delu diplomske naloge bom predstavila, na kakšen način ženske premagujejo ovire, da se prebijajo na najvišje položaje v organizacijah. Kot sem že omenila pri skrbi za družinsko življenje, je med menedžerkami mnogo več takih, ki se ne poročajo oziroma se ne odločijo za imetje otroka, saj jim prav to predstavlja veliko oviro, ki jim onemogoča napredovati v sam vrh. Sicer se družinske vloge vedno bolj spreminjajo, zato se po rojstvu otroka za očetovski dopust, ki ga je mogoče izrabiti v času porodniškega dopusta v trajanju 15 dni, odloča vedno več moških (Kanjuo Mrčela, 2005: 10).

Ženske se tudi pogosto odločajo za zunanjo plačano pomoč pri gospodinjskih opravilih, kakor tudi pri varstvu otrok in drugih starejših članov družine. Zato je Evropski svet v Barceloni leta 2002 postavil cilj, da bodo do leta 2010 zagotovljene možnosti varstva za 33% otrok, starih od 0 do 3 let, ter 90% otrok, starih od 3 do 6 let (Kanjuo Mrčela, 2005a: 711). Nekatere ženske pa se odločajo za zaposlitev s krajšim delovnim časom. Stopnja zaposlenosti moških in žensk s krajšim delovnim časom je bila leta 2003 v državah Evropske unije 6,6 (za moške) in 30,5 (za ženske). V Sloveniji so bile razlike bistveno manjše (5,1 za moške in 7,5 za ženske) (Kanjuo Mrčela, 2005a: 718). Ženske se tudi izobražujejo in iščejo zaposlitev vedno bolj v panogah, ki veljajo za neženske, s čimer si odpirajo nove priložnosti za prodor na najvišja mesta. Z ustanavljanjem vedno večjega števila neformalnih zvez si ženske zagotavljajo pomembne informacije in poznanstva. V takšnih mrežah pogosto najdejo mentorje in mentorice, ki jim svetujejo na njihovi poklicni poti, zato se tudi one kasneje vedno pogosteje odločajo prevzeti vloge svetovalcev drugim ženskam, ki se trudijo hoditi po njihovih stopinjah. V nadaljevanju bom opisala še nekaj najbolj tipičnih načinov premagovanja ovir, bodisi s strani žensk samih, kakor tudi s strani organizacij ali družbe.

7.1. ZAKONI ZA ENAKOST MOŽNOSTI

Enakost spolov je povsod v svetu večinoma regulirana z zakonom, a kljub temu je diskriminacija glede na spol na delovnem mestu še vedno povsod pereč problem. Zakoni se ne nanašajo na indirektno diskriminacijo, tj. postopke, družbeno prakso in stereotipe, ki ženske postavljajo v drugorazredni položaj, zato smo priče relativni neučinkovitosti teh pravnih aktov. V ZDA se mi zdi najbolj nesmiselna določba dolžine porodniškega dopusta, ki znaša le 6 tednov, kar je enako dolžini dopusta zaradi nezmožnosti za delo po lažji fizični poškodbi (Kanjuro Mrčela, 1996: 173-175).

V Sloveniji je enakost spolov določena z ustavo (14. člen ustave RS zagotavlja spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin obema spoloma). Zakon o delovnih razmerjih (2002) in Zakon o enakih možnostih žensk in moških (2002) zahtevata odsotnost neposredne in posredne oblike diskriminacije (www.dz-rs.si).

Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002 vsebuje splošno določbo o prepovedi diskriminacije glede na spol (zahtevane so enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, izobraževanju, usposabljanju, plačah, nagrajevanju, delovnih pogojih, odsotnostih z dela...). Nove določbe zakona določajo, da delodajalec pri pogojih za zaposlitev ne sme objaviti prostih delovnih mest samo za moške ali samo za ženske, če določen spol ni nujen pogoj za opravljanje dela. Od kandidata ali kandidatke delodajalec ne sme zahtevati podatkov o družinskem ali zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine in drugih podatkov, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem. Delodajalec ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlaganjem materinstva (Zakon o delovnih razmerjih).

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih iz leta 2001 z namenom spodbujanja večje vloge očetov pri negi in vzgoji otroka vpeljuje individualni neprenosljivi očetovski dopust. Eden od staršev ima po preteku porodniškega dopusta matere, ki traja 105 dni, pravico do dopusta za nego in varstvo otroka, ki traja 260 dni (www.dz-rs.si).

Zakonsko se torej vzpostavlja vedno večja enakost spolov pri iskanju dela in pri zaposlovanju, v praksi pa se pojavljajo odstopanja, ki so odvisna od subjektivnega vrednotenja delodajalcev.

7.2. PREVZEMANJE MOŠKEGA STILA VODENJA

Prvi način, kako se menedžerke spopadajo s težavami, ki jim onemogočajo vertikalno mobilnost je ta, da prevzamejo moškim pripisan menedžerski stil, s katerim bi lahko prebile stekleni strop. Ženske se trudijo, da ne bi kazale preveč "ženskosti" z uporabo strogega, moškega sloga oblačenja, z izogibanjem ženskim temam v pogovoru (o otrocih, družini), z uporabo kletvic, s skrivanjem emocij, z nedruženjem z drugimi ženskami v organizaciji. Vedejo se kot že omenjene "čebele matice" – kot posebne in drugačne ženske, ki drugim ženskam ne pomagajo, ker se z njimi nočejo identificirati. Kanjuo Mrčela navaja tudi izraz "ladette", pri katerem gre za mlado žensko, ki se trudi biti del moškega omrežja (Kanjuo Mrčela, 2003: 41).

Po mojem mnenju je tako nenaravno obnašanje žensk, ki prevzemajo značilno vedenje moških preveč vsiljeno, kar pa ne pripomore k doseganju uspešnih poslovnih rezultatov. Tak način vodenja pomeni, da se menedžerke oddaljujejo od "mehkega" menedžerskega stila, ki se od njih pričakuje. Z uporabo avtoritarnega moškega stila, ki je pogosto posledica vpliva očetov v otroštvu, prevzamejo vlogo zahtevnih "šefic", pogosto pa so zaradi tega ožigosane kot možače (Hennig in Jardim, 1977: 111). Tereza K. Hynkova, ki vodi praško agencij DDB ima izkušnjo s spreminjanjem menedžerskega stila: *"Sama sem se pri osemnajstih na delu pretvarjala, da sem neizprosna in groba, da bi si pridobila spoštovanje, vendar s tem nisem ničesar dosegla. Pomembno je biti iskren"* (Stanković, 2003). Tudi slovenska menedžerka Sonja Klopčič, direktorica podjetja Oria Computers, je na začetku vodila s trdo roko, a je kmalu ugotovila, da je tak stil vodenja učinkovit le na kratek rok. Zato se je odločila za večje delegiranje nalog, saj svojim sodelavcem bolj zaupa, kar po njenem mnenju funkcionira tudi na dolgi rok (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004).

7.3. SPREMINJANJE ŽENSK

Ženske se morajo zavedati omejitev, ki jim jih postavlja njihov spol, zato morajo nekaj storiti, da bi te omejitve omilile.

Prvi pogoj za uspeh, ki so ga ženske že zelo uspešno izpolnile, je pravilna in popolna izobrazba menedžerke. Prodiranje v netipične ženske poklice ženskam odpira nove možnosti na najvišjih

menedžerskih položajih. V Franciji se tako 66% žensk izobražuje v farmacevtski industriji, 60% v pravu, 50% v medicini in ekonomiji. V naravoslovnih znanostih pa jih je še vedno bistveno manj kot moških, to je le 36% (Laufer v Davidson in Burke, 2000: 28).

Poleg tega morajo ženske razviti nekatere vedenjske spretnosti, ki jim niso bile privzgojene v enaki meri kot moškim. Kanjuo Mrčela navaja nekatere "hibe" žensk – samozavest, samopredstavitev, tekmovalnost, avtoritativnost (Kanjuo Mrčela, 1996: 171). Ženske morajo zaupati svoji intuiciji, saj imajo odlične sposobnosti odločanja, a svojim instinktom ne zaupajo kot moški. Pomembno je, da si ženske izoblikujejo jasen načrt za svojo kariero, kar je sicer tipična moška značilnost. Pri doseganju cilja naj bi si pomagale z mentorico oz. mentorjem, ki imajo usmerjevalno nalogo, v veliko pomoč pa so jim lahko tudi neformalne mreže stikov z ljudmi v podjetju in izven njega. Pri tem so pomembne tako ženske skupine, ki nudijo socialno in psihično podporo kot moške povezave, ki zagotavljajo podporo pri napredovanju (Linehan, 2001: 259). Zaradi podprezentativnosti žensk na najvišjih položajih se morajo ženske naučiti, kako prodirati v ekskluzivno moške mreže. Tak primer je že omenjena "ladette", ko mlada ženska skuša postati del moškega omrežja. Menedžerke se morajo naučiti tudi, kako opraviti s spolnim nadlegovanjem ali trpinčenjem.

Bass navaja nekatere taktike, ki naj bi se jih posluževale menedžerke (Bass, 1981 v Kanjuo Mrčela, 1996: 170): nadrejene morajo prepričati o svojih sposobnostih; naučiti se morajo, kako sprejemati pomoč in pomagati moškim kolegom, ne da bi to razmerje dobilo seksualne konotacije; na sestankih morajo zavzemati vidna mesta; uporabljati morajo stereotipno predstavo o "potrebnem ženskem videnju problema", oblačiti in obnašati se morajo kot menedžerke in ne kot tajnice... Kadar se ženske oblačijo izzivalno, jih nihče ne jemlje resno, zato je za uspeha željne ženske priporočljivo nevpadljivo, umirjeno oblačenje.

Pomembno je, da so ženske pripravljene sprejeti zunanjo pomoč pri hišnih opravilih, kakor tudi pri varstvu otrok in starih staršev. Zavedati se morajo, da je ta pomoč lahko prav tako dobra kot njihovo lastno delo. Gre za pomembno ločnico v razmišljanju žensk, saj so bile včasih ideje zunanje pomoči popolnoma nesprijemljive (Wuest, 2000).

Ženske morajo biti boljše od moških vsaj na treh področjih (Hertz, 1994: 224-226):

- Ženska mora biti boljša poslovna oseba, saj večina ljudi, s katerimi dela pogosto dvomi v njene zasluge. Ženske morajo vedno znova potrjevati kredibilnost.

"Nobenega dvoma ni, da ženske pesti problem kredibilnosti... Ukvarjam se večinoma z davčno zakonodajo, kjer moram zelo dobro poznati vsa dejstva, ves čas pa moram biti še zelo natančna, kajti moški ne pričakujejo, da ženska kaj ve o davčni politiki in so vedno na preži, da te zasačijo" (Fiona Devlin v Hertz, 1994).

- Ženske morajo biti bolj samozavestne kot moški, saj se morajo najprej spopasti z vsemi ovirami, ki jim jih postavlja ženska vzgoja, nato pa morajo še vse prepričati, da je podjetništvo ustrezno polje njihovega ukvarjanja. Znati morajo jasno pokazati, kaj želijo, hkrati pa morajo jasno povedati, da hočejo določen položaj.
- Boljše morajo biti tudi pri premagovanju stresa, saj so dejavniki stresa, zlasti za matere, stalni in neizbežni.

Po svetu obstajajo organizacije, katerih namen je spodbujanje in pomoč menedžerkam. Ena najstarejših je neprofitna organizacija Catalyst, ki je bila ustanovljena leta 1962 v ZDA. Njen namen je pomagati tako poslovnim ženskam, da dosežejo največ glede na njihove sposobnosti, kot tudi delodajalcem, da zaposlijo primerne ženske na direktorska mesta in da maksimalno izkoristijo talent zaposlenih žensk. Vsako leto se podeljujejo Catalystove nagrade podjetjem, ki na najbolj kreativen in inovativen način skrbijo za napredovanje žensk (Wellington, 1998).

7.4. DECENTRALIZACIJA PODJETIJ

Kanterjeva se je ukvarjala s problemom kakovostnega delovnega življenja zlasti v velikih korporacijah. Obnašanje žensk in moških v organizaciji določajo tri strukturne spremenljivke: *priložnosti*, *moč* in *razmerje med številom* moških in žensk. Struktura moči je tudi glavni razlog za nahajanje žensk na nižjih položajih. Ugotovila je, da je ta problem težko rešljiv v hierarhičnih organizacijah, zato predlaga decentralizacijo teh. Dejstvo je, da v hierarhičnih organizacijah ni možnosti napredovanja za vse, saj je na vrhu piramidalne strukture premalo prostora. Sploščene organizacije pa nudijo veliko več vodilnih položajev, kar zaposleni vidijo kot možnost napredovanja, posledično pa se povečata tako zadovoljstvo z delom, kot tudi učinkovitost opravljanja delovnih nalog (Kanter, 1977: 267-303).

V prid ploskih organizacij v sodobni družbi priča tudi naslednji primer podjetja, ki je namesto petih ravni organizacije, kar je bilo v njihovi panogi nekaj povsem običajnega, imelo le tri ravni.

Od svoje konkurence so bili bistveno boljši, saj so se lahko hitreje odzvali, ljudje so imeli več odgovornosti in pooblastil in manj nadrejenih, ki bi nadzorovali njihovo delo. Njihova hitra in vitka organizacije je bila v prednosti pred drugimi, saj je ustvarila občutek odgovornosti in moči, v primerjavi s konkurenco so imeli bistveno nižje stroške poslovanja, kar jim je omogočilo dobro pozicioniranje in še uspešnejše poslovanje (Cohen in Kotter, 137-138).

Glavni problem je v tem, da so organizacijske spremembe v velikih korporacijah zelo redke in počasne, zato se ženske pogosto soočajo s položajem, kjer je možnost napredovanja skorajda nična (*t.i. dead-end job*) (Kanter, 1977: 267-303).

7.5. USTANAVLJANJE LASTNIH PODJETIJ

Ambiciozne menedžerke, ki jim ne uspe zvišati steklenih stropov, se vse pogosteje odločajo za ustanovitev lastnih podjetij iz dveh skupin razlogov: "push" in "pull" razlogov. "Push" dejavniki so negativni dejavniki, na primer brezposelnost, ki ženske prisilijo v ustanovitev svojega podjetja. "Pull" dejavniki pa so bolj pozitivne priložnosti, saj ženskam ne grozi brezposelnost, pač pa se za ustanovitev podjetja odločajo zaradi želje po večji neodvisnosti, fleksibilnosti, kreativnosti pri svojem delu... Ugotovljeno je bilo, da na ustanovitev podjetja pri ženskah povečini vplivajo "pull" dejavniki, na moške pa bolj pritiskajo "push" dejavniki (McGregor in Tweed v Davidson in Burke, 2000: 48). V neki ameriški raziskavi so bili pri ženskah ugotovljeni naslednji razlogi za ustanovitev lastnega podjetja: potreba po večji fleksibilnosti (51%), kjer je ženskam največjo oviro predstavljala skrb za otroke in starejše člane družine; stekleni strop (29%), saj so moški napredovali hitreje kot ženske, čeprav so na delovno mesto prišli za njimi. Motilo jih je tudi, da so se morale nenehno dokazovati drugim. Pomemben razlog za ustanovitev lastnega podjetja je ženskam predstavljalo tudi nezadovoljstvo z delovnim okoljem (28%) in dejstvo, da jim trenutno delovno mesto ni predstavljalo zadostnega izziva (22%) (Mattis v Davidson in Burke, 2000: 60). V nekaterih predelih Velike Britanije ženske odpirajo tudi do 67% vseh novih podjetij, v Sloveniji pa je bilo ugotovljeno, da je bilo leta 2002 razmerje med moškimi in ženskami v podjetništvu 2,2 proti 1 (v tujini 1,8 proti 1) (Rebernik et al., 2004a v Drnovšek, 2004: 5-6). Število ženskih podjetnic je bilo pri nas leta 2002 skoraj 30% (Wirth, 2004: 35).

V letu 1992 je bila v Sloveniji narejena raziskava, v kateri je bilo zajetih 1000 uspešnih slovenskih podjetnic, ki so zatrdile, da nobena od njih ni pri poslovnih odnosih naletela na kakršnekoli težave le zato, ker je ženska. Moški poslovneži so imeli s podjetnicami dobre izkušnje, saj so ženske zanje bolj zanesljivi poslovni partnerji, ki "znajo držati besedo in ne znajo lagati". Dejavnosti ženskih podjetij so predvsem trgovina, svetovanje, marketing, turizem, ne pa proizvodne dejavnosti (Turk v Cigale, 1992: 90-95).

Odprtje lastnega podjetja ženskam omogoča, da se izognejo družbenim oviram in presežejo svoj podrejeni položaj. Takšni samostojni "napadi" žensk so postali trend v današnjem poslovnem svetu, saj so se ženske naveličale čakati, kdaj jim bo njihov nadrejeni dal možnost napredovanja. V zadnjih dveh desetletjih se je število podjetij, ki so jih ustanovile ženske povečalo za skoraj 80% (Charlie, 1996). Tabela prikazuje število direktoric v majhnih, srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji leta 2005. Iz tabele je razvidno, čim večje je podjetje in čim višji je menedžerski položaj, manjše je število menedžerk.

Tabela 1: Število in odstotek direktoric v različno velikih slovenskih podjetjih

PODJETJA IZ REGISTRA	ŠTEVILO DIREKTORIC ¹	ODSTOTEK DIREKTORIC
Majhna podjetja	12479	98,6%
Srednja podjetja	112	0,9%
Velika podjetja	68	0,5%
Vsa podjetja v registru	12659	100%

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 14. 4. 2005

Za "ženska podjetja" je značilno, da so v primerjavi z "moškimi" nekoliko manjša po številu zaposlenih, imajo nekoliko nižje prihodke in profite, manj izvažajo, hkrati pa imajo tudi manj izgub. Ženske večji pomen pripisujejo pozitivni organizacijski klimi in odnosom med zaposlenimi. Na manjši izvoz v primerjavi z moškimi podjetji vplivajo panoge, v katerih ženske ustanavljajo podjetja, kot tudi družinske obveznosti, zaradi katerih ženske za dlje časa ne morejo na pot (Drnovšek in Glas, 2005: 5).

¹ Treba je upoštevati dejstvo, da direktorice niso vedno nujno tudi podjetnice, o katerih govorim v tem poglavju.

Vsaka uspešna menedžerka mora imeti svoj lasten recept za uspeh, ki ni enoten za vse vodilne osebe (Hertz, 1994). V nadaljevanju bom opisala sedem pogojev, ki jih morajo menedžerke (in tudi menedžerji) upoštevati, če želijo uspeti v lastnem podjetju (Brajša, 1996):

- Podjetnice morajo svojo željo po uspehu povezati z antropocentričnim menedžmentom, ki temelji na ljudeh - zaposlenih, brez katerih podjetje ne more poslovati. Veliko lažje je doseči vpliven položaj, če menedžerka dobro pozna svoje sodelavce, kar je najlažje doseči preko neformalnih stikov z zaposlenimi.
- V takem podjetju mora prevladovati ustvarjalna ljubezen med sodelavci, do zunanjih partnerjev in do konkurence – gre za ljubezen do novega, drugačnega.
- Menedžerka mora aktivirati možgane svojih zaposlenih, saj je znanje tisto, kar omogoča preživetje, napredek in razvoj.
- Naslednja spretnost uspešnega menedžerja je način, kako motivirati sodelavce tako, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Motiviranje zaposlenih je pogoj za doseganje zastavljenih ciljev na poti k poslovni odličnosti. Sredstva motivacije so lahko različna: pohvala podrejenih, materialna nagrada, večanje pristojnosti zaposlenih (Mulej, 1992: 41).
- Vodenje mora biti učinkovito, saj vpliva na to, kako se bodo zaposleni lotili izpolnjevanja njihovih dolžnosti, ali bodo pri tem aktivni ali pasivni, iznajdljivi ali neiznajdljivi...
- Individualne menedžerje zamenjujejo menedžerski timi, ki vodijo timsko delo v podjetju, katerega učinkovitost mora biti večja od seštevka prispevkov njegovih članov.
- Komunikacijsko izurjeni menedžerji znajo aktivno prisluhniti (sposobnost vživljanja v položaj sogovornika), razmišljati in govoriti z vsemi v podjetju, pa tudi s tistimi, ki so s podjetjem eksterno povezani. Menedžerji porabijo tudi od 30% do 50% njihovega časa za srečavanje in komuniciranje z ljudmi, zato so komunikacijske sposobnosti ključnega pomena (Kanter, 1977: 56). Kanterjeva tudi navaja, da menedžerji veliko težje komunicirajo z ženskami kot z moškimi, saj so te manj predvidljive, velikokrat spremenijo svoja mnenja, pogovor z njimi vzame veliko časa, težko jih je razumeti... (Kanter, 1977: 58)².

² Pri prebiranju Kanterjeve moramo upoštevati, da je njena knjiga stara skoraj 30 let, vendar na žalost še vedno veliko podatkov drži tudi danes. V tem primeru pa vseeno moramo upoštevati zastarelost podatka, saj je menedžerk na najvišjih položajih danes bistveno več kot pred 30 leti, zato je tudi komunikacija z njimi bistveno lažja in pogostejša.

Vse našteje spretnosti lahko povežem v splet tehnik mehkega menedžmenta, ki je v današnjem poslovnem svetu pogoj za obstoj in napredovanje. Mehki menedžment ali kultura podjetja zajema vrednostne predstave, norme, načine vedenja, pravila igre, prepričanja, medsebojna pričakovanja in predstave o sebi in drugih, ki bistveno vplivajo na vedenje zaposlenih. Prvine mehkega menedžmenta se skrivajo v mislih zaposlenih, saj predstavljajo zakulisni del podjetja oziroma nevidni, potopljeni del ledene gore, katerega nepoznavanje ali neupoštevanje lahko pripelje v pogubo.

7.6. REFORME V PODJETJIH

Vse krajši življenjski cikel izdelkov pomeni, da si odjemalci želijo vedno več novih izdelkov, ki bodo ponujali inovativne rešitve za njihove želje in potrebe. Zato je potrebno spodbujati menedžment raznolikosti in na najvišjih položajih imeti splet ženskih in moških lastnosti, saj le heterogenost vodstva lahko zagotovi maksimalno produktivnost in kreativnost podjetja. V raziskavi med podjetji, ki so se lotila menedžmenta raznolikosti, je bilo ugotovljeno, da ta podjetja v raznolikosti delovne sile vidijo predvsem boljšo izrabo talentov (93%), boljše razumevanje trgov (80%), učinkovitejše vodenje (60%), povečano kreativnost v podjetju (53%) in učinkovitejše reševanje problemov (40%) (Cassel v Davidson in Burke, 2000: 254).

Za primer navajam podjetje Shell Chemicals, kjer so se odločili, da bodo do leta 2008 na najvišjih menedžerskih položajih zaposlovali vsaj 20% žensk. Generalni direktor Evert Henkes pravi, da so se odločili izkoristiti vso raznolikost talentov, znanj, perspektiv in stilov, kar bo prav gotovo vplivalo na storilnost podjetja (Simms, 2003).

Številne vodilne osebnosti se strinjajo, da bi morali biti na vodilnih mestih ljudje, ki odražajo značilnosti potrošnikov. Ker ženske postajajo vse pomembnejša potrošniška skupina, postajajo tudi menedžerke zaradi razumevanja potreb in nakupnih navad žensk, vse pomembnejši del vodstva podjetij. Za primer navajam podjetje Nike, kjer je takratna glavna direktorica predlagala izdelavo superg za ženske in tako izkoristila odlično tržno priložnost, ki je podjetju prinesla ogromne dobičke (Simms, 2003).

Z raziskavami je bilo tudi ugotovljeno, da več žensk na vodilnih položajih pomeni boljši finančni položaj podjetja (Vu, 2004), zato število menedžerk počasi narašča, na kar vplivajo reforme

podjetij. Podjetja skušajo doseči spremembe v moškosrediščni kulturi z različnimi programi, katerih namen je doseganje enakih možnosti (pospeševanje napredovanja ali vključevanja žensk v tradicionalno moške poklice, enakost v plačilu, možnost usklajevanja privatnega in poklicnega življenja...).

Glede na intenzivnost lahko ločimo (Kanjuo Mrčela, 2000: 73):

- "Mehke" programe, kjer se zahteva povečanje možnosti napredovanja (npr. izobraževanje itd.).
- "Trde" programe oz. kvote, kjer pripadnost določeni podnavzoči skupini pomeni prednost pri zaposlovanju. Pri kvotah je določeno zahtevano število ali odstotek žensk na menedžerskih položajih, kar pomeni, da bodo ženske, ki po sposobnostih ustrezajo kriterijem pri izbiri, dobile možnost, da to tudi pokažejo. Problem lahko nastopi, če menedžerke ostanejo etiketirane kot osebe, ki so uspele zaradi spola in ne zaradi svojih sposobnosti (Kanjuo Mrčela, 1996: 167).

Primer Francije kaže, da je kvotni sistem preveč vsiljen sistem in ne predstavlja prave rešitve za zmanjšanje podprezentativnosti žensk na najvišjih položajih. Največje politične stranke so po uvedbi kvot raje plačale določeno globo, kot da bi v svoje vrste sprejele ženske (Wirth, 2004: 26). Uspešna podjetja nezadovoljstvo žensk rešujejo z različnimi prijemi (Kanjuo Mrčela, 2003: 42):

- reševanje posebnih problemov posameznikov in posameznic (otroško varstvo, nega odvisnih članov družine, uvajanje porodniškega dopusta za oba starša itd.)
- ciljno izobraževanje in usposabljanje (informacijska tehnologija, uporaba interneta, uspešno javno nastopanje)
- podiranje stereotipov (vidnost uspešnih žensk)
- aktivno spodbujanje žensk h kandidiranju za višje vodilne položaje
- graditev mentorskih odnosov in znotrajorganizacijskih ter zunajorganizacijskih omrežij
- organizacijska kultura mora prepoznati enakost moških in žensk kot svoj sestavni del
- fleksibilnost dela in delovnega mesta, kjer je ženskam omogočeno, da del svojega dela opravi doma. Večkrat pa se ženskam lahko zgodi, da bodo od njih pričakovali, da bodo imele prednost gospodinjske obveznosti in ukvarjanje z otroki, njeno plačano delo, ki ga bodo opravljale doma, pa bo bilo sekundarnega pomena. Zato se Marshall (1984 v Kanjua Mrčela, 1996: 167) zavzema za alternativne ugodnosti, ki bi jih podjetja ponujala zaposlenim glede na potrebe (na primer menedžerki bi plačana pomoč v gospodinjstvu pomenila več kot službeni avto...).

Spolno neravnovesje v organizaciji oblikuje organizacijsko kulturo, ki je sovražna in naperjena proti ženskam, oblikovana in nadzorovana pa je s strani moških. Posledično se ženske soočajo z moškimi kulturnimi vrednotami. Podjetja bi morala te neenakosti odpraviti in skrbeti za kvaliteto življenja vseh svojih zaposlenih. To se lahko doseže z informiranjem vseh zaposlenih o možnostih in ambicijah, ki jih imajo ženske. Lahko pa bi podjetje organiziralo seminarje o skupnem delu, o načinu reševanja komunikacijskih težav ter o stereotipih in preseganju le-teh. Na ta način se lahko doseže spremembe na stereotipih zgrajene organizacijske kulture.

Za primer navajam podjetje Johnson&Johnson, kjer so se reševanja ženske problematike lotili tako, da so materam pomagali pri iskanju varstva njihovih otrok, porodniški dopust so podaljšali do 12 mesecev, lahko pa ga vzameta oče ali mati. Uvedli so fleksibilen delovni čas in plačan izostanek od dela, kadar je bilo treba skrbeti za ostale družinske člane. Pomagali so pri načrtovanju življenja za zaposlene, ko so se ti morali preseliti v drugo državo, hkrati pa so tam pomagali iskati zaposlitev za spremljajoče zakonce. Ko so po uvedbi zgoraj omenjenih programov naredili raziskavo, so ugotovili, da je kar dobra polovica zaposlenih ugotovilo, da so njihovi nadrejeni veliko bolj tolerantni do njih, kadar imajo kakršnekoli družinske ali osebne opravke. Število zaposlenih, ki je v tolerantnost verjelo pred uvedbo programov, je bilo le 36% (Wellington, 1998: 151).

Tudi Avon je podjetje, ki po svetu slovi po izjemno prijazni politiki do žensk. Za ženske organizirajo različne športne aktivnosti, podeljujejo šolnine za nadaljnje izobraževanje žensk. Organizirajo predavanja o tem, kako izboljšati položaj žensk v podjetju, vsako leto pa tudi prirejajo "Teden žensk" s številnimi dogodki za ženske. Financirajo raziskave in vodijo kampanje za raka na dojkah in tudi v Sloveniji so bili pomemben donator za mamotom (Wellington, 1998: 90 in www.europadonna-zdruzenje.si).

Bengston meni, da sodobni menedžment temelji na tipičnih ženskih lastnostih, zato je prisotnost žensk v tej organizacijski funkciji vedno pomembnejša. Pri opredelitvi devetih razlogov za zaposlitev menedžerk (Bengtson, 1990 v Kanjuo Mrčela, 1996: 80-81), Bengston navaja naslednje:

- uporabiti je treba vse potencialne in med ženskami so neodkriti
- menedžerske kvalitete imajo tako ženske kot moški, tako so lahko na vodilnih položajih oboji
- odločilen kriterij naj bo sposobnost in ne spol – veliko je izobraženih in sposobnih žensk

- sodoben menedžer mora biti sposoben aktivirati sodelavce, ustvarjati prijetno vzdušje, reševati konflikte, kar pa so tipično ženske lastnosti
- delovna atmosfera v mešani skupini je bolj sproščena, bolj odprta in prijateljska
- različnost spodbuja ustvarjalnost, kakršne v skupinah, kjer so le pripadniki enega spola ni mogoče najti
- odločitve bodo boljše, če bosta oba spola odločala skupaj, saj zadeve vidijo z različnih vidikov in različno ocenjujejo prioritete
- vloga menedžerja mora postati manj pomembna – ženske imajo drugačne liderske kvalitete in bolj realen odnos do menedžerskega dela kot moški
- tisti, ki še niso prepričani o prednostih menedžerk, morajo tvegati, saj je vsako tveganje nova priložnost, ki je ne smemo prezreti.

8. ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENIJI

Ženske v slovenskem menedžmentu so na nekoliko boljšem položaju kot njihove kolegice drugod po svetu, ki se pogosto zaradi agresivnosti, grobosti in izolacije, ki jo čutijo v organizacijah, odločajo zapustiti menedžerske položaje. Vseeno pa delujejo v izrazito moškosrediščni kulturi, ki ustreza maskulinemu stereotipu in daje prednost moškim, menedžerke pa se morajo zaradi diskriminacije dodatno dokazovati (Kanjuro Mrčela 2000: 72-73).

V 100 najuspešnejših podjetjih in gospodarskih družbah so bile leta 2004 v Sloveniji le 3 direktorice in 99 direktorjev (v dveh podjetjih imajo po dva direktorja) (GZS – 100 najuspešnejših podjetij v Sloveniji, 2. 2. 2004).

Statistični podatki o številu žensk v slovenskem menedžmentu ne kažejo znatnega poslabšanja, a tudi ne izboljšanja glede podnavzočnosti žensk na najvišjih položajih po dobrih desetih letih tranzicije. Dejavniki, ki so pripomogli k temu, da v zadnjem desetletju ni bilo bistvenega zmanjševanja že tako nizkega števila žensk v menedžmentu so: stopnja izobrazbe in zaposlenosti žensk; ozaveščenost žensk o pomenu ekonomske neodvisnosti; institucionalna podpora zaposlovanju žensk (pravna ureditev starševstva – od načrtovanja do plačanih dopustov, organizacija predšolskega otroškega varstva itd.); poleg tega pa je bilo veliko novoustanovljenih majhnih podjetij, v katerih je več menedžerk kot v velikih podjetjih (Kanjuro Mrčela, 2000: 57).

Leta 1991 je Sekcija menedžerk, kot pomembno stimulacijsko sredstvo, prvič podeljevala priznanje "Ženskam prijazno podjetje", ki so ga lahko dobila tista podjetja, ki so izpolnjevala naslednje pogoje (www.zdruzenje-manager.si):

- so na vodilnih in vodstvenih mestih ženske
- skrbijo za urejenost in za prijazne delovne pogoje delavcev
- so zaposlene pretežno ženske.

Njihov namen je prikazati pomen in vlogo vodilnih žensk v podjetju in širši okolici, od podjetja, ki se poteguje za ta naslov pa se zahteva tudi izkazovanje uspešnih poslovnih rezultatov. Do sedaj so to priznanje dobila naslednja podjetja: Odeja d.d., Škofja Loka (1991), A Banka d.d., Ljubljana (1992), Komet d.d., Metlika (1993), Svila d.d., Maribor (1994), Elkroj d.d., Mozirje in Krka d.d., Novo mesto (1995), Napredek d.d., Domžale (1996), ETI Elektroelement d.d., Izlake

(1997), Fructal Ajdovščina (1998), Lek Ljubljana (1999), Autocommerce d.d. (2000), Probanka d.d. (2001), Meblo Jogi d.o.o. (2002).

Sekcija managerk je leta 2003 prvič podelila priznanje "Managerkam prijazno podjetje", ki ga lahko dobi podjetje, ki izpolnjuje naslednje kriterije (www.zdruzenje-manager.si):

- Podjetje mora imeti na vodilnih in vodstvenih mestih (generalna direktorica, članica uprave, izvršna direktorica) vsaj eno tretjino menedžerk.
- Podjetje mora v zadnjih treh letih izkazovati trend rasti.
- Podjetje mora izkazovati uspešne poslovne rezultate po kazalcih, ki se uporabljajo v računovodskih izkazih podjetja.

Omenjeno priznanje si je prvo leto prislužila družba Adriatic zavarovalna družba d.d. Koper, kjer je od 681 vseh zaposlenih 466 žensk. Znotraj skupine vodilnih in vodstvenih položajev ženske predstavljajo 34%, v skupini strokovnih delavcev (tj. na strokovnih delovnih mestih, kjer je zahtevana minimalna 7. stopnja izobrazbe) pa je 59% žensk. Družba skrbi za prijetno delovno okolje, poudarja interno komuniciranje in dobre medsebojne odnose, s tem pa se oblikuje prijetna organizacijska klima. Na različne načine spodbujajo poslovno kariero menedžerk; in sicer: v okviru projekta Letni razvojni pogovori, s programi izobraževanja in usmerjanja poslovne kariere, z internim preventivnim zdravstvenim programom, s korektnim odnosom do materinstva, s skrbnim beleženjem karier (www.zdruzenje-manager.si).

Lansko leto je bilo priznanje dodeljeno podjetju SKB Banka d.d., Societe Generale Group, v kateri je med vsemi zaposlenimi kar 78% žensk, ki pa ne manjkajo niti na najvišjih položajih (nad 50%). Ženske v SKB Banki vodijo več kot polovico projektov. V okviru rednih letnih razgovorov ugotavljajo sposobnosti sodelavk pri prodoru na menedžerske položaje oziroma katere kompetence bi morale še bolje razviti (www.zdruzenje-manager.si).

Sekcija Mladi manager pa od leta 1999 podeljuje priznanje "Mladi poslovnež", ki so ga letos preimenovali v "Mladi manager", to pa je namenjeno uspešnemu mlademu menedžerju ali **menedžerki**, ki sta lahko stara največ 40 let, zaposlena pa sta v podjetju, ki sodi med srednja ali velika podjetja. Do sedaj so priznanje dobili: *Bojan Rajtmajer*, direktor podjetja ISS Servisystem iz Maribora (1999), *Zvone Novina*, generalni direktor delniške družbe Novoles (2000), *Pavel Demšar*, generalni direktor delniške družbe Domel iz Železnikov (2001), *Iztok Seljak*, predsednik poslovnega odbora Rotomatika d.o.o. (2002), *Aleš Mikelc*, direktor delniške družbe Paloma (2003) in *Jurij Giacomelli*, Časnik Finance d.o.o. (2004).

Ti podatki dovolj nazorno prikazujejo, da so mladi menedžerji veliko bolje stimulirani kot menedžerke, saj v vseh šestih letih nagrade ni niti enkrat dobila ženska.

Priznanje "Manager leta" pa od leta 1991 podeljujejo svojim najuspešnejšim kolegom in kolegicam sami menedžerji in menedžerke. Nagrado so do sedaj prijeli: Stane Gošte, Eti Elektroelement, Vida Marcijan, Filc Mengeš in Jože Stanič, Gorenje gospodinjski aparati (1991), Miloš Kovačič, Krka, Miro Pinterič, Šešir, Danilo Kovačič, Hit Nova Gorica (1992), Metka Wachter, Krka kozmetika, Borut Mokrovič, Terme Čatež, Branko Pavlin, Komet (1993), Janez Štefanič, Iskra kondenzatorji (1994), Metod Dragonja, Lek (1995), Alojz Deželak, Kolinska (1996), Jože Mermal, BTC (1997), Jakob Piskernik, Merkur (1998), Tatjana Fink, Trimo (1999), Herman Rigelnik, Autocommerce (2000), Bruno Korelič, Luka Koper (2001), Zoran Janković, Mercator (2002), Andrej Polenc, Iskratel (2003) in Sonja Gole, Adria Mobil (2004).

Ženske so nagrado do sedaj prejele štirikrat, kar je precej spodbudno glede na to, v kolikšnem številu zavzemajo najvišje položaje.

Revija Podjetnik že od leta 1991 vsako leto podeljuje priznanje "Podjetnik leta", ki ga lahko prejme podjetnik, podjetnica ali podjetniška skupina (www.podjetnik.com). V vseh petnajstih letih je ta naslov pripadal moškemu spolu, razen leta 1998, ko sta si naziv prislužila zakonca Jadranka in Drago Lemut iz podjetja Le Tehnika Kranj.

Po mojem mnenju že samo ime priznanja (Mladi manager, Manager leta, Podjetnik leta), ki je vedno opredeljeno z moškim spolom posredno določa, kdo ima v tej "igri" prednost. Podobno diskriminacijo lahko opazimo tudi pri razpisih, kjer se za prosta vodstvena delovna mesta uporablja le moški spol (npr. podjetje objavlja prosto delovno mesto direktorja in ne prosto delovno mesto direktorice). Tudi to lahko potencialno kandidatko odvrne od tega, da bi vložila prošnjo (Čebren, 2003: 15).

V raziskavi, ki jo je revija Manager naredila lansko leto med slovensko poslovno javnostjo, je bilo ugotovljeno, da imajo največji vpliv v slovenski družbi predsednice uprav, ministrice in visoke državne uradnice, županje velikega mesta in podjetnice lastnih podjetij. V slovenskem poslovnem svetu se je kot najbolj vplivna ženska uvrstila Tatjana Fink, predsednica uprave v Trimu s kar 83,1%. Sledijo ji Cvetka Selšek (SKB Banka), Jadranka Dakič (PS Mercator) in Danica Purg (IEDC Bled). Vplivne ženske se od žensk, ki vodijo z močjo razlikujejo predvsem v tem, da so ljudje pripravljeni prostovoljno izpolnjevati njihove želje, pri čemer jih ni treba ustrahovati z grožnjami in kaznimi. Ljudje z močjo pa druge predvsem silijo, da jim sledijo pri

izpolnjevanju njihovih želja (Koražija, 2004: 19, 21). Najvplivnejša ženska v slovenskem poslovnem svetu pravi: *"Moja naravna vloga je vsekakor vodenje z vplivom, bolje kot z močjo. Tako lahko dajem svobodo sodelavcem, da si poiščejo lastno ustvarjalno pot do končnega cilja, ki pa je seveda skupen"* (Tatjana Fink v Koražija, 2004: 20).

Z oceno 4,11 od 5 je slovenska poslovna javnost ocenila, da se v Sloveniji vpliv v družbi gradi z visokim položajem v hierarhiji vplivne organizacije, sledi znanje in strokovnost (4,10), dober nastop v javnosti (4,03), dobri rezultati pri delu, ki ga opravljajo (3,93) ter sposobnost ustvarjanja velikega števila znanstev (3,92) (Koražija, 2004: 22).

V isti raziskavi so ugotavljali tudi, kdo so najboljše vzornice za nove generacije, kjer je tudi na prvem mestu Tatjana Fink (4,01 od skupne ocene 5), sledijo pa ji Danica Purg (3,78), Zdenka Cerar (3,40), Sonja Gole (3,28) in Svetlana Makarovič (3,03) (Koražija, 2004: 22). Zanimivo je, da kar tri izmed petih vzornic prihajajo iz poslovnega sveta.

9. EMPIRIČNI DEL

9.1. PRIMERJAVA PODATKOV IZ LETA 1993 IN 2005

Leta 1993 je bila Slovenija vključena v mednarodni raziskovalni projekt Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih, ki je potekal v 20 državah po svetu. Namen raziskave je bilo zbiranje spoznanj o dejavnikih, ki vplivajo na zavzemanje vodilnih položajev v gospodarstvu in politiki, kakor tudi pridobivanje znanj o problemih vodilnih ljudi (Kanjuo Mrčela, 1996: 119).

V takratni vzorec je bilo vključeno 28 žensk in 27 moških s prve in druge ravni menedžmenta. Rezultati raziskave zaradi majhnega vzorca niso bili reprezentativni za slovensko gospodarstvo, so pa bili dobra ilustracija dejanskega stanja (Kanjuo Mrčela, 1996; 120).

V prvem delu moje raziskave sem preverjala, ali je 28 menedžerk in 27 menedžerjev še vedno zaposlenih v istih podjetjih in na istih položajih kot leta 1993. Ugotavljala sem, ali so te, nekoč vodilne osebe, še vedno zaposlene na istih položajih, oziroma kdo jih je na njihovih položajih nadomestil. Za vir podatkov sem uporabila spletno stran Gospodarske zbornice Slovenije (www.gzs.si), Bonitete poslovanja za slovenska podjetja – Ibon in telefonske kontakte.

Kaj se je zgodilo z 28 menedžerkami?

7 žensk je ostalo na istih položajih kot leta 1993	25%
8 žensk so zamenjali moški	28,6%
7 žensk so zamenjale druge ženske	25%
6 primerov, ko podjetje ne obratuje več (stečaj, prodaja podjetja...)	21,4%

Kaj se je zgodilo s 27 menedžerji?

3 moški so ostali na istih položajih kot leta 1993	11,1%
1 moškega je zamenjala ženska	3,7%
16 moških so zamenjali drugi moški	59,3%
7 primerov, ko podjetje ne obratuje več (stečaj, prodaja podjetja...)	25,9%

Iz podatkov lahko razberem, da ženske dlje vztrajajo na določenem položaju (25% proti 11,1% pri moških), s čimer verjetno lahko potrdim tezo Tatjane Fink, da so "ženske menedžerke na maratonske teke, moški pa na 60 metrov." To pa lahko potrdim šele, ko bom ugotovila razloge za odstop iz podjetja.

Zanimivi so podatki o tem, kdo je zamenjal menedžerke in menedžerje na najvišjih položajih. Ženske so približno enakovredno zamenjali moški (28,6%) in ženske (25%). Pri menjavi menedžerjev pa je stanje popolnoma drugačno. Le enega menedžerja je zamenjala ženska (3,7%), medtem ko je bilo takih moških kar 16 (59,3%). Ta podatek jasno ponazarja, kdo je v obdobju med leti 1993 in 2005 dobil več priložnosti za napredovanje na najvišje menedžerske položaje.

Ko sem ugotavljala, kaj se je zgodilo z menedžerkami, ki so bile na vodilnih mestih leta 1993 sem ugotovila naslednje:

7 žensk še vedno dela na istih položajih	25%
9 menedžerk je upokojenih	32,1%
4 menedžerke delajo drugje (od tega sta 2 na menedžerskih položajih)	14,3%
2 menedžerki imata svoje podjetje	7,1%
1 menedžerka je postala vodja drugega oddelka v istem podjetju	3,6%
za 5 menedžerk nisem uspela ugotoviti	17,9%

Pri menedžerjih pa sem ugotovila naslednje:

3 moški še vedno delajo na istih položajih	11,1%
10 menedžerjev je upokojenih	37%
5 menedžerjev dela drugje (od tega so 3 na menedžerskih položajih)	18,5%
4 menedžerji imajo svoje podjetje	14,8%
1 menedžer je na drugem položaju v istem podjetju	3,7%
1 menedžer je pokojni	3,7%
za 3 menedžerje nisem uspela ugotoviti	11,1%

Kot sem že omenila, 25% menedžerk in 11,1% menedžerjev še vedno dela na istih položajih. Pri upokojitvah tudi ni bistvenih razlik, saj se je od leta 1993 upokojilo 32,1% menedžerk in 37% menedžerjev. 14,3% menedžerk dela v drugem podjetju, medtem ko je takih menedžerjev 18,5%.

Eden izmed teh menedžerjev dela v tujini, menedžerke pa so vse ostale v Sloveniji. Večja razlika se kaže pri imetju svojega podjetja, saj sta bili v vzorcu le 2 menedžerki (7,1%), ki sta odprli svoje podjetje in kar 4 menedžerji (14,8%). To potrjuje ugotovitve iz teoretičnega dela, kjer sem omenila, da je bilo (sicer leta 2002) razmerje med moškimi in ženskami v podjetništvu 2,2 proti 1. En menedžer in ena menedžerka sta ostala v istem podjetju, vendar imata drugačne položaje kot leta 1993. En menedžer je že pokojni, za 5 menedžerk in 3 menedžerje pa nisem uspela ugotoviti, kje so zaposleni sedaj, zagotovo pa jih ni več v istih podjetjih kot leta 1993.

9.2. VZOREC IN VPRAŠALNIK

V drugem delu empirične raziskave sem po elektronski pošti pošiljala anketne vprašalnike 3 skupinam menedžerjem in menedžerkam:

- Tistim menedžerjem in menedžerkam, ki so ostali na istem položaju kot leta 1993
- Tistim menedžerjem in menedžerkam, ki so med leti 1993 in 2005 prišli na položaje in tako zamenjali menedžerje in menedžerke, ki so bili v vzorec zajeti leta 1993
- Tistim menedžerjem in menedžerkam, ki so zamenjali položaje in za katere sem uspela ugotoviti, kje so zaposleni sedaj.

Anketni vprašalnik je vseboval 75 večinoma zaprtih vprašanj, ki so bila združena v naslednje sklope:

1. kariera in sedanji položaj
2. ženske na vodilnih položajih
3. poklicna pot in družinsko življenje
4. družine, v katerih so anketiranci odraščali
5. biografski podatki in izobrazba
6. vprašanja o podjetju

Skupine spremenljivk, ki sem jih z vprašalnikom merila, so iste kot tiste iz leta 1993 (Kanjuro Mrčela, 1996: 120):

- dosežena raven izobrazbe in stroka anketiranke-ca in staršev

- zakonski stan in otroci
- politična opredeljenost in pripadnost ter položaji
- obremenjenost z domačimi opravili in pomoč
- verska pripadnost in aktivnost
- ocena možnosti za kariero glede na spol
- potrebne lastnosti vodje
- dejavniki, ki so bili odločilni pri individualni karieri
- razlike med moškimi in ženskami, ki so pomembne za delo
- ocena dejavnikov, ki preprečujejo ženskam promocijo
- kariera, kontinuiteta, področja aktivnosti
- neformalne povezave
- zadovoljstvo s položajem
- javno delovanje

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz skoraj istih vprašanj kot leta 1993, dodala sem le vprašanje št. 34, ki pravi *Ali se vam zdi, da je ženskam dostop do najvišjih položajev danes v primerjavi s situacijo pred 10 leti:*

1 – lažji

2 – enak

3 – težji

Argumentirajte!

Moj namen empiričnega dela je zagotoviti primerjavo stanja leta 1993 in 2005, zato je vprašalnik ostal skoraj nespremenjen. Zanimalo me je predvsem, kakšne so spremembe v vodstvu podjetja. Prav tako pa bom primerjala odgovore žensk in moških.

Konec februarja 2005 sem po elektronski pošti poslala 57 anketnih vprašalnikov; in sicer 36 menedžerjem in 21 menedžerkam. Tako je bilo v mojem vzorcu bistveno več moških (63%) kot žensk (37%). Razlog za takšno nesorazmernost je dejstvo, da so menedžerke iz leta 1993 zamenjale ženske in moški, menedžerje pa večinoma le moški. Vrnjenih sem dobila 14 vprašalnikov, kar predstavlja dobrih 24%. Od tega mi je odgovorilo 7 menedžerk (33,3%) in 7 menedžerjev (19,4%). Nizka stopnja odzivnosti je bila pričakovana, saj si vodilni ljudje izpolnjevanje tako dolgih vprašalnikov (12 strani) težko časovno privoščijo.

Odločila sem se, da bom v programu SPSS in Excel analizirala le vprašalnike vodilnih ljudi, zato sem pri analizi podatkov izločila vprašalnika dveh top menedžerjev iz leta 1993, ki imata sedaj svoje lastno podjetje in posledično poslujeta v popolnoma drugačnem poslovnem okolju. Tako sem obdelala vprašalnike 5 menedžerjev, od tega so 4 predsedniki uprave, 1 pa je član uprave in komercialni direktor. Pri menedžerkah pa sem obdelala vseh 7 vrnjenih vprašalnikov, od tega je 5 menedžerk predsednic uprave oz. direktoric, 1 je članica uprave, ena pa direktorica strateškega marketinga. Zanimivo se mi zdi predvsem to, da so bile vse predsednice uprav iz mojega vzorca na istem položaju že leta 1993, ena izmed njih je bila sicer predsednica uprave drugega podjetja. Članica uprave in direktorica strateškega marketinga pa nista bili zajeti v vzorec iz leta 1993. Vsi 4 predsedniki uprave pa so na tem položaju "na novo", saj so bili leta 1993 v vzorcu drugi menedžerji in menedžerke. Komercialni direktor pa je bil leta 1993 direktor nekega drugega podjetja.

Rezultate bom predstavila po tematskih sklopih in hkrati primerjala rezultate moškega in ženskega podvzorca najvišjega menedžmenta. Prav tako pa bom oba podvzorca primerjala s podatki iz leta 1993.

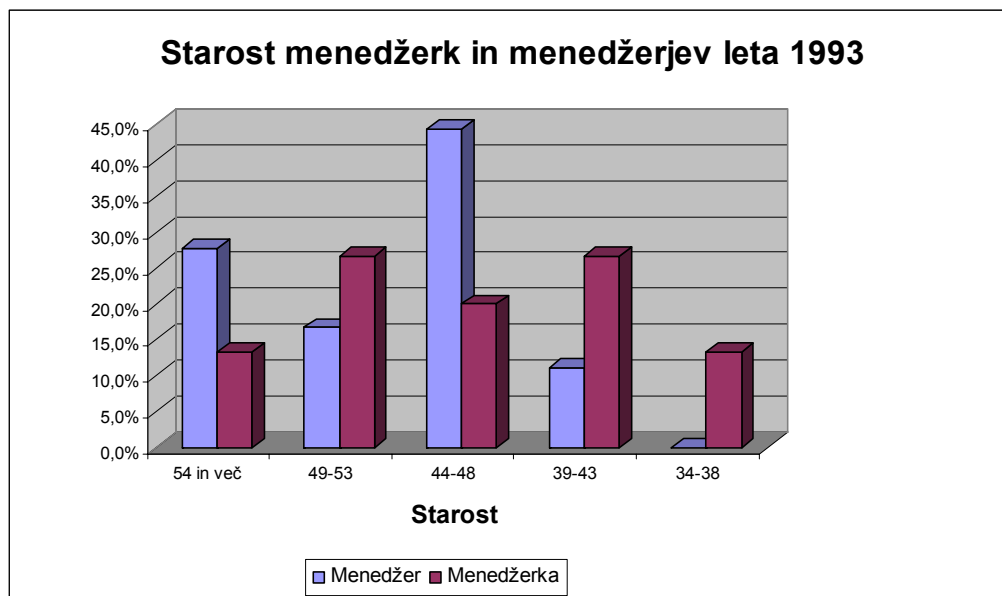
9.3. REZULTATI

9.3.1. Osnovni pojmi o menedžerkah in menedžerjih iz vzorca

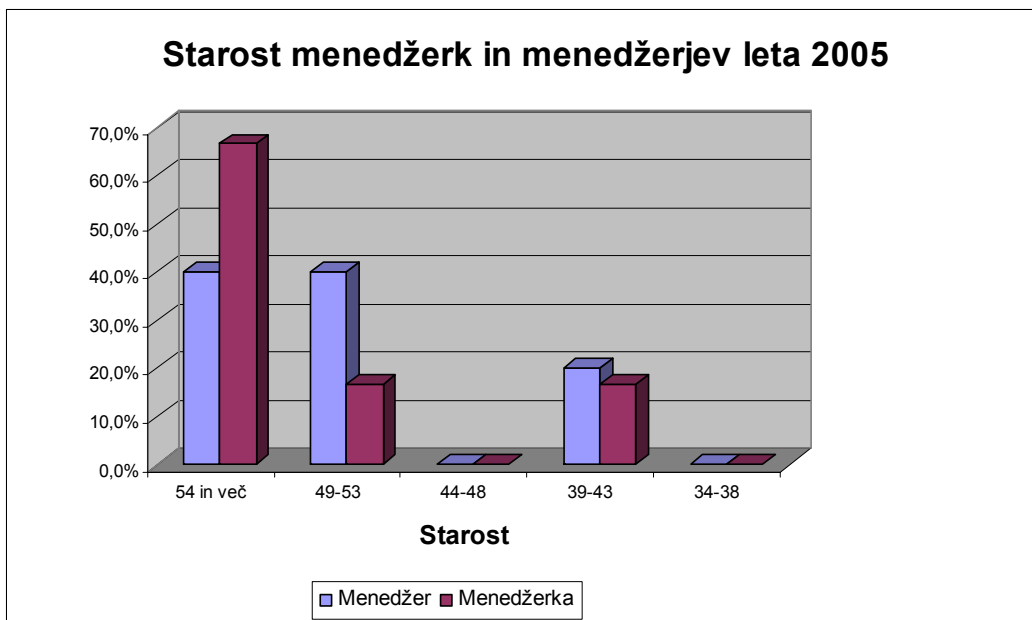
Leta 1993 so bili vsi vprašani v vzorcu slovenske narodnosti in prav tako je bilo tokrat.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da so menedžerji v povprečju nekoliko starejši od menedžerk, v mojem vzorcu pa je bilo ravno obratno. Povprečna starost menedžerk je 52,8 let, menedžerjev pa 50,6 let. Razlog lahko poiščem v tem, da je bila večina anketiranih menedžerk v vzorcu že leta 1993, kar pa ne velja za menedžerje, ki so na te položaje prišli kasneje. Ena izmed menedžerk ni hotela razkriti letnice rojstva.

Graf 1: Starost menedžerjev in menedžerk leta 1993



Graf 2: Starost menedžerjev in menedžerk leta 2005



Leta 1993 je bilo v raziskavi ugotovljeno, da so podjetja menedžerjev po velikosti prometa v povprečju večja kot podjetja menedžerk. Tudi v mojem vzorcu se je izkazalo, da so podjetja menedžerjev po velikosti prometa nekoliko večja kot podjetja žensk. To lahko razložim tudi z dejstvom, da so vsa podjetja, ki jih vodijo moški delniške družbe (d. d.), med podjetji, ki jih

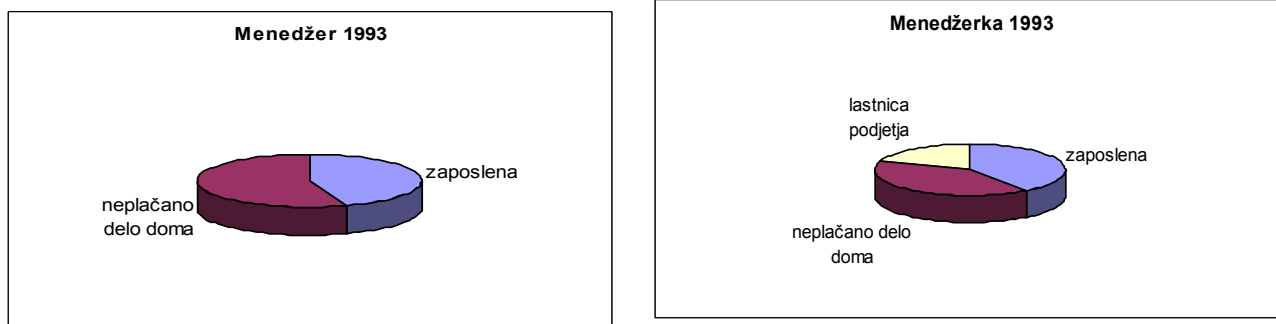
vodijo ženske pa sta bili dve družbi z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ki sta po velikosti manjši od delniških družb.

9.3.2. Družinski izvor

Leta 1993 je bilo povprečno število otrok v družini menedžerjev 3, v družini menedžerk pa 3,8. V mojem vzorcu pa je povprečno število otrok v družini menedžerjev 2,2, v družini menedžerk pa 3,0. Tako kot je bilo leta 1993 največ menedžerjev (50%) in menedžerk (40%) iz družin z dvema otrokoma, je bilo enako letošnje leto. 43% menedžerk in 40% menedžerjev prihaja iz družine z dvema otrokoma. Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da je bilo največ menedžerjev (50%) in menedžerk (46%) prvorojencev. Leta 2005 pa ugotavljam, da ta podatek za menedžerke še vedno drži, saj je še vedno 43% menedžerk prvorojenk, med menedžerji pa prevladujejo drugorojenci (60%).

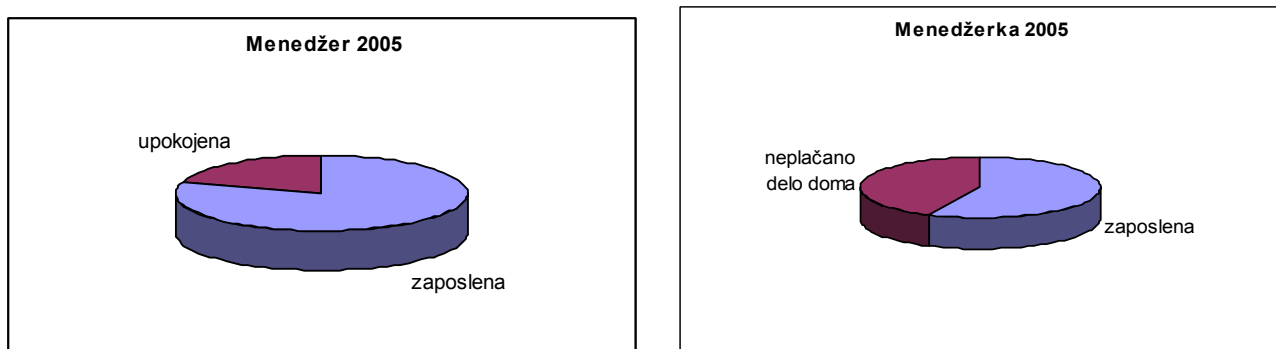
Menedžerje in menedžerke sem spraševala o njihovih starših oziroma zaposlitvi staršev, ko so bili oni stari 14 let. Leta 1993 je bila slika taka: večina očetov je bilo zaposlenih – 88,9% pri menedžerjih in 100% pri menedžerkah. 20% očetov menedžerk je bilo lastnikov podjetij in samo 5,6% pri menedžerjih. Očetje menedžerjev so bili: inženir, zdravnik, veterinar, učitelj, državni uradnik, direktor, kmet, logar, nadzornik in delavec. Očetje menedžerk so bili: sodnik, univ. profesor, uradnik, direktor, knjigovodja, logar, nadzornik, pek, skladiščnik in delavec. 80% menedžerjev in 60% menedžerk je ocenilo, da so imeli njihovi očetje vodilni položaj. Pri statusu matere pa je bilo leta 1993 ugotovljeno: več kot polovica mater menedžerjev (55%) je bilo gospodinj, 44,4% pa je bilo zaposlenih. Matere menedžerk so bile manj v vlogi gospodinj (40%), 40% je bilo zaposlenih in 20% lastnic podjetij. Matere menedžerjev so bile: učiteljica (najpogosteje), uradnica, blagajničarka, knjigovodkinja, kmetica, delavka. Matere menedžerk pa so bile: farmacevtka – asistentka, računovodkinja, učiteljica, direktorica (najpogosteje), knjigovodkinja in blagajničarka. Nobena mati menedžerja ni opravljala vodstvenih nalog, med materami menedžerk pa je take naloge opravljalo 44% zaposlenih mater, od teh jih je bilo 75% najvišjih vodilnih.

Graf 3: Status matere, ko je imel-a respondent-ka 14 let (leto 1993)



V mojem vzorcu pa sem ugotovila, da je bilo 80% mater in 80% očetov menedžerjev zaposlenih. En menedžer je povedal, da je bila mati pri njegovih 14 letih v pokoju, oče pa že pokojni. Pri menedžerkah pa je bilo zaposlenih 57% mater, 43% jih je opravljalo neplačano delo doma, zaposlenih pa je bilo 100% očetov. Očetje menedžerjev so bili: železničar, voznik, delavec in delovodja, očetje menedžerk pa ključavničar specialist, vodilni v javni upravi, uradnik, delavec in ravnatelj osnovne šole. Matere menedžerjev so bile gospodinja, trgovka, delavka, uslužbenka in evidentičarka, matere menedžerk pa gospodinja (dvakrat), sodnica, prodajalka, učiteljica predmetnega pouka.

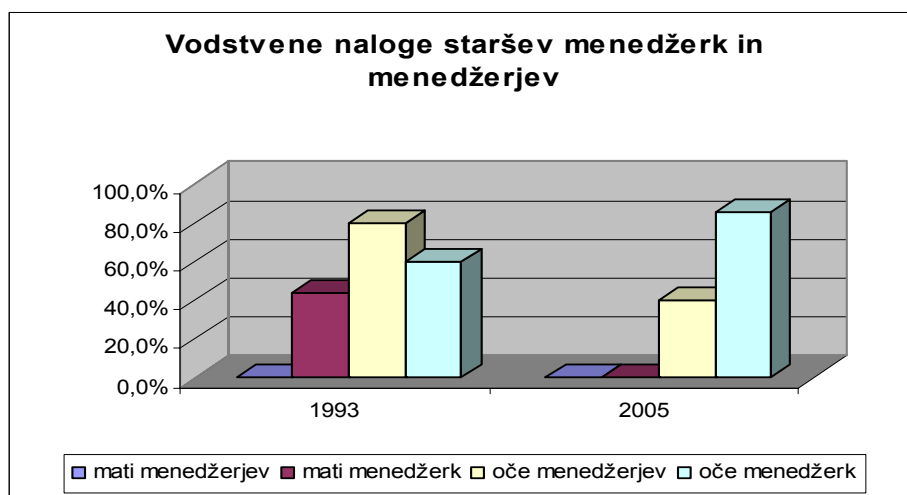
Graf 4: Status matere, ko je imel-a respondent-ka 14 let (leto 2005)



Pri menedžerjih sta 2 (40%) očeta menedžerjev opravljala naloge delovodje oziroma nadzornika, medtem ko matere niso pri nikomer opravljale vodilnih nalog. Nobena mati menedžerk ni opravljala vodilnih nalog, je pa bilo takih očetov zelo veliko (85,7%). Trije očetje menedžerk (42,9%) so bili najvišji vodilni, člani uprave ali direktorji, eden je bil srednji vodilni (14,3%), dva (28,6) pa sta bila delovodje oziroma nadzornika. S velikim številom očetov menedžerk na

najvišjih položajih lahko potrdim že omenjeno trditev, da imajo očetje velik vpliv na svoje hčerke že v otroštvu, kakor tudi kasneje, ko si začnejo ustvarjati svojo kariero. Leta 1993 so bile vodilne osebe tudi vprašane, kdo od staršev je imel večji vpliv nanje; pri menedžerkah je bil to večinoma oče, pri menedžerjih pa jih je tudi več poudarilo očetov vpliv, toda število tistih, na katere je imela večji vpliv mati, ni bilo toliko manjše kot pri menedžerkah.

Graf 5: Vodstvene naloge staršev menedžerk in menedžerjev leta 1993 in 2005



Menedžerji in menedžerke so ocenjevali status družine, ko so imeli 14 let. Leta 1993 so bile ugotovitve zelo podobne; menedžerji so povprečno ocenili status svojih družin na lestvici od 1 (zelo ugoden) do 5 (zelo neugoden) z oceno 3,1, menedžerke pa s 3. Odmiki od povprečja so bili večji pri menedžerjih, kar pomeni, da so bile razlike v razmerah, v katerih so živeli menedžerji, večje kot pri ženskah. Položaj svoje družine leta 1993 so menedžerji in menedžerke ocenili kot boljšega od položaja svoje družine, ko so imeli 14 let; v povprečju so menedžerji ocenjevali položaj svoje družine z oceno 2, menedžerke pa z 2,1.

V vzorcu letošnjega leta pa so menedžerji ocenjevali status svoje družine, ko so imeli 14 let s povprečno oceno 3,6, menedžerke pa z oceno 2,7. Odmiki od povprečja so bili tokrat večji pri menedžerkah kot pri menedžerjih. Oboji pa so status svojih današnjih družin ocenjevali bolje kot položaj družine, ko so imeli 14 let, in sicer menedžerji z oceno 1,6, menedžerke pa nekoliko slabše (s povprečno oceno 2,3).

Leta 1993 so menedžerji in menedžerke ocenjevali družine, iz katerih izhajajo kot bolj malo politično aktivne. Menedžerji so politično aktivnost družine (na lestvici od 1 – zelo politično aktivna do 3 – politično neaktivna) ocenili s povprečno oceno 2,4, menedžerke pa 2,2.

Leta 2005 se rezultati nagibajo k še večji politični neaktivnosti družin, iz katerih menedžerji in menedžerke prihajajo; povprečna ocena pri menedžerkah je bila 2,6, menedžerji pa so vsi (razen enega, ki na to vprašanje ni odgovarjal) odgovorili z oceno 3 – politično neaktivna.

9.3.3. Izobrazba

Leta 1993 je bilo v vzorcu 93% menedžerk in 88% menedžerjev s fakultetno izobrazbo, po en menedžer in ena menedžerka sta imela magisterij, en pa je bil doktor znanosti. Pri menedžerkah je bila najpogostejše izobrazba dosežena v ekonomiji (60%), sledijo pa naravoslovne znanosti. Tudi pri menedžerjih je bila ekonomija na prvem mestu (33%), sledijo gradbeništvo, naravoslovje in drugo.

V letošnjem vzorcu pa ima 71% menedžerk in 60% menedžerjev fakultetno izobrazbo, dva menedžerja in ena menedžerka imajo magisterij, ena menedžerka pa je doktorica znanosti. Pri menedžerkah je bila najpogostejše izobrazba dosežena v ekonomiji (71%), sledijo politične vede in naravoslovne vede. Menedžerji pa so prav tako najpogostejše dosegli izobrazbo v ekonomiji (60%), sledijo tehnične vede in naravoslovje.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da večina menedžerk in menedžerjev ni opravljala nobene pomembne funkcije v študentski organizaciji. Tudi letos sem ugotovila enako, med vsemi anketiranimi je bila na pomembni funkciji le ena menedžerka.

9.3.4. Kariera

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da so imeli menedžerji povprečno po 5,6 različnih delovnih položajev, menedžerke pa 4,9. V mojem vzorcu pa sem ugotovila, da so menedžerke od začetka dela pa do danes imele v povprečju 5,1 delovnih položajev, menedžerji pa 5,2. Ena izmed menedžerk je imela kar 10 različnih delovnih položajev.

Ugotavljali smo tudi, ali so menedžerke in menedžerji bili na najvišjem položaju v kakem velikem podjetju ali v veliki neprofitni organizaciji (bolnišnice, muzeji, skladi). Leta 1993 je raziskava pokazala, da 73% menedžerk prej ni bilo na najvišjem položaju v kakem velikem podjetju, 20% jih je bilo enkrat in 6,7% dvakrat. Med menedžerji pa jih 50% ni bilo v preteklosti

na najvišjem položaju v kakem velikem podjetju, 22% jih je bilo enkrat, 17% dvakrat in 11% trikrat. V mojem vzorcu so bile 4 menedžerke prej enkrat na vodilnem položaju v velikem podjetju, kar predstavlja 57%, več kot enkrat pa na vodilnih položajih ni bila nobena menedžerka. Med menedžerji pa sta bila v preteklosti na vodilnih položajih 2 menedžerja (40%) in to samo enkrat.

Večina menedžerk je leta 1993 povedala, da ni bila v preteklosti članica vodstva velike neprofitne organizacije (80%), 13% jih je tak položaj imelo enkrat in 7% dvakrat. Leta 2005 je le ena menedžerka (14%) povedala, da je bila v preteklosti članica vodstva velike neprofitne organizacije, med menedžerji pa ni niti enega, ki bi opravljal takšno funkcijo, kar se je izkazalo tudi leta 1993 (78%).

Na lestvici z ocenami od 1 (sploh ne) do 5 (zelo veliko) so menedžerji in menedžerke ocenili dejavnike, ki so vplivali na njihovo poklicno napredovanje:

Tabela 1: Dejavniki poklicnega napredovanja pri menedžerkah

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Znanje in strokovnost	4,7	4,9
Organizacijski in gospodarski dosežki	4,2	4,3
Spretnost v medosebnih odnosih	4,0	4,1
Uspešnost v javnih nastopih	3,0	3,9
Starostna prednost	2,2	2,0
Geografska mobilnost	2,2	2,6
Lojalnost vodilnim osebam v podjetju	2,2	2,0
Stiki s pomembnimi ljudmi	2,0	2,4
Podpora mentorja	2,0	2,3
Asistenca generalnemu direktorju	2,0	1,1
Politične zveze	1,3	1,1

Najpomembnejši dejavniki ostajajo nespremenjeni, so jim pa menedžerke letos pripisale še večji pomen kot leta 1993. Zanimivo se mi tudi zdi, da so menedžerke ocenile geografsko mobilnost z oceno 2,6, leta 1993 pa le z 2,2. To vsekakor potrjuje moj teoretični del, kjer sem pisala, kako zaradi internacionalizacije postaja vse pomembnejša mobilnost ljudi na vrhu. Tudi pri podpori

mentorja so menedžerke razkrile nekoliko večjo podporo kot leta 1993, kar je tudi spodbudno, če upoštevam, da je večina menedžerk v letošnjem vzorcu bila vključena tudi v vzorec leta 1993.

Tabela 2: Dejavniki poklicnega napredovanja pri menedžerjih

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Znanje in strokovnost	4,5	4,0
Organizacijski in gospodarski dosežki	4,2	3,6
Spretnost v medosebnih odnosih	4,0	3,8
Uspešnost v javnih nastopih	3,0	2,6
Starostna prednost	2,6	2,0
Geografska mobilnost	2,3	1,8
Lojalnost vodilnim osebam v podjetju	2,1	2,4
Stiki s pomembnimi ljudmi	2,1	2,0
Podpora mentorja	2,0	2,4
Asistenca generalnemu direktorju	2,0	2,4
Politične zveze	1,7	1,6

Tudi pri menedžerjih vrstni red najpomembnejših dejavnikov ostaja nespremenjen, so pa njihove ocene, z razliko od menedžerk, v povprečju nižje kot leta 1993. Kakor pri menedžerkah, je tudi pri menedžerjih podpora mentorja igrala večjo vlogo kot leta 1993.

Menedžerje in menedžerke sem spraševala, kaj so morali žrtvovati, da bi dosegli svoj položaj. Z ocenami na lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (v zelo veliki meri) so bili odgovori naslednji:

Tabela 3: Kaj so menedžerke žrtvovale, da so dosegle sedanji položaj?

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Osebni (prosti) čas	4,2	4,0
Čas za družabnosti (prijateljstva)	3,2	3,3
Čas za partnerja	3,2	2,7
Čas za družino/otroke	3,0	2,3
Ne imeti otrok, odlašati z otroki	1,7	2,0

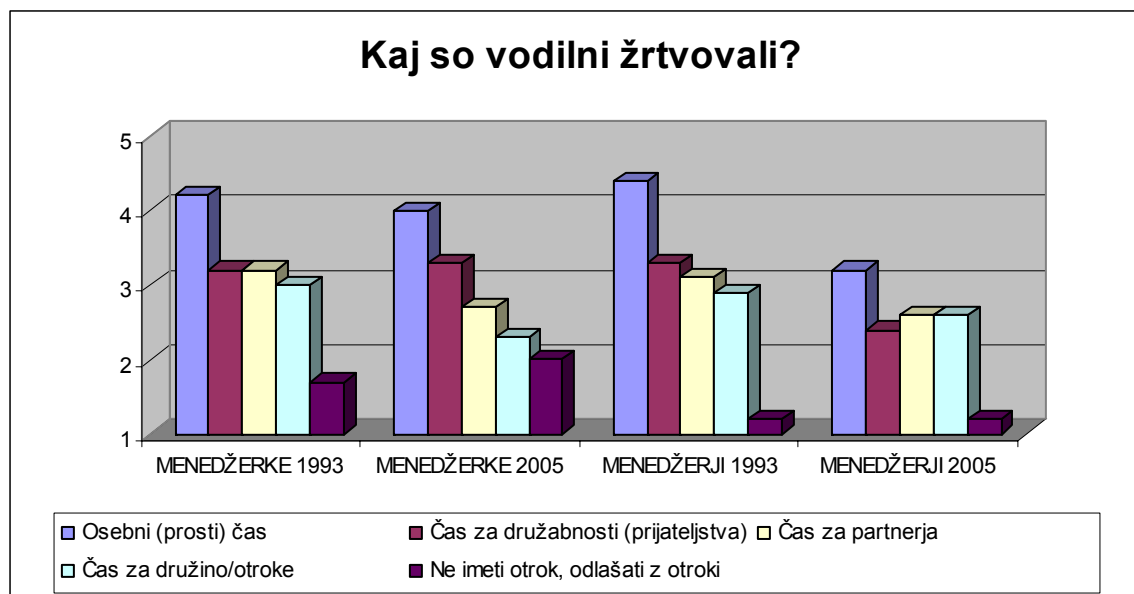
Vrstni red stvari, ki so jih menedžerke žrtvovale se ni spremenil, so se pa pojavile razlike v ocenah.

Tabela 4: Kaj so menedžerji žrtvovali, da so dosegli sedanji položaj?

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Osebni (prosti) čas	4,4	3,2
Čas za družabnosti (prijateljstva)	3,3	2,4
Čas za partnerja	3,1	2,6
Čas za družino/otroke	2,9	2,6
Ne imeti otrok, odlašati z otroki	1,2	1,2

Pri menedžerjih je moč opaziti nekoliko nižje ocene pri vseh stvareh, ki so jih žrtvovali za doseganje svojega položaja. Tudi v primerjavi z menedžerkami so menedžerji veliko manj žrtvovali svoj prosti čas, čas za prijateljstva in pa tudi čas za partnerja. Zanimivo je, da menedžerji mislijo, da so bolj žrtvovali čas za družino in otroke kot menedžerke. To lahko pojasnim s strategijo superžensk, ki jo prevzame marsikatera menedžerka, medtem ko moški raje več časa posvečajo svojemu delu in prijateljem.

Graf 6: Kaj so vodilni žrtvovali, da so dosegli svoje položaje leta 1993 in 2005?



Menedžerji in menedžerke so bili vprašani, koliko so različne obveznosti zunaj službe ovirale njihovo kariero (1 – sploh ne, 5 – v zelo veliki meri). Menedžerke so na to vprašanje odgovarjale takole:

Tabela 5: Kaj je oviralo kariere menedžerk?

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Skrb za otroke/sorodnike	2,5	1,4
Druge družinske obveznosti	2,2	1,4
Druge obveznosti	2,2	Ni odgovora
Gospodinjske obveznosti	2,0	1,4
Partnerjeva kariera	1,2	1,1
Partnerjev odnos do dela	1,2	1,1
Vojaška obveznost	1,0	1,0

Letošnji podatki kažejo, da so že tako nizko ocenjene ovire pri ustvarjanju kariere, precepirane kot še nižje. Še vedno pa so ženske kot najvišje ovire ocenile skrb za otroke/sorodnike, družinske in gospodinjske obveznosti.

Tabela 6: Kaj je oviralo kariere menedžerjev?

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Druge obveznosti	2,8	Ni odgovora
Skrb za otroke/sorodnike	1,9	1,6
Druge družinske obveznosti	1,8	2,0
Vojaška obveznost	1,7	1,4
Partnerjev odnos do dela	1,5	1,2
Partnerjeva kariera	1,3	1,4
Gospodinjske obveznosti	1,2	1,8

Letošnji podatki se mi zdijo zelo zanimivi, saj so menedžerji kot najvišje ovire ocenjevali družinske, gospodinjske obveznosti in skrb za otroke/sorodnike. Še bolj zanimivo pa se mi zdi to, da so menedžerji te ovire ocenjevali z višjimi ocenami kot ženske. To si lahko razlagam le na dva

načina: ali menedžerji resnično pretiravajo pri ocenah časa, ki ga preživijo z družino, o čemer sem pisala tudi v teoretičnem delu ali pa smo vse bliže egalitarni dvokarierni družini, kjer so družinske in gospodinjske obveznosti porazdeljene med oba zakonca.

Anketni vprašalnik je vseboval tudi vprašanje, v kolikšni meri so menedžerji in menedžerke dobivali podporo mentorjev, ki so bili označeni kot osebe, ki na kakršenkoli način (podpiranje, pomoč, poučevanje, uvajanje v delo, svetovanje) vplivajo na poklicno napredovanje vprašanega. Tako je kot mentor/ica lahko označen kolega v službi, nadrejeni v službi, direktor ali drugi vodilni delavec, učitelj ali profesor, član družine, prijatelj ali kolega iz drugega podjetja, znanec iz političnega ali iz verskega okolja. Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da so menedžerjem najbolj pomagali nadrejeni moški (56%), direktorji (30%), učitelji (28%) in članice družine (28%). Tudi menedžerkam so bolj pomagali moški, nadrejeni in direktorji (po 40%), člani družine (33%) in učitelji (27%), toda tudi nadrejene ženske in prijateljice (20%). Letos je le ena menedžerka zagotovila, da ni imela mentorja. Sicer so jim najbolj pomagali nadrejeni moški, direktorji, profesorji ali učitelji, člani družine ali prijatelji iz drugega podjetja (po 29%). Eni menedžerki je pomagal znanec iz političnega okolja, eni pa kolega v službi. Prav tako pa so imele menedžerke kar nekaj mentoric, saj je po ena menedžerka povedala, da je imela za mentorico kolegico v službi, nadrejeno, članico družine in prijateljico iz drugega podjetja. Tudi pri menedžerjih je slika zelo podobna. Trem menedžerjem (60%) so pomagali nadrejeni moški, dvema direktor oziroma drugi vodilni delavec, enemu pa kolega v službi. Prav tako je enemu menedžerju pomagala kolegica v službi, eden pa je povedal, da ni imel mentorjev in mentoric.

Pri ugotavljanju ali so menedžerke in menedžerji imeli obdobja, ko so delali skrajšan delovni čas, je bilo leta 1993 ugotovljeno, da je le en menedžer zaradi izobraževanja delal skrajšan delovni čas. Letos je bila v vzorcu anketirancev le ena menedžerka, ki je imela obdobja, da je delala skrajšan delovni čas, in sicer zaradi predčasne vrnitve s porodniškega dopusta. To lahko povežem s trendi v sodobnih družbah, ki narekujejo, da ženske dobijo pomoč od zunaj tako pri gospodinjskih opravilih, kot tudi pri varstvu otroka. To pa jim omogoča čim krajšo prekinitev delovnega razmerja, zaradi česar lahko več časa nemoteno posvečajo svoji karieri, s čimer dokazujejo predanost svojemu delu.

Prav tako je bilo leta 1993 zelo malo prekinitev dela za več kot 6 mesecev: samo 4 menedžerji in 3 menedžerke so, odkar so začeli delati, prekinili delo za več kot 6 mesecev. Pri menedžerjih so bili razlogi za prekinitev: vojaška obveznost, bolezen in izobraževanje, pri menedžerkah pa vzgoja

otrok, izobraževanje in drugi razlogi. Letos pa sem ugotovila, da sta bila v celotnem vzorcu le dva menedžerja, ki sta prekinila delo za več kot 6 mesecev, in sicer zaradi vojaške obveznosti, drugi pa zaradi nezaposlenosti.

Menedžerji in menedžerke so zadovoljni z napredovanjem svoje kariere: na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen) so menedžerji leta 1993 svoje zadovoljstvo ocenili z oceno 4,2, menedžerke pa z oceno 4,4. Leta 2005 so menedžerke svoje zadovoljstvo ocenile z višjo povprečno oceno (4,6), prav tako tudi menedžerji (4,4).

9.3.5. Sedanji položaj in menedžerski stil

Leta 1993 je raziskava pokazala, da so bile menedžerke na svojem takratnem položaju v povprečju nekaj let – večina menedžerk (67%) je bilo na takratnem položaju 1-3 leta, menedžerji pa so bili na takratnem položaju nekoliko manj časa: od 1 do 3 leta (33%) in do 1 leta (28%). Menedžerk in menedžerjev, ki bi bili na svojem položaju 4-7 let je bilo manj – menedžerk 20% in menedžerjev 17%.

Letos so bili ti podatki nekoliko drugačni: pri menedžerjih je eden na sedanjem položaju le 6 mesecev, trije sodijo v razred od 4-7 let, eden pa je na položaju že več kot 9 let. Pri menedžerkah je ena izmed menedžerk na položaju nekaj več kot 2 leti, ena je na položaju skoraj 4 leta, dve sodita v razred 4-7 let, tri pa so na položaju dlje, in sicer 13 let in 3 mesece, dobrih 18 in dobrih 19 let.

Razlike se pojavijo tudi v številu podjetij, ki jih anketiranci vodijo. Leta 1993 je večina menedžerjev (78%) in menedžerk (93%) opravljala vodstvene naloge v samo enem podjetju. Ena menedžerka je bila v vodstvu dveh podjetij, dva menedžerja sta vodila po tri podjetja, en menedžer je bil v vodstvu treh podjetij, eden pa v vodilni ekipi petih podjetij. V letošnjem vzorcu ni noben menedžer niti menedžerka vodil več kot eno podjetje. Leta 1993 je 20% menedžerk in 33% menedžerjev vodilo veliko neprofitno organizacijo (muzej, bolnišnica, sklad), letos pa sta bili v vodstvu velike neprofitne organizacije dve menedžerki (29%) in noben menedžer.

Leta 1993 je bilo v podjetjih, ki so jih vodile menedžerke, število najvišjih vodilnih ljudi v razredu 6 - 10. V podjetjih, ki so jih vodili menedžerji, pa so bili najbolj zastopani trije razredi: od 6-10, 5 ali manj in 11-15. Letos je bilo v podjetjih, ki jih vodijo menedžerji, število najvišje vodilnih najpogosteje 5 ali manj (60%), v enem podjetju je število najvišje vodilnih 12, v enem pa 16. V podjetjih, ki jih vodijo ženske, pa je število najvišje vodilnih ljudi zopet najpogosteje v razredu 6-

10 ljudi, in sicer trikrat. Dvakrat je bilo ugotovljeno, da sta med najvišjimi vodilnimi dva človeka, enkrat 22 ljudi in enkrat 44 ljudi.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da je v podjetjih, ki jih vodijo moški, v vodilnem timu najpogosteje 16-20% menedžerk (28% podjetij) ali 21-25% (28% podjetij). V 47% podjetij, ki so jih vodile ženske, pa je bilo v vodilnem timu 41-60% menedžerk, v 28% podjetij pa celo več kot 60%. Podobne razlike v številu žensk med vodilnimi so se pokazale tudi letos. V podjetjih, ki jih vodijo menedžerji, je na vodilnih mestih najpogosteje 20% menedžerk (takih je 60% podjetij), v enem podjetju je na najvišjih mestih 25% menedžerk, v enem pa 50%. V treh podjetjih, ki jih vodijo menedžerke, je na najvišjih položajih med 25 in 30% žensk, v dveh podjetjih je na najvišjih položajih 50% žensk, v dveh podjetjih pa nad 60%.

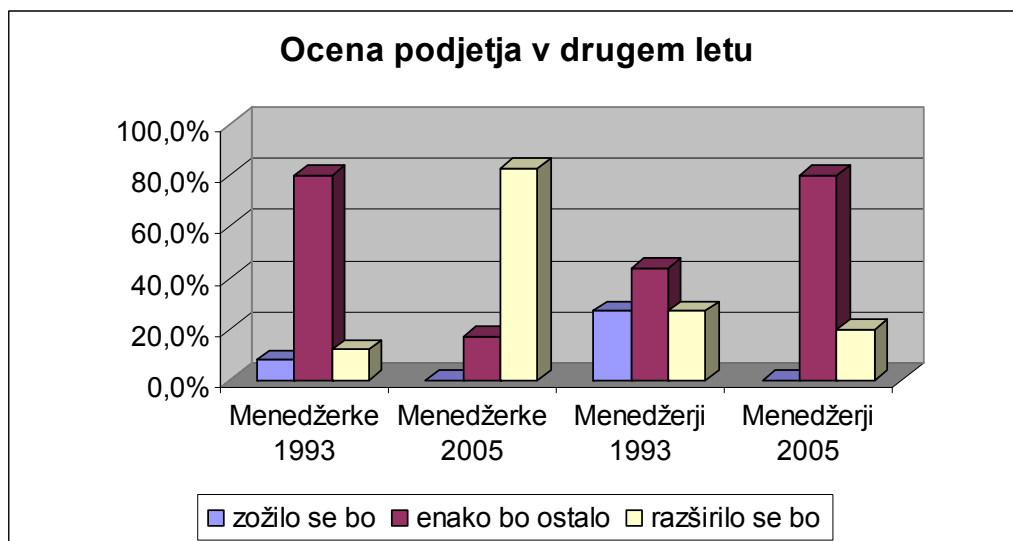
Leta 1993 ni bilo v nobenem podjetju iz vzorca v statutu posebnih pravil ali določil, ki bi se nanašala na enakopravnost spolov ali izboljšanje položaja žensk pri zaposlovanju in napredovanju. Letos se ugotovila, da ima eno podjetje, ki ga vodi menedžerka, v aktih podjetja pravila in določila, ki se nanašajo na enakopravnost spolov.

V podjetjih, ki so jih leta 1993 vodile ženske, so bile v povprečju 4 hierarhične ravni, danes je to število nekoliko višje (4,2), pri čemer ena menedžerka na to vprašanje ni odgovorila. Število hierarhičnih ravni v podjetjih, ki jih vodijo moški, je bilo leta 1993 4,4, danes pa 6. Zopet lahko razliko pojasnimo tako, da so podjetja menedžerjev ponavadi večja od podjetij menedžerk. Ni pa večje število hierarhičnih ravni v letu 2005 v primerjavi z 1993 v skladu z mojo teorijo, da naj bi organizacije postajale vedno bolj ploščate in decentralizirane, s čimer bi se odprle možnosti prodiranja na najvišje položaje večjemu številu ljudem.

Menedžerji in menedžerke so na lestvici od 1-5 ocenjevali podjetje, v katerem delajo, na podlagi naslednjih kriterijev: okolja, v katerem je podjetje, strategije podjetja, motiviranosti zaposlenih, organizacijske strukture in stila vodenja. Okolje, v katerem delajo, so leta 1993 menedžerke na lestvici od 1 (stabilno in poznano) do 5 (turbolentno in nepredvidljivo) ocenile s 3,5, menedžerji pa s 3,6. Tudi letos so menedžerji ocenili okolje kot bolj nepredvidljivo kot menedžerke, in sicer s povprečno oceno 3,2, menedžerke pa s 3. Pri ocenjevanju strategije na lestvici od 1 (defenzivna) do 5 (agresivna) so leta 1993 menedžerke ocenile strategijo svojega podjetja kot bolj agresivno (4,4) kot moški (3,6). Tudi po 12-ih letih so se menedžerke izkazale kot bolj agresivne, saj so strategijo označile s povprečno oceno 3,7, menedžerji pa s 3,2. Pri ocenjevanju motiviranosti zaposlenih na lestvici od 1 (naredijo le, kar se jim ukaže) do 5 (so zelo motivirani in avtonomni) so leta 1993

menedžerke ocenile motiviranost zaposlenih bolje kot menedžerji (3,4 proti 3,1). Letos so te ocene še nekoliko višje, saj tudi človeški faktor postaja vse pomembnejši v vsaki organizaciji. Tako so menedžerke motiviranost zaposlenih ocenile z 3,6, menedžerji pa s 3,2. Pri ocenjevanju organizacijske strukture od 1 (rigidna) do 5 (dinamična) so jo leta 1993 menedžerke ocenile s 4,1, menedžerji pa s 3,6. Letos so te razlike nekoliko manjše, saj so organizacijsko strukturo menedžerke ocenile s 3,7, menedžerji pa s 3,6. Stil vodenja v podjetju so menedžerke in menedžerji leta 1993 ocenili približno enako – na lestvici od 1 (avtoritativen) do 5 (demokratske), so ga menedžerke ocenile s 3,2, menedžerji pa s 3,1. Letos so opazna odstopanja predvsem pri menedžerkah, ki so svoj stil ocenile s 3,6, pri menedžerjih pa ocena ni bistveno drugačna (3,2). Leta 1993 so menedžerji in menedžerke v povprečju ocenjevali, da bodo njihova podjetja v naslednjem letu ostala v enakem položaju, letos pa je kar 83% menedžerk prepričanih, da se bo njihovo podjetje razširilo. Po drugi strani pa menedžerji večinoma (80%) verjamejo, da bodo njihova podjetja ostala enaka. To lahko povežem z dejstvom, da menedžerke postajajo vse bolj samozavestne, kar verjetno vpliva tudi na njihove poslovne odločitve. Gre za zelo spodbudno lastnost, ki jo ženske očitno vedno bolj krepijo.

Graf 7: Ocene podjetij v naslednjem letu leta 1993 in 2005



Menedžerji in menedžerke so na lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (zelo veliko) ocenjevali tudi, koliko vpliva imajo na različna področja v svojem podjetju.

Tabela 7: Na kaj v podjetju vplivajo menedžerke?

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Finančne in proračunske odločitve	4,9	4,9
Strateške odločitve	4,9	4,9
Zaposlovanje novih ljudi	4,8	4,6
Izbira osebja	4,8	5,0
Napredovanje in premestitve	4,4	4,4
Organizacija dela	4,0	4,6

Tabela 8: Na kaj v podjetju vplivajo menedžerji?

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Izbira osebja	4,8	4,6
Strateške odločitve	4,8	4,6
Organizacija dela	4,3	4,2
Finančne in proračunske odločitve	4,3	4,4
Napredovanje in premestitve	4,3	4,2
Zaposlovanje novih ljudi	4,2	4,4

Rezultati kažejo, da menedžerke višje ocenjujejo vpliv na različna področja v svojem podjetju kot menedžerji, kar tudi kaže na krepitev samozavesti pri predstavnicah ženskega spola.

Na vprašanja o stilu vodenja so vodilni ljudje odgovarjali na lestvi od 1 (ni značilno) do 5 (zelo značilno). V tabeli so prikazane primerjave med menedžerji in menedžerkami.

Tabela 9: Lastnosti stila vodenja menedžerk

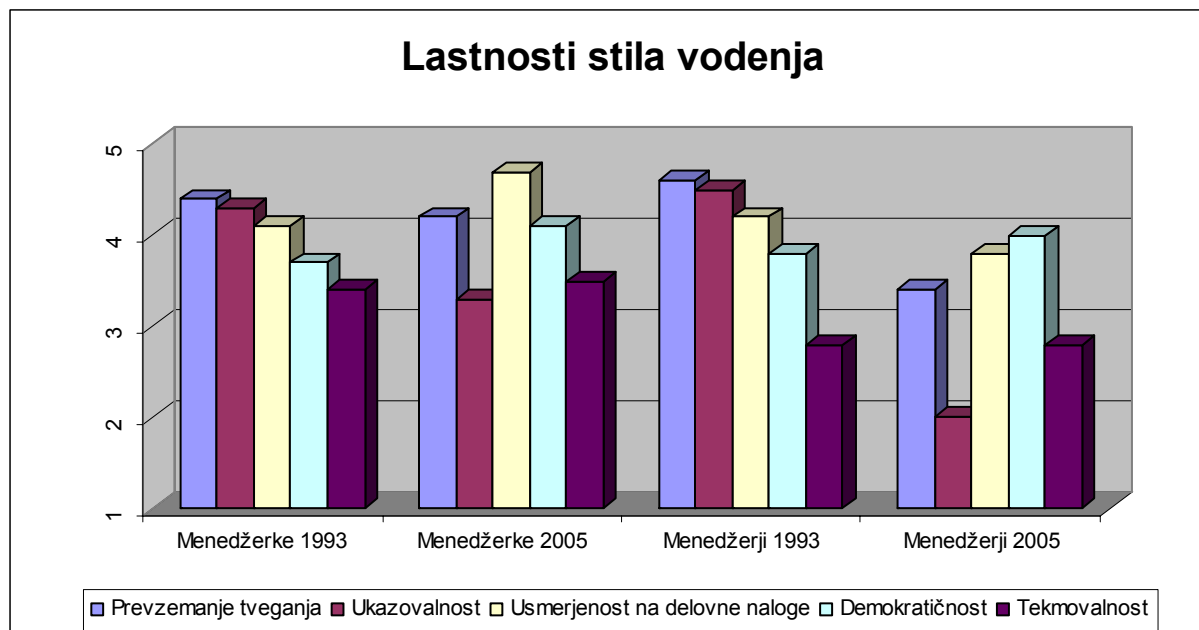
	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Prevzemanje tveganja	4,4	4,2
Ukazovalnost	4,3	3,3
Usmerjenost na delovne naloge	4,1	4,7
Demokratičnost	3,7	4,1
Tekmovalnost	3,4	3,5

Tabela 10: Lastnosti stila vodenja menedžerjev

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Prevzemanje tveganja	4,6	3,4
Ukazovalnost	4,5	2,0
Usmerjenost na delovne naloge	4,2	3,8
Demokratičnost	3,8	4,0
Tekmovalnost	2,8	2,8

Menedžerke so letos v primerjavi z moškimi višje ocenjevale vse lastnosti, tudi razlike v ocenah so precej visoke. Rezultati potrjujejo mojo teorijo, da ženske lažje sprejemajo tveganje kot moški, zato tudi pridejo pogosto na vrh v krizah, ko so za uspeh potrebne tvegane in drzne odločitve.

Graf 8: Lastnosti stilov vodenja menedžerk in menedžerjev leta 1993 in 2005



Anketirance sem spraševala tudi, kaj je značilno za njihov stil vodenja in če so ga v zadnjem času kaj spreminjali. Na to vprašanje sta mi odgovorila dva menedžerja. *"Timsko delo, prilagodljivost, ciljna usmerjenost."* (menedžer, 54 let)

"S spremembo položaja sem delno spremenil tudi stil vodenja; postal je bolj odločen in manj usklajevalen, kar terja tudi aktualna situacija v podjetju, ki ga vodim." (menedžer, 42 let)

Menedžerke, ki pa so na svojem položaju nekoliko dlje kot menedžerji, tudi pri stilu vodenja uporabljajo bolj demokratične prijeme kot menedžerji: *"Skupno določimo v najožjem vodstvu strategijo, dolgoročne in kratkoročne cilje, nato se le še preverja odstopanja in če je potrebno se dogovorijo korektivni ukrepi. Vodje področij imajo razmeroma proste roke v okviru dogovorjene strategije in ciljev."* (menedžerka, 54 let)

"Demokratičen stil vodenja s cilji in timsko delo." (menedžerka, 42 let)

"Moj stil vodenja postaja bolj toleranten, v mladih letih je bil bolj avtoritativen." (menedžerka, 54 let)

"Od sodelavcev zahtevam reševanje problemov in jim pri tem puščam svobodo, dokler realizirajo zastavljene cilje. Sicer nisem veliko spreminjala stila vodenja." (menedžerka, 52 let)

"Odločna, pripravljena na sodelovanje, usmerjena k ciljem." (menedžerka)

"Vodenje s prepričevanjem in dajanjem zgleda." (menedžerka, 59 let)

Leta 1993 so menedžerke ocenile, da delajo povprečno več ur tedensko kot menedžerji. Menedžerke so tako delale 65 ur tedensko, medtem ko menedžerji 56 ur na teden. Tudi letos so menedžerke ocenile, da delajo več kot menedžerji, vendar pa je število ur tedensko bistveno nižje kot leta 1993. Menedžerke naj bi delale 52 ur tedensko, menedžerji pa 50. To lahko povežem z dvema vrstama modelov, o katerih govori Strober (v Gilbert, 1993: 126). Prvi model se imenuje "model šprinta", za katerega je značilna zelo visoka zavezanost svojemu delu, kar zahteva odpovedovanje drugim vrednotam (družina, prijatelji). "Model šprinta" dokazujejo številni neporočeni menedžerji in menedžerke ali pa tisti, ki so se zaradi kariere odpovedali otrokom. "Model maratona" pa naj bi predstavljal trend prihodnosti, saj naj bi posameznik svojo kariero ustvarjal zelo počasi, s tem pa bi si zagotovil dovolj časa za imetje svoje družine, kar pa seveda pomeni določeno odpovedovanje v poslovnem življenju. Kot primer takega odpovedovanja bi bil lahko tudi skrajšan delovnik, ki med vodilnimi ljudmi pogosto presega meje zdravega razuma. Menedžerke tako ocenjujejo, da delajo 13 ur tedensko manj kot v preteklosti, menedžerji pa 6 ur tedensko manj.

Eno izmed vprašanj je merilo, koliko so različni viri informacij pomembni za opravljanje dela (1 – nepomemben, 5 – zelo pomemben).

Tabela 11: Viri informacij za menedžerke

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Uradni sestanki	4,0	4,1
Interna obvestila	3,8	3,8
Profesionalna združenja	3,8	3,9
Pisna obvestila	3,7	3,4
Neformalni osebni stiki zunaj podjetja	3,6	3,3
Množični mediji	3,6	3,3
Drugo	3,6	Ni odgovorov
Neformalni osebni stiki v podjetju	3,2	3,4

Menedžerke za svoje delo še vedno dobivajo največ informacij na uradnih sestankih, na profesionalnih združenjih in v internih obvestilih.

Tabela 12: Viri informacij za menedžerje

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Neformalni osebni stiki v podjetju	3,9	4,0
Neformalni osebni stiki zunaj podjetja	3,9	3,8
Uradni sestanki	3,8	3,8
Interna obvestila	3,2	3,4
Profesionalna združenja	3,2	3,0
Pisna obvestila	3,0	3,8
Drugo	3,0	Ni odgovorov
Množični mediji	2,8	2,8

Menedžerji največ informacij za svoje delo dobijo iz neformalnih osebnih stikov v podjetju in zunaj njega, v pisnih obvestilih in na uradnih sestankih. Prav neformalni osebni stiki so vir informacij, ki se najbolj razlikuje med menedžerji in menedžerkami, kar potrjuje teorijo, da so neformalne mreže še vedno bolj dostopne moškim, vanje pa ženske nimajo dostopa.

Menedžerji in menedžerke so s spodnjo lestvico ocenjevali pogostost svojih stikov z drugimi vodilnimi ljudmi (1 – dnevno, 2 – tedensko, 3 – manj kot mesečno, 4 – mesečno, 5 – nikoli).

Tabela 13: Stiki z drugimi vodilnimi ljudmi - menedžerke

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Direktorji v vašem podjetju	1,5	1,0
Člani uprave	2,8	1,2
Direktorji drugih velikih podjetij	3,1	3,1
Predstavniki interesnih skupin	3,7	2,9
Ministri	3,8	4,8
Voditelji sindikatov	3,8	4,1
Poslanci v parlamentu	4,1	4,6
Visoki državni uradniki	4,1	4,4
Predsednik vlade	4,4	4,9
Voditelji strank	4,6	4,7
Visoki verski voditelji	4,6	5,0
Visoki vojaški funkcionarji	4,7	5,0
Člani nadzornega sveta	Ni odgovora	3,6

Tabela 14: Stiki z drugimi vodilnimi ljudmi - menedžerji

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Direktorji v vašem podjetju	1,5	1,0
Člani uprave	2,8	1,0
Direktorji drugih velikih podjetij	3,1	3,4
Voditelji sindikatov	3,5	4,2
Predstavniki interesnih skupin	3,6	3,4
Ministri	3,6	4,7
Visoki državni uradniki	3,8	4,1
Poslanci v parlamentu	4,2	4,2
Voditelji strank	4,3	4,9
Predsednik vlade	4,4	4,9
Visoki vojaški funkcionarji	4,6	4,9
Visoki verski voditelji	4,8	5,0

Člani nadzornega sveta	Ni odgovora	3,6
------------------------	-------------	-----

Primerjava podatkov iz leta 1993 in 2005 kaže, da imajo menedžerji in menedžerke dokaj redke osebne stike z ljudmi zunaj podjetja, medtem ko imajo z ljudmi v podjetju vsi zelo pogoste stike.

Ugotavljala sem tudi, kako pogosto so menedžerji in menedžerke v zadnjih petih letih zastopali interese svojega podjetja pred vlado. Ena menedžerka je povedala, da je to delala pogosto, štiri le včasih, dve pa nikoli. Rezultati takih stikov so bili večinoma različni. Med menedžerji so bili trije, ki so v zadnjih petih letih včasih zastopali interese svojega podjetja pred vlado, in sicer z različnimi rezultati teh stikov, dva pa tega nista počela nikoli. Večina menedžerk in menedžerjev ni nikoli predstavljala interese svojega podjetja pred parlamentom. Leta 1993 je bilo kar 56% menedžerjev in 40% menedžerk, ki so predstavljali interese svojega podjetja pred skupščino. Takrat so bili menedžerji tudi pogostejše člani svetovalnih teles pri republiški vladi kot menedžerke (50% proti 13%), menedžerke pa so nekoliko pogostejše nastopale pred skupščino in povedale svoje mnenje o zakonodaji kot menedžerji (33% proti 27%). Danes so mi vsi menedžerji in menedžerke zatrdili, da niso bili član svetovalnega telesa pri vladi, niti ni noben nastopal v parlamentu in povedal svojega mnenja o zakonodaji. Leta 1993 je več kot polovica menedžerjev (66%) in menedžerk (60%) na vprašanje, ali je bil kdaj politično aktiven-a, odgovorila pritrdilno. Tudi leta 2005 je bilo takih 57% menedžerk in 40% menedžerjev. Na izvoljeni politični funkciji je bilo več menedžerk (71%) kot menedžerjev (20%), vsaj tako so trdili leta 2005.

Menedžerji in menedžerke so morali odgovarjati tudi na vprašanje, ali so bili kdaj aktivno vključeni v različne organizacije in klube. Odgovarjali so takole:

Tabela 15: Aktivnosti zunaj službe - menedžerke

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Poklicna združenja	87%	86%
Družbeni in športni klubi	60%	71%
Združenja, klubi (Rotary)	60%	86%
Sindikati	53%	29%
Žensko gibanje	33%	14%
Versko društvo	0	0
Vojaška organizacija	0	0

Ena izmed menedžerk je povedala, da je bila predsednica EUROPA DONNE Slovenija.

Tabela 16: Aktivnosti zunaj službe - menedžerji

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Družbeni in športni klubi	83%	40%
Poklicna združenja	78%	60%
Združenja, klubi	61%	20%
Sindikati	16%	20%
Versko društvo	6%	0
Vojaška organizacija	6%	0
Žensko gibanje	6%	0

Še vedno je največ menedžerk članic poklicnih združenj, kar pa velja tudi za menedžerje. Zanimivo se mi zdi, da je tako veliko menedžerk včlanjenih v družbene in športne klube ter da se je ta odstotek občutno povečal v primerjavi z letom 1993. Pri menedžerjih pa se je število občutno zmanjšalo.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da menedžerke nastopajo v javnosti manj pogosto kot menedžerji. Leta 2005 pa je bilo stanje nekoliko spremenjeno. Oboji so ocenjevali vključenost v spodaj navedene aktivnosti na lestvici 1 – tedensko, 2 – mesečno, 3 – manj kot enkrat na mesec, 4 – nikoli.

Tabela 17: Javni nastopi menedžerk

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Govoril-a na javnih srečanjih	2,7	2,6
Nastopil-a na radiu ali TV	3,0	2,7
Objavil-a članek v časopisih, revijah	3,2	2,4
Dal-a intervju za sredstva javnega obveščanja	2,6	2,4

Tabela 18: Javni nastopi menedžerjev

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Govoril-a na javnih srečanjih	2,7	2,5

Nastopil-a na radiu ali TV	2,5	3,3
Objavil-a članek v časopisih, revijah	2,5	3,0
Dal-a intervju za sredstva javnega obveščanja	2,2	3,0

Zanimalo me je tudi, kakšne so načrti menedžerjev in menedžerk čez 5 let. Leta 1993 so ugotovili, da je večina menedžerk (73%) menila, da bo ostala na približno enakem nivoju v poslovnem svetu. Ena menedžerka je takrat menila, da se bo povzpela, ena pa, da bo padla na lestvici položajev. Leta 2005 se dve menedžerki čez pet let ne vidita več v poslovnem svetu. Od ostalih petih menedžerk pa ena pričakuje, da se bo povzpela po lestvici položajev, ostale štiri pa se vidijo na približno enakem položaju. Med menedžerji leta 1993 jih je bilo 39% prepričanih, da bodo na enakem ali nižjem položaju v poslovnem svetu, dva menedžerja pa sta mislila, da bosta na višjih položajih. Letos je en menedžer prepričan, da ga čez pet let ne bo več v poslovnem svetu, ostali štirje pa so vsi prepričani, da bodo ostali na približno enakem položaju, kot so sedaj.

Leta 1993 so menedžerji in menedžerke ocenjevali, da imajo pomembno vlogo v razvoju in usposabljanju mlajših sodelavcev – na lestvici od 1 do 5 so oboji svoji vlogi pripisali oceno 4. Pomoči je bilo deležno približno enako število moških in žensk. Menedžerke so sicer pomagale več ženskam kot moškim, menedžerji pa več moškim kot ženskam. Letos sem ugotovila večje razlike pri mentorstvu med menedžerkami in menedžerji. Menedžerji svoji vlogi v razvoju in usposabljanju mlajših sodelavce pripisujejo zgolj oceno 3,0, menedžerke pa bistveno višje (4,6). Menedžerji so pomagali več moškim, menedžerke pa več ženskam. A pomoči je bilo skupno deležno več žensk (33 žensk) kot moških (25 moških). Spraševala sem jih tudi, na kakšen način pomagajo svojim varovancem. Menedžerji so odgovarjali z *"usmerjanjem, razgovori, vključevanjem v poslovno dogajanje"*, menedžerke pa so odgovarjale, da svojim varovancem pomagajo predvsem z *"prenašanjem znanja, izkušenj, s seznanjenjem, svetovanjem, usmerjanjem pri delu, motiviranjem, izobraževanjem, nagrajevanjem, pomagajo jim pri odločitvah in skupaj debatirajo o problemih."*

9.3.6. Partnerji in otroci, gospodinjstvo

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da je bilo poročenih 80% menedžerk in 100% menedžerjev. Prav tako so v mojem vzorcu poročeni vsi menedžerji in 71% menedžerk (ena na to vprašanje ni odgovorila, ena pa živi v skupnem gospodinjstvu, a ni poročena).

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da so partnerji-ce menedžerk in menedžerjev približno enako visoko izobraženi, saj jih ima večina fakultetno izobrazbo. Tudi letos sem ugotovila, da so partnerji menedžerk zelo visoko izobraženi – trije so doktorji znanosti, dva imata fakultetno izobrazbo, eden visoko, eden pa srednjo izobrazbo. Pri partnericah menedžerjev pa je izobrazba v povprečju nekoliko nižja, saj ima le ena fakultetno izobrazbo, ena višjo, ena visoko, ena srednješolsko, ena pa osnovnošolsko izobrazbo.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da je večina partnerjev in partneric zaposlenih – 78% partneric menedžerjev in 73% partnerjev menedžerk. 11% partneric je bilo gospodinj, 11% pa brezposelnih. Tudi letos je bilo med partnerji menedžerk večina zaposlenih (57%), dva imata svoje lastno podjetje, eden pa je brezposeln zaradi drugih razlogov. V vzorcu pa so bile vse partnerice menedžerjev zaposlene. Vsi partnerji menedžerk delajo polni delovni čas, po poklicu pa so: član več nadzornih svetov in univerzitetni profesor, dva sta podjetnika, univerzitetni profesor, korporativni pravnik, eden pa opravlja strokovna in vodstvena dela. Pri partnericah menedžerjev pa ena partnerica dela skrajšan delovni čas. Partnerice opravljajo naslednja dela: profesorica v srednji šoli, podjetnica, ekonomistka, delavka.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da 80% partnerjev menedžerk opravlja tudi vodilna dela, letos je bilo takih partnerjev 71%. Leta 1993 je imelo vodilne dolžnosti tudi 40% zaposlenih partneric menedžerjev, letos pa je bila v vzorcu le ena partnerica, ki opravlja najvišje vodilne dolžnosti in ena z nižjimi vodilnimi dolžnostmi.

Partnerji in partnerice vodilnih ljudi so imele leta 1993 do njihovega dela v glavnem pozitiven odnos. Na lestvici od 1 (zelo pozitiven) do 5 (zelo negativen) so menedžerke ocenile odnos svojega partnerja do njihovega dela z 1,4, menedžerji pa z 1,9. Tudi letos so ocene podobne – menedžerke ocenjujejo odnos svojega partnerja do njihovega dela z 1,1, menedžerji pa nekoliko slabše – z 2,2.

Leta 1993 so imeli menedžerji in menedžerke v povprečju po 1,7 oziroma 1,6 otroka. Večina jih je imela po 2 otroka (57% menedžerk in 67% menedžerjev). Ko so bili otroci v predšolski dobi, je bila skrb zanje med delovnim časom podobno urejena. V letošnjem vzorcu imajo menedžerke v povprečju po 1,5 otroka, menedžerji pa kar po 2,4 otroka. Dve menedžerki (29%) nimata otrok, ena pa na to vprašanje ni odgovorila. Med menedžerji so imeli vsi otroka. Menedžerke so povedale, da so za otroka med delovnim časom večinoma skrbeli drugi člani družine (pri treh menedžerkah), plačane varuške na domu (ena menedžerka), pri dveh pa je bil otrok v vrtcu. Menedžerji so pri tem vprašanju večinoma navajali partnerice (pri štirih menedžerjih, kar predstavlja 80%), otrok bil v

vrtnu (40%) in drugi člani družine (20%). Menedžerke so povedale, da jih je ukvarjanje z otroki po šoli občasno oviralo pri delu (50%), ena pa je povedala, da je to ni nikoli oviralo. Tudi menedžerje je skrb za otroke občasno ovirala pri delu (40%), 60% pa jih je povedalo, da jih to ni nikoli oviralo. Podobno so menedžerji in menedžerke odgovarjali leta 1993.

Ko so leta 1993 ugotavljali, za koliko gospodinjskih opravil so zadolženi menedžerji in menedžerke, je bila potrjena domneva, da so menedžerke bistveno bolj obremenjene z gospodinjskim delom kot menedžerji. Na lestvici od 1 (za nobenega) do 5 (za vse) je bila povprečna ocena menedžerk 3,2, menedžerjev pa 1,8. Letos je bila povprečna ocena menedžerk 3,1, kar pomeni, da v povprečju poskrbijo za polovico ali več kot polovico gospodinjskih opravil. Pri menedžerjih pa je bilo povprečje 1,6, kar pomeni, da v povprečju ne poskrbijo za nobeno ali za manj kot polovico gospodinjskih opravil.

Leta 1993 je bilo ugotovljeno, da so bili pri menedžerkah konflikti med poslovnimi obveznostmi in obveznostmi izven dela, umeščeni med včasih in redko, pri menedžerjih pa je bil povprečni odgovor me pogosto in včasih. Letos sem ugotovila, da je povprečni odgovor pri menedžerkah še vedno med redko in včasih, pri menedžerjih pa je bilo povprečje redko.

Menedžerke so leta 1993 nekoliko pogosteje občutile simptome pretiranega dela, kot so izčrpanost, napetost ali občutek popolne izčrpanosti. Pogostost simptomov pretiranega dela so na lestvici z ocenami od 1 (zelo redko) do 5 (zelo pogosto) v povprečju ocenile s 3, menedžerji pa z 2,6. Identične ocene pa so menedžerji in menedžerke dali leta 2005.

9.3.7. Stališča do žensk v družbi in menedžerk

Menedžerji in menedžerke so morali na 5-stopenjski lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – neopredeljen-a, 4 – se ne strinjam, 5 – sploh se ne strinjam) oceniti razloge za majhno število žensk na vodilnih mestih v družbi.

Tabela 19: Razlogi menedžerk za majhno število žensk na vodilnih mestih

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Nagnjenost žensk samih	2,7	2,7
Ženske so izolirane v okolju, v katerem prevladujejo moški	2,8	3,4
Specifična socializacija žensk	2,8	2,7

Družba je tako organizirana, da ženskam preprečuje doseganje vodilnih položajev	3,0	3,6
Ženskam manjkajo neformalne zveze	3,4	3,4
Pomanjkljivo specialistično izobraževanje žensk	4,7	4,9

Tabela 20: Razlogi menedžerjev za majhno število žensk na vodilnih mestih

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Nagnjenost žensk samih	3,2	2,8
Ženske so izolirane v okolju, v katerem prevladujejo moški	3,1	4,0
Specifična socializacija žensk	2,9	2,8
Družba je tako organizirana, da ženskam preprečuje doseganje vodilnih položajev	3,0	4,3
Ženskam manjkajo neformalne zveze	3,9	4,0
Pomanjkljivo specialistično izobraževanje žensk	4,1	4,5

Menedžerji in menedžerke so prepričane, da izobraževanje ne ovira več žensk na poti navzgor, saj vedno bolj izbirajo fakultete, ki so bile v preteklosti rezervirane za moške. Prav tako neformalne zveze ne predstavljajo velike ovire pri napredovanju žensk. Največjo oviro predstavlja socializacija žensk in nagnjenost žensk samih. Torej je potrebno razloge iskati v ženskah samih, ki si ne želijo priti na prvo mesto, saj jih drugo mesto popolnoma zadovoljuje.

Z enako lestvico pa so menedžerji in menedžerke ocenjevali tudi spodnja stališča:

Tabela 21: Ocene nekaterih stališč do žensk s strani menedžerk

	MENEDŽERKE 1993	MENEDŽERKE 2005
Na mojem delovnem področju so ženske v glavnem sprejete na vodilne položaje	2,7	2,3
Moški in ženske so v naši org. enako obravnavani	1,8	1,6
Ženske morajo na mojem delovnem področju za enako priznanje narediti več kot moški	1,6	2,1
Ko ni dela za vse, imajo moški več pravice do dela kot ženske	4,4	3,6
Družinsko življenje trpi, če je ženska redno zaposlena	3,6	3,3

Zaposlitev je za žensko najboljši način doseganja osebne neodvisnosti	1,2	1,4
Moč temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov	3,6	2,9

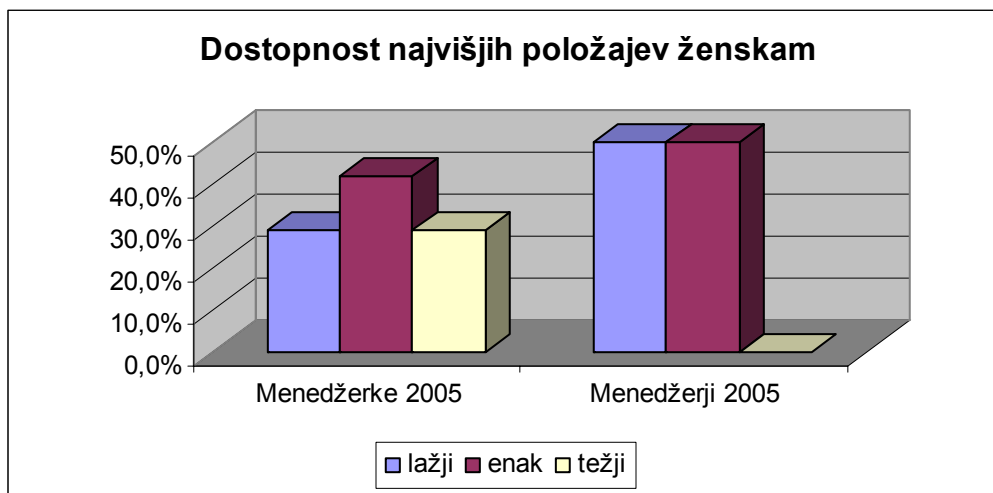
Tabela 22: Ocene nekaterih stališč do žensk s strani menedžerjev

	MENEDŽERJI 1993	MENEDŽERJI 2005
Na mojem delovnem področju so ženske v glavnem sprejete na vodilne položaje	2,5	1,8
Moški in ženske so v naši org. enako obravnavani	2,0	1,5
Ženske morajo na mojem delovnem področju za enako priznanje narediti več kot moški	3,6	4,5
Ko ni dela za vse, imajo moški več pravice do dela kot ženske	4,0	4,0
Družinsko življenje trpi, če je ženska redno zaposlena	2,4	3,8
Zaposlitev je za žensko najboljši način doseganja osebne neodvisnosti	2,1	1,8
Moč temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov	3,6	3,0

Tudi letos se je izkazalo, da je bistvena razlika med menedžerji in menedžerkami v oceni trditve, da morajo ženske za enako priznanje narediti več kot moški. To lahko zopet razložim z ugotovitvami, da morajo ženske v povprečju poleg službe poskrbeti tudi za polovico ali več kot polovico gospodinjskih opravil. Za menedžerje pa je značilno, da v povprečju ne poskrbijo za nobeno ali za manj kot polovico gospodinjskih opravil. Poleg tega pa so tudi letos, tako kot leta 1993, menedžerke ocenjevale, da delajo več ur tedensko kot menedžerji.

Na vprašanje, ali se vam zdi, da je ženskam dostop do vodilnih položajev danes v primerjavi s situacijo pred 10 leti lažji, težji ali enak, sta dva menedžerja (50%) odgovorila z lažji, dva (50%) pa z enak. Eden na to vprašanje ni odgovarjal. Nihče svojega odgovora ni argumentiral, čeprav sem jih prosila tudi to. Menedžerke pa so odgovarjale, da je položaj žensk danes težji (29%), kar sta obe menedžerki podprli z naslednjimi argumenti: *"Vrača se mentaliteta 'ženska sodi za štedilnik' tudi v uradni politiki."* (menedžerka, 52 let) *"Prevlada političnih odločitev, kjer pa žensk ni veliko, ker so preveč realistične."* (menedžerke, 56 let). Dve menedžerki (29%) sta ocenili, da je postal položaj žensk pri napredovanju na vodilna mesta lažji, kar je ena menedžerka (54 let) argumentirala s *"ker se je že veliko žensk dobro uveljavilo."* Tri menedžerke so mnenja, da je ostal položaj žensk enak.

Graf 9: Ocene dostopnosti najvišjih položajev ženskam s strani menedžerjev in menedžerk



10. ZAKLJUČEK

Tudi če si pred spolno diskriminacijo zatiskamo oči, ostaja dejstvo, da ta še vedno obstaja. Očitne in vidne oblike diskriminacije zamenjujejo različne latentne oblike, ki jih krepijo zlasti trdovratni stereotipi, ki v družbi ohranjajo status quo. Poleg teh posplošenih in neutemeljenih sodb pa se ženske na poti do najvišjih položajev srečujejo tudi z drugimi ovirami, s katerimi se bolj ali manj uspešno spopadajo.

Glede na to, da sodobni "mehki" menedžment temelji na lastnostih, ki jih družba pripisuje ženskam, ni presenetljivo, da sta Naisbitt in Aburdenova (1990 v Kanjuo Mrčela, 1996: 80) za novo tisočletje napovedala megatrend množičnega prodora žensk v menedžment. Ta trend je bil delno uresničen že v devetdesetih letih, saj so se številne ženske prebile v nižje sfere menedžmenta. Kljub temu pa je na najvišjih menedžerskih položajih odstotek žensk v vseh državah še vedno zanemarljiv.

Da med moškimi in ženskami ni bistvenih razlik, sem ugotovila tako z analizo teoretičnih, kot tudi empiričnih virov. Zato lahko potrdim prvo zastavljeno hipotezo "Slog moškega in ženskega vodenja se ne razlikujeta bistveno, so pa ženskam pripisane določene lastnosti, ki so vedno pomembnejše v sodobnih organizacijah." V raziskavi sem sicer ugotovila, da so menedžerke v primerjavi z moškimi nekoliko bolj agresivne, njihov slog vodenja je bolj demokratičen, so bolj tekmovalne in lažje sprejemajo tvegane odločitve kot menedžerji. To je v močno konkurenčnem okolju, kjer posluje večina sodobnih podjetij nujno, saj kot pravi direktorica podjetja Vibacom, Violeta Bulc, za sledilce danes ni več prostora. Konstantno moraš biti kreativen in korak pred drugimi (konferenca Odličnost managerk, 19. 10. 2004). Tudi Drucker (v Mesiti, 2003: 137) je prepričan, da sklepanje vsakega uspešnega posla zahteva sprejetje pogumne odločitve. Kljub vsemu pa so razlike med spoloma manjše kot med posamezniki.

Pri preverjanju druge hipoteze, ki pravi "V prihodnosti lahko pričakujemo vse več žensk na vodilnih položajih, saj se menedžerke dobro zavedajo problema podreprezentativnosti žensk na vrhu, zato si na različne načine prizadevajo k izboljšanju položaja žensk" pa sem ugotovila naslednje. Za reševanje tega problema je potreben holističen pristop – na ravni države, organizacij in posameznikov.

Formalna enakopravnost s strani države je v Sloveniji zagotovljena predvsem z uvedbo treh pomembnih zakonov: Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih iz leta 2001, Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2002, isto leto pa je začel veljati tudi Zakon o enakih možnostih žensk in moških.

Podjetja uvajajo reforme, saj se zavedajo, da lahko vedno zahtevnejše povpraševanje razume le heterogeno vodstvo. Sodobne organizacije vedno večji pomen pripisujejo tudi menedžerskim timom, saj je bilo dokazano, da so "skupinske odločitve trdnjše od odločitve posameznikov, čeprav so ti najinteligentnejši v skupini" (Goleman in drugi, 2002: 195). Menedžerke postajajo del vodstvenih timov tudi zato, ker ženske danes predstavljajo vedno pomembnejšo potrošniško skupino. Empatične sposobnosti menedžerk v mišljenje, delovanje in nakupne navade žensk pa so boljše kot sposobnosti vživljanja pri menedžerjih.

Hipotezo pa lahko potrdim zato, ker tudi ženske same naredijo veliko, da bi se povečalo število in izboljšal položaj žensk na najvišjih položajih. Z izobraževanjem na področjih, ki so bila v preteklosti rezervirana za moške (ekonomija, pravo, informacijska in komunikacijska tehnologija itd.) zmanjšujejo izobraževalno segregacijo. Tudi z analizo podatkov v raziskavi sem ugotovila, da so menedžerke dosegle izobrazbo večinoma v ekonomiji ter v naravoslovnih in političnih vedah. Z ustanavljanjem neformalnih mrež, kot je na primer Sekcija managerk, pridobivajo socialni kapital in koristne informacije. Prav tako pa se na takšnih srečanjih pogosto oblikujejo mentorski odnosi, ki jim ženske pripisujejo vedno večji pomen. Z raziskavo sem ugotovila, da menedžerke ocenjujejo svojo vlogo pri razvoju in usposabljanju mlajših sodelavcev bistveno višje kot menedžerji. Tudi pri gospodinjskih opravilih in varstvu otrok se menedžerke vedno pogosteje odločajo za plačano pomoč od zunaj, kar so potrdile tudi nekatere slovenske top menedžerke. Daljšo odsotnost z delovnega mesta ob rojstvu otroka pa lahko menedžerke preprečijo tako, da njihov partner po končanju 105-dnevnega porodniškega dopusta vzame očetovski dopust, kar pa je zaradi seksističnosti družbe v Sloveniji še vedno zelo redka praksa (Kanjuro Mrčela v Koražija, 1996: 41). Menim, da se bo tudi to počasi uredilo, saj se vedno več moških odloča za očetovski dopust, ki ga lahko koristijo v času porodniškega dopusta svoje partnerice. Ženske, ki pa ovir na poti do najvišjih položajev vseeno ne morejo premagati, pa se vse pogosteje odločajo za ustanovitev lastnega podjetja.

Spol bo v prihodnosti vedno manj predstavljal odločilni kriterij pri izboru in napredovanju žensk na menedžerske položaje. Za menedžerski položaj bo bolj cenjen tisti kandidat, ki bo imel širši

spekter zahtevanih kompetenc. V poslovnem svetu bodo tako uspeli le tisti, ki bodo optimalno uporabili vse razpoložljive vire (Kanjua Mrčela, 2003: 40).

Staro organizacijsko kulturo, prežeto s predsodki in stereotipi je potrebno razbiti in zgraditi na novo (Kanjua Mrčela, 2003: 23). Po ocenah Margaret Linehan pa naj bi popolna ekonomska integracija žensk na vseh organizacijskih ravneh trajala 75 do 100 let, če bo uvajanje sprememb potekalo s sedanjo hitrostjo (Linehan v Koražija, 2001: 30).

11. LITERATURA

1. 2001 (april). Iščejo se čustveno inteligentni šefi: tuji namigi o managerkah. *Manager*. Št. 4, str. 47-49.
2. 2003 (januar). How long will women have to wait? *U.S. Banker*. Vol. 113, Issue 1.
3. 2004. How Europeans spend their time. Everyday life of women and men. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
4. 2004. Odličnost managerk 2004. Katalog. Ljubljana: GV Izobraževanje.
5. Becetić, Jadranka. 2003. Ženske v menedžmentu podjetja L'Oreal. Ljubljana: Diplomsko delo.
6. Bradley, Harriet, Erickson, Mark, Stephenson, Carol, Williams, Steve. 2004. *Myths at work*. Cambridge, Malden: Polity in association with Blackwell.
7. Brajša, Pavao. 1996. Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Breznik Maja in Bojan Kern. 2002. Enakost spolov pri zaposlovanju z vidika menedžmenta človeških virov. *Socialno delo*. Letn. 41, št. 6, str. 365-370.
9. Caplan, Jessica. Sep 2004. Shattering the glass ceiling. Vol. 10, Iss. 9
10. Cassel, Catherine. 2000. The business case and the management of diversity. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. *Women in management – current research issues*. Vol. 2. Str. 250-263. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
11. Charlie, William H. 1996. Getting beyond glass ceiling. *Christian Science Monitor*. Vol. 89, Issue 6.
12. Cimerman, Mitja, Jerman, Sandi, Klarič, Roman, Ložar, Borut, Sušanj, Zoran. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV založba.
13. Čebtron, Janja. 2003. Napredovanje žensk na najvišje menedžerske položaje. Ljubljana: Diplomsko delo.
14. De Vries, Kets in Elizabeth Florent Treacy. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

15. Drnovšek, Mateja in Miroslav Glas. 2005. Women Entrepreneurs in Slovenia: By Fits and Starts. V: Welter, Friederike in drugi. Enterprising Women in Transition Economies. Str. 1-29. Ashagte. Osebna korespondenca.
16. Gilbert, Lucia Albino. 1993. Two careers/one family. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
17. Glazer, Jože. 1998. Tudi na trgu dela enakopravne. V: Mrgole Jukič, Tjaša (ur.). Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. 199-213. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
18. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee, Annie. 2002. Prvinsko vodenje. Spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
19. Hennig, Margaret in Anne Jardim. 1977. The managerial woman. New York: Pocket books.
20. Hertz, Leah. 1994. Amazonke poslovnega sveta. Ljubljana: Mihelač.
21. Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Holton, Viki. 1998. Working together: developing effective relationship. Industrial & commercial training. Vol. 20, Issue 4.
23. Hunsaker, Johanna. 1991. Strategies and skills for managerial women. Cincinnati: South-Western Publishing.
24. Jogan, Maca. 2000. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. Teorija in praksa. Let. 37, št. 4, str. 589-622. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Johnson, Gail Dean. 1997. Has management gone soft? Yes-and it works. Women in business. Vol. 49, Issue 3.
26. Johnson, Rebecca. 2000. Ascent of woman. People Management; Vol. 6 Issue 1.
27. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2004. Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report: Country Slovenia.
28. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1992. Ali so "družinske kraljice" lahko tudi "šefice"? V: Cigale, Marija (ur.). Ko odgrneš sedem tančic. 77-87. Ljubljana: Duštvo Iniciativa.
29. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. Ženske v menedžmentu. Ljubljana: Enotnost.

30. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. Družboslovne razprave. Let. 16, št. 34/35, 53-78. Ljubljana: Slovensko sociološko društvo.
31. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2001. Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. Manager. Št. 4, str. 40-44.
32. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2003. Strategije za hitrejše napredovanje managerk. Manager. Št. 7/8, str. 40-42.
33. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2005. Reconciliation of work and private life in Slovenia. Neobjavljeno poročilo.
34. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2005a. Zaposlovanje in delo žensk v Sloveniji in Evropski uniji. V: Ferfila, Bogomil (ur.). Potovanje z Evropo: Slovenija v Evropski uniji. 710-733. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Kanter, Rosabeth Moss. 1977. Men and women of the corporation. New York: Basic books.
36. Kimmel, Michael S. 1993. What do men want? Harvard business review. Vol. 71, Issue 6.
37. Konek, Carol Wolfe in Sally L. Kitch. 1994. Women in careers: issues and challenges. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
38. Koražija Nataša. 1996 (avgust). Slovenkam se ne piše slabo: ženske v managementu. Št. 8, str. 40-41.
39. Koražija, Nataša. 2001 (september). Stekleni strop? Ne, železobetonski zid! Manager, št. 9, str. 28-30.
40. Koražija, Nataša. 2004 (november). Najvplivnejše ženske. Manager. Št. 11, str. 19-23.
41. Kotter P. John in Dan S. Cohen. 2003. Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije. Ljubljana: GV Založba.
42. Kozmik, Vera. 1998. Še diskriminirane? V: Mrgole Jukič, Tjaša (ur.). Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes. 145-172. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
43. Laufer, Jacqueline. 2000. French women managers: A search for equality but enduring differences. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. Women in management – current research issues. Vol. 2. Str. 26-40. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
44. Likar, Petra. 2002. Spolne razlike v strukturi plačanega dela in neplačanega dela. Ljubljana: Magistrsko delo.

45. Linehan, Margaret in Hugh Scullion. 2002 (marec). Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, Issue 2.
46. Linehan, Margaret in James Walsh. 2000. Work-family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*. Vol. 11, Issue 3.
47. Linehan, Margaret. 2000. Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, Issue 2-4.
48. Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
49. Lippmann, Walter. 1999. *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Magretta, Joan. 2003. *What management is: how it works and why it is everyone's business*. London: Profile Books.
51. Maruca, Regina Fazio. 1997. Workplace equity. *Harvard business review*. Vol. 75, Issue 6.
52. Mattis, Mary C. 2000. Women entrepreneurs in the United States. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. *Women in management – current research issues*. Vol. 2. Str. 53-69. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
53. McDonald, Caroline. 2001. Women agents breaking glass ceiling. *National underwriter/Property & Casual risks & Benefits*. Vol. 105, Issue 44.
54. McGregor, Judy in David Tweed. 2000. Women managers and business owners in New Zealand. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. *Women in management – current research issues*. Vol. 2. Str. 40-53. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
55. Mesiti, Pat. 2003. *Povežite se z ljudmi!: načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
56. Mulej, Nada. 1992. *Ženska na poti k sebi*. Ljubljana: Tangram.
57. Nordström, Kjell in Jonas Ridderstråle. 2001. *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV založba.
58. Odmevi, 7. 3. 2005.
59. Ogasawara, Yuko. 1998. *Office ladies and salaried men: power, gender and work in Japanese companies*. Berkely, Los Angeles, London: University of California Press.

60. Petrovčič, Vida. 2002 (julij, avgust). Enaka zastopanost? Ne, talibanske razmere!
Manager, št. 7,8, str. 72-73.
61. Powell, Gary N. in Laura M. Graves. 2003. Women and men in management. Thousand Oaks: Sage.
62. Rheem, Helen. 1996. Equal opportunity for women. Harvard business review. Vol. 74, Issue 4.
63. Simms, Jane. 2003 (januar). Business: Women at the top – You've got male.
Accountancy. Vol. 131, Iss. 1313.
64. Simms, Jane. 2004 (November). Going over the top. Director. Vol. 58, Iss. 4.
65. Stanković, Tanja. 2003 (18.11.). Ni pomembno, kaj imamo v hlačk(ah). Delo. Str. 15.
66. Stanković, Tanja. 2003 (18.11.). Prikrita diskriminacija delodajalcev. Delo. Str. 15.
67. Svetic, Tanja. 2003. Vodenje s čustvi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Šmuc Sonja. 2004 (november). Človeka spoznaš, ko dobi moč. Manager, št. 11, str. 26-29.
69. Šmuc, Sonja. 2004 (oktober). Ženske pridejo na vrh v krizah. Manager, Št. 10, Str. 21-24.
70. Špehar Pajk, Sabina. 2003 (december). Čustvena inteligenca je 80 odstotkov uspeha.
Podjetnik. Letnik XII, Št. 12, Str. 48-52.
71. Travers, Cheryl in Carole Pemberton. 2000. Think career global, but act local:
Understanding networking as a culturally differentiated career skill. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. Women in management – current research issues. Vol. 2. Str. 84-104. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
72. Turk, Marta. 1992. Podjetnost je ženskega spola. V: Cigale, Marija (ur.). Ko odgrneš sedem tančic. 89-97. Ljubljana: Duštvo Iniciativa.
73. Udell, Rochelle. 1993. Women and work. Harvard business review. Vol.71, Issue 5.
74. Ule, Mirjana. 1996. Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Ule, Mirjana. 1999. Predsodki in diskriminacije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
76. Ule, Mirjana. 2000. Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

77. Van der Boon, Mary. 2003. Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership. *Women in Management Review*. Vol. 18, No. 3, Pages 132-146.
78. Vinnicombe, Susan. 2000. The position of women in management in Europe. V: Davidson, Marilyn J. (ur.) in Ronald J. Burke. *Women in management – current research issues*. Vol. 2. Str. 9-26. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
79. Vinnicombe, Susan. 2003 (maj). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of change management*. Vol. 3, Issue 4.
80. Volk, Linda. 2003 (18.11.). Država pomagala podjetjem, ki bi rada uvedla spolno enakopravnost. *Delo*. Str. 15.
81. Vu, Uyen. 2004 (februar). Successful firms include successful women: study. *Canadian HR Reporter*. Vol. 17, Iss. 4.
82. Wellington, Sheily. 1998. *Advancing women in business – the Catalyst guide: best practices from the corporate leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
83. Wirth, Linda. 2001. *Breaking through the glass ceiling – women in management*. Geneva: International Labour Office.
84. Wuest, Judith. 2000 (julij/avgust). Repatterning care: Women's proactive management of family caregiving demands. *Health Care for Women International*. Vol. 21, Issue 5.
85. 2004 (19. 10.). Konferenca Odličnost managerk, Bled.
86. 2004 (12. 8.). Skills stereotyping hindering women. Internet. www.management-issues.com.
87. 15. 1. 2005. Priznanje Podjetnik leta. Internet. www.podjetnik.com.
88. 20. 2. 2005. Aktivnosti 2003. Nagrade. Sekcije in klubi. Internet. www.zdruzenje-manager.si.
89. 21. 3. 2005. Zbiranje sredstev za mamotom. Internet. www.europadonna-zdruzenje.si.
90. 21. 3. 2005. Internet. www.winconference.net.
91. 2. 4. 2005. Internet. www.dz-rs.si. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih.
92. 2. 4. 2005. Internet. www.dz-rs.si. Zakon o enakih možnostih žensk in moških.
93. 2. 4. 2005. Internet. www.dz-rs.si. Zakon o delovnih razmerjih.
94. 15. 1. 2005. Internet. www.golfportal.info in osebna korespondenca.
95. GZS – 100 najuspešnejših podjetij v Sloveniji, dne 2. 2. 2004. Osebna korespondenca.

96. SURS, Statistika dela. Izračun plač za posamezne poklice po spolu, dne 25. 2. 2004. Osebna korespondenca.
97. GZS – Podatki o številu direktoric glede na velikost podjetja, dne 14. 4. 2005. Osebna korespondenca.
98. 16. 2. 2005. McKee, Annie. Osebna korespondenca.
99. 17. 2. 2005. Boyatzis, Richard. Osebna korespondenca.
100. 23. 2. 2005. Linehan, Margaret. Osebna korespondenca.
101. 15. 3. 2005. Engvig, Kristin. Osebna korespondenca.

PRILOGA

VPRAŠALNIK

1. sklop: KARIERA IN SEDANJI POLOŽAJ

1. Koliko različnih položajev ste imeli (dlje kot eno leto), odkar ste začeli delati? _____
2. Uradni naziv vašega sedanjega položaja: _____
3. Koliko let ali mesecev ste na sedanjem položaju?
let _____
mesecev _____
4. Na katerem področju v podjetju sedaj delate?

5. Število ljudi, ki ste jim direktno nadrejeni? _____
6. Če generalni direktor predstavlja najvišji nivo v podjetju, najnižji delavec pa najnižjega, koliko je hierarhičnih ravni?
☐ - nad vami? _____
☐ - pod vami? _____
7. Koliko vpliva imate na naslednje v vašem podjetju?

Sploh ne 1 2 3 4 5 Zelo veliko

1 Organizacija dela in razporejanje delovnih nalog	1	2	3	4	5
2 Finančne in proračunske odločitve	1	2	3	4	5
3 Zaposlovanje novih ljudi	1	2	3	4	5
4 Napredovanje in premestitve	1	2	3	4	5
5 Izbira vašega osebja	1	2	3	4	5
6 Strateške odločitve	1	2	3	4	5

8. Ko je strategija v vašem podjetju določena, koliko ste avtonomni pri njenem uresničevanju?

Sploh ne 1 2 3 4 5 V veliki meri

9. Koliko so naslednje lastnosti značilne za vaš stil vodenja?

Ni značilno 1 2 3 4 5 Zelo značilno

1 Tekmovalnost	1	2	3	4	5
2 Usmerjenost na delovne naloge	1	2	3	4	5
3 Ukazovalnost	1	2	3	4	5
4 Sprejemanje tveganja	1	2	3	4	5
5 Demokratičnost	1	2	3	4	5

Prosimo, če na kratko opišete vaš stil vodenja in ali ste ga zadnje čase kaj spreminjali?

10. Kako pomembni so naslednji viri informacij za opravljanje vašega dela?
(odebelite ali pobarvajte številko pri vsaki alternativni)

Nepomemben 1 2 3 4 5 Zelo pomemben

1 Neformalni osebni stiki v organizaciji	1	2	3	4	5
2 Neformalni osebni stiki zunaj organizacije	1	2	3	4	5
3 Pisna obvestila	1	2	3	4	5
4 Uradni sestanki	1	2	3	4	5
5 Interna obvestila	1	2	3	4	5
6 Množični mediji	1	2	3	4	5
7 Profesionalna združenja	1	2	3	4	5
8 Drugo	1	2	3	4	5
(prosimo, določite: _____)					

11. Kako ocenjujete položaj vašega podjetja v naslednjem letu?

- 1 Razširilo se bo
- 2 Ostalo bo enako
- 3 Zmanjšalo se bo

12. Kako pogosto imate stike z drugimi vodilnimi ljudmi in organizacijami? Označite, kako pogosto imate kakršnekoli stike (osebne ali telefonske) z vsakim izmed spodaj navedenih!

(1 – dnevno, 2 - tedensko, 3 – manj kot mesečno, 4 – mesečno, 5 – nikoli)

1 Direktorji v vašem podjetju	1	2	3	4	5
2 Člani uprave	1	2	3	4	5
3 Člani nadzornega sveta	1	2	3	4	5
4 Direktorji drugih velikih podjetij	1	2	3	4	5
5 Predstavniki interesnih skupin	1	2	3	4	5
5 Poslanci v parlamentu	1	2	3	4	5
6 Predsednik vlade	1	2	3	4	5
7 Ministri	1	2	3	4	5
8 Voditelji strank	1	2	3	4	5

9 Visoki državni uradniki	1	2	3	4	5
10 Voditelji sindikatov	1	2	3	4	5
11 Visoki vojaški funkcionarji	1	2	3	4	5
12 Visoki verski voditelji	1	2	3	4	5

13. Ali ste v preteklosti kadarkoli bili:

- direktor-ica velikega podjetja: 1 Da, _____krat
2 Ne

- član vodstva velike neprofitne organizacije 1 Da, _____krat
(bolnica, muzej, sklad) 2 Ne

14. Na koliko vodilnih položajih ste trenutno, kot:

- direktor-ica velikega podjetja _____
- član vodstva velike neprofitne organizacije _____
(bolnica, muzej, sklad)

15. Ali ste kdarkoli bili ali ste sedaj aktivno vključeni (funkcija, redna udeležba na sestankih) v katerih od naslednjih organizacij (označite vse, v katerih ste ali ste bili aktivni):

- 1 Poklicno združenje
- 2 Klub (družbeni, športni)
- 3 Versko društvo
- 4 Združenja, klubi (Rotary)
- 5 Vojaška organizacija
- 6 Sindikat
- 7 Žensko gibanje

16. Kako pogosto ste v zadnjih petih letih:

1. Zastopali interese svojega podjetja pred vlado?

1 Pogosto 2 Včasih 3 Nikoli

Kako bi opisali rezultate teh stikov?

- 1 Večinoma uspešni
- 2 Različni
- 3 Večinoma neuspešni

2. Zastopali interese svojega podjetja pred parlamentom?

1 Pogosto 2 Včasih 3 Nikoli

Kako bi opisali rezultate teh stikov?

- 1 Večinoma uspešni
- 2 Različni
- 3 Večinoma neuspešni

3. Ali ste bili član svetovalnega telesa pri vladi?

1 Pogosto 2 Včasih 3 Nikoli

4. Ali ste nastopili v parlamentu in povedali svoje mnenje o zakonodaji?

1 Pogosto 2 Včasih 3 Nikoli

17. Ali ste kdaj bili politično aktivni?

1 DA 2 NE

18. Ali ste kdaj bili:

1 Na izvoljeni politični funkciji

1 DA 2 NE

2 Na imenovani politični funkciji

1 DA 2 NE

19. Prosimo opišite podjetje, v katerem delate z uporabo naslednjih kriterijev. (Na lestvici obkrožite mesto, ki najbolj ustreza položaju vašega podjetja na kontinuumu.)

1 Okolje, v katerem delamo, je:

	1	2	3	4	5	
Stabilno in poznano						Turbolentno in nepredvidljivo

2 Našo strategijo lahko označimo kot:

	1	2	3	4	5	
Defenzivno						Agresivno

3 Zaposleni pri nas:

	1	2	3	4	5	
Naredijo le, kar se jim ukaže						So zelo motivirani in avtonomni

4 Organizacijska struktura je:

	1	2	3	4	5	
Rigidna						Dinamična

5 Stil vodenja pri nas je:

	1	2	3	4	5	
Avtoritativen						Demokratičen

20. Koliko so vam na vašem položaju dostopne informacije iz neformalnih virov?

Niso dostopne 1 2 3 4 5 Zelo dostopne

21. Ali so vam informacije iz neformalnih virov dostopne zadostno, da dobro opravite vaše delo?

Nezadostno 1 2 3 4 5 Zadostno

22. Položaji v poslovnem svetu, javni in politični sferi se razlikujejo glede odgovornosti in vpliva. Če rangiramo položaje v družbi od 1 (zelo nizko) do 5 (zelo visoko), kje se nahaja vaš sedanji položaj?

Zelo nizko 1 2 3 4 5 Zelo visoko

23. Ali menite, da boste čez pet let še vedno v poslovnem svetu?

DA

Kje se vidite čez pet let?

- 1 – na višjem položaju od sedanjega
- 2 – na približno enakem nivoju kot sedaj
- 3 – na položaju, ki bo na nižjem nivoju od sedanjega

NE

Ali menite, da boste na položaju zunaj poslovnega sveta, ki bo imel:

- 4 – višjo raven odgovornosti in vpliva od sedanjega položaja
- 5 – približno enako raven
- 6 – nižjo raven odgovornosti in vpliva od sedanjega položaja
- 7 – drugo

24. Kako ste zadovoljni z napredovanjem svoje kariere?

Zelo nezadovoljen 1 2 3 4 5 Zelo zadovoljen

25. Koliko so spodaj naštet dejavniki vplivali na vašo poklicno napredovanje v zadnjih 10 letih? (Prosim, odebelite oz. pobarvajte ustrezno številko pri vsakem dejavniku).

Sploh ne 1 2 3 4 5 Zelo veliko

1 Znanje in strokovnost	1	2	3	4	5
2 Starostna prednost	1	2	3	4	5
3 Organizacijski in gospodarski dosežki	1	2	3	4	5
4 Lojalnost vodilnim osebam v podjetju	1	2	3	4	5
5 Stiki s pomembnimi ljudmi	1	2	3	4	5
6 Podpora mentorja	1	2	3	4	5
7 Uspešnost v javnih nastopih	1	2	3	4	5

8 Spretnost v medosebnih odnosih	1	2	3	4	5
9 Geografska mobilnost	1	2	3	4	5
10 Politične zveze	1	2	3	4	5
11 Asistenca generalnemu direktorju	1	2	3	4	5

26. Vodilni ljudje pogosto igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju karier drugih ljudi. So mentorji, ki druge podpirajo, poučujejo, uvajajo v delo in svetujejo pri poklicnem napredovanju. Prosimo vas, napišite koliko mentorjev oz. mentoric ste imeli vi ali pa označite, da mentorjev niste imeli.

_____ Nisem imel-a mentorjev in mentoric.

ŠTEVILO
MENTORJEV

ŠTEVIL
MENTORIC

_____	_____	Kolega v službi
_____	_____	Nadrejeni v službi
_____	_____	Direktor, drugi vodilni delavec
_____	_____	Učitelj, profesor
_____	_____	Član družine
_____	_____	Prijatelj, kolega iz drugega podjetja
_____	_____	Znanec iz političnega okolja
_____	_____	Znanec iz verskega okolja

27. Veliko ljudi na vodilnih položajih ima pomembno vlogo v razvoju in usposabljanju mlajših sodelavcev. Koliko to delate vi?

Zelo malo 1 2 3 4 5 Zelo veliko

28. Od tistih, ki ste jim pomagali v prejšnjem letu, koliko je bilo:

Žensk? _____

Moških? _____

0 Nikomur nisem pomagal

Prosimo, na kratko opredelite, kako ste jim pomagali!

29. Če bi morali priporočiti mlajšega kolega v podjetju za kandidata za položaj, ki bi lahko bil odločilnega pomena za prihodnost vodenja države, katere tri osebnostne lastnosti, navedene spodaj, bi imeli za najpomembnejše?

Prva _____

Druga _____

Tretja _____

1 – dobra obveščenost in izobraženost

2 – obvladanje javnega nastopanja

- 3 – pridnost, vzdržljivost
- 4 – ideološki navdih in politična ustvarjalnost
- 5 – zanesljivost
- 6 – spretnost v medosebnih odnosih
- 7 – spretnost v stikih z mediji
- 8 – privlačna osebnost
- 9 – inteligenca, dobre analitične sposobnosti

30. Koliko ur tedensko ste v zadnjem letu povprečno porabili za svoje delo?

_____ UR

31. Kako pogosto ste bili v preteklem letu vključeni v naslednje aktivnosti?

(1 – tedensko, 2 – manj kot mesečno, 3 – mesečno, 4 – nikoli)

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 Govoril-a na javnih srečanjih | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 Nastopil-a na radiu ali TV | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 Objavil-a članek v časopisih ali revijah | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 Dal-a intervju za sredstva javnega obveščanja | 1 | 2 | 3 | 4 |

2. sklop: NASLEDNJA VPRAŠANJA SE NANAŠAJO NA ŽENSKE NA VODILNIH POLOŽAJIH

32. Ženske so na vodilnih položajih v družbi manj prisotne kot moški. Prosimo vas, označite ali se strinjate z naslednjimi razlogi. (Preverite vse naštetu in obkrožite šifro za vsako stališče: 1 – popolnoma se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – neopredeljen-a, 4 – se ne strinjam, 5 – sploh se ne strinjam)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Nagnjenost žensk samih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Pomanjkljivo specialistično izobraževanje žensk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Ženske so izolirane v okolju, v katerem prevladujejo moški | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Družba je tako organizirana, da ženskam preprečuje doseganje vodilnih položajev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Specifična socializacija žensk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Ženskam manjkajo neformalne zveze | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Drugo: (opredelite) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

33. Koliko se strinjate z naslednjimi stališči?

(1 – zelo se strinjam, 2 – strinjam se, 3 – neopredeljen-a, 4 – se ne strinjam, 5 – sploh se ne strinjam)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Na mojem delovnem področju so ženske v glavnem sprejete na vodilne položaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Moški in ženske so v naši organizaciji enako obravnavani | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Ženske morajo na mojem delovnem področju za enako priznanje narediti več kot moški | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4	Ko ni dela za vse, imajo moški več pravice do dela kot ženske	1	2	3	4	5
5	Družinsko življenje trpi, če je ženska redno zaposlena	1	2	3	4	5
6	Zaposlitev je za žensko najboljši način doseganja osebne neodvisnosti	1	2	3	4	5
7	Moč temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov	1	2	3	4	5

34. Ali se vam zdi, da je ženskam dostop do najvišjih položajev danes v primerjavi s situacijo pred 10 leti:

1 – lažji

2 – enak

3 – težji

Argumentirajte!

3. sklop: SLEDI NEKAJ VPRAŠANJ O VAŠI POKLICNI POTI IN DRUŽINSKEM ŽIVLJENJU

35. Ali ste (kdaj bili): (označite VSE ustrezne odgovore)

1 – Poročen

2 – Ločen

3 – Vdova-vec

4 – V skupnem gospodinjstvu

36. Ali trenutno imate soproga/o ali partnerja/ico?

1 – Da

2 – Ne (preidite na vprašanje 44)

37. Katero (najvišjo) izobrazbo ima vaš parter? _____

38. Kakšen je delovni status vašega partnerja?

1 – Zaposlen (preidite na vpr. 40)

2 – Neplačano delo doma (preidite na vpr. 43)

3 – Brezposeln zaradi drugih razlogov (preidite na vpr. 43)

4 – Lastnik podjetja

5 – Samozaposlen

6 – Drugo

39. Koliko delavcev zaposluje v podjetju (približno)? _____

40. Kaj dela vaš partner? _____

41. Ali vaš partner v glavnem dela polni ali skrajšan delovni čas?

1 – Skrajšan delovni čas

2 – Polni delovni čas

42. Ali njegovo/njeno delo vključuje vodilne dolžnosti?

- 1 Delovodja, nadzornik
- 2 Nižji vodilni
- 3 Srednji vodilni
- 4 Najvišji vodilni, član uprave, direktor

2 - Ne

43. Kakšen je odnos vašega partnerja do vašega sedanjega dela in obveznosti?

Zelo pozitiven 1 2 3 4 5 Zelo negativen

44. Koliko otrok (lastnih, posvojenih, pastork) imate? (Če nimate otrok, preidite na vpr. 48)

Število otrok

45. Koliko od teh otrok jih trenutno živi z vami? (Prosimo določite število za vsako starostno skupino).

ŠTEVILO OTROK, KI ŽIVIJO Z VAMI:

Koliko v kateri starostni skupini?

do 6 let

6 – 12 let

13 – 18 let

_____ nad 18 let

46. Ko so bili vaši otroci v predšolski dobi, kdo je V GLAVNEM skrbel zanje med delovnim časom?

1 - Vi

2 – Drugi roditelj

3 – Drugi člani družine

4 – Plačane varuške na domu

5 – Otrok bil v vrtcu

47. Ko so vaši otroci hodili v šolo, kako pogosto vas je ukvarjanje z njimi po šoli, oviralo pri delu?

1 – Pogosto

2 – Občasno

3 – Nikoli

48. Do kakšne mere ste morali žrtvovati naslednje, da ste dosegli svoj sedanji položaj?

Sploh ne 1 2 3 4 5 V zelo veliki meri

1 Osebni (prosti) čas	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

2 Prijateljstva (čas za družabnosti)	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

3 Čas za družino/otroke	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

4 Čas za partnerja	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---

5	Ne imetje otrok ali odlašanje z	1	2	3	4	5
---	---------------------------------	---	---	---	---	---

imetjem otroka

49. Koliko je spodaj naštetu oviralo vašo kariero?

Sploh ne	1	2	3	4	5	V zelo veliki meri
1	Vojaška obveznost	1	2	3	4	5
2	Partnerjeva kariera	1	2	3	4	5
3	Partnerjev odnos do vašega dela	1	2	3	4	5
4	Skrb za otroke/druge sorodnike	1	2	3	4	5
5	Gospodinjske obveznosti	1	2	3	4	5
6	Druge družinske obveznosti	1	2	3	4	5
7	Drugo (določite):	1	2	3	4	5

50. Kako pogosto prihaja do konflikta med vašimi poslovnimi obveznostmi in obveznostmi izven dela?

- 1 – Zelo pogosto
- 2 – Pogosto
- 3 – Včasih
- 4 – Redko
- 5 – Nikoli

51. Ali ste imeli obdobja, ko ste delali samo skrajšan delovni čas? Spodaj označite možne razloge, zaradi katerih ste delali skrajšan delovni čas!

0 – Nikoli nisem delal-a skrajšan delovni čas.

Kateri so bili razlogi, da ste delali skrajšan delovni čas?

- 1 Vojaška obveznost
- 2 Vzgoja otrok/skrb za sorodnike
- 3 Izobraževanje
- 4 Preselitev zaradi partnerja
- 5 Politična ali sindikalna aktivnost
- 6 Drugo (opredelite): _____

52. Odkar ste redno zaposleni, kolikokrat ste prekinili delo za več kot 6 mesecev? Spodaj označite razloge, zaradi katerih ste prekinili delo za več kot 6 mesecev!

0 – Ni bilo prekinitev.

- 1 Vojaška obveznost
- 2 Bolezen
- 3 Vzgoja otrok/skrb za sorodnike
- 4 Ustanavljanje lastnega podjetja
- 5 Izobraževanje
- 6 Preselitev zaradi partnerja
- 7 Politična ali sindikalna aktivnost
- 8 Nezaposlenost
- 9 Drugo (opredelite): _____

53. Za koliko opravkov v gospodinjstvu ste zadolženi vi?

- 1 – Za nobenega

- 2 – Manj kot polovico
 3 – Polovico
 4 – Več kot polovico
 5 – Za vse

54. Kako pogosto ste lani občutili simptome pretiranega dela, kot so izčrpanost, napetost ali občutek popolne izčrpanosti?

Zelo redko 1 2 3 4 5 Zelo pogosto

4. sklop: NASLEDNJA VPRAŠANJA SE NANAŠAJO NA SLUŽBE VAŠIH STARŠEV, KO STE BILI OTROK. DA POENOTIMO ODGOVORE, VAS PROSIMO, DA SE VAŠI ODGOVORI NANAŠAJO NA ČAS, KO STE BILI STARI 14 LET.

55. Vi ste _____ od _____ otrok v vaši družini (npr. 3 od 10)

56. Določite vrstni red rojstev vaših bratov in sester:

	BRAT	SESTRA
Najstarejši otrok	_____	_____
Drugi otrok po starosti	_____	_____
Tretji	_____	_____
Četrti	_____	_____
Peti	_____	_____

57. Katero najvišjo izobrazbo sta dosegla vaša mati in oče?

MATI	OČE
_____	_____

58. Kakšen je bil status vaših staršev, ko ste bili stari 14 let?

MATI	OČE
1 Zaposlena (preidite na vpr. 59)	1 Zaposlen (preidite na vpr. 59)
2 Neplačano delo doma (preidite na vpr. 62)	2 Neplačano delo doma (preidite na vpr. 62)
3 Brezposelna zaradi drugih razlogov (preidite na vpr. 62)	3 Brezposeln zaradi drugih razlogov (preidite na vpr. 62)
4 Lastnica podjetja	4 Lastnik podjetja
5 Samozaposlena	5 Samozaposlen

Kolik delavcev je približno zaposlovala mati? _____

Koliko delavcev je približno zaposloval oče? _____

59. Kaj sta delala vaš oče in mati?

MATI	OČE
_____	_____

60. Ali sta delala polni ali skrajšan delovni čas?

MATI

- 1 – skrajšan delovni čas
- 2 – polni delovni čas

OČE

- 1 – skrajšan delovni čas
- 2 – polni delovni čas

61. Ali je njuno delo vsebovalo naloge vodenja?

MATI

- 1 – Da
- 2 – Ne (preidite na vpr. 62)

OČE

- 1 – Da
- 2 – Ne (preidite na vpr. 62)

Kako bi označili njegovo/njeno delo?

MATI

- 1 – Delovodja, nadzornik
- 2 – Nižji vodilni
- 3 – Srednji vodilni
- 4 – Najvišji vodilni, član uprave, direktor

OČE

- 1 – Delovodja, nadzornik
- 2 – Nižji vodilni
- 3 – Srednji vodilni
- 4 – Najvišji vodilni, član uprave, direktor

62. Kako bi ocenili ekonomski položaj vaše družine, ko ste imeli 14 let?

Zelo ugoden 1 2 3 4 5 Zelo neugoden

63. Kako bi ocenili svoj sedanji položaj?

Zelo ugoden 1 2 3 4 5 Zelo neugoden

64. Kako bi ocenili politično aktivnost družine, iz katere izhajate?

- 1 – Zelo politično aktivna
- 2 – Aktivna v določeni meri
- 3 – Politično neaktivna

**5. sklop: NASLEDNJA VPRAŠANJA SE NANAŠAJO NA VAŠE BIOGRAFSKE
PODATKE IN IZOBRAŽEVANJE**

65. Vaš spol: 1 MOŠKI

2 ŽENSKI

66. Letnica rojstva: _____

67. Država rojstva: _____

68. Narodnost: _____

69. Stopnja izobrazbe: _____

70. V kateri stroki (strokah) ste dosegli najvišjo izobrazbo? (Če je več kot ena, naštejte tri discipline).

71. Ali ste bili med študijem na kakšni pomembni funkciji v študentski organizaciji?

- 1 Da
- 2 Ne
- 3 Nisem študiral-a.

VPRAŠANJA O PODJETJU

72. Tip organizacijske strukture:

- 1 Funkcijska organizacija
- 2 Produktna organizacija
- 3 Projektna organizacija
- 4 Matrična organizacija
- 5 Drugo

73. Kateri formalni ukrepi za enakopravnost med spoloma obstajajo v vašem podjetju?

74. Število najvišjih vodilnih? _____

75. Odstotek žensk med vodilnimi? _____

**ISKRENO SE VAM ZAHVALJUJEM ZA VAŠ TRUD IN ČAS, KI STE SI
GA VZELI ZA IZPOLNJEVANJE VPRAŠALNIKA!**