

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA SUHADOLNIK

**ALI OBSTAJAJO RAZLIKE V STILU VODENJA
MED MOŠKIMI IN ŽENSKAMI V SLOVENSKIH
PODJETJIH?**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANJA SUHADOLNIK

MENTORICA:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ALI OBSTAJAJO RAZLIKE V STILU VODENJA
MED MOŠKIMI IN ŽENSKAMI V SLOVENSKIH
PODJETJIH?**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

Zahvaljujem se mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za usmerjanje in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Iskrena zahvala pa gre moji družini, ki me je vzpodbujala in mi stala ob strani v vseh letih študija.

KAZALO

I. PRVI DEL	1
1. UVOD	1
2. POLOŽAJ ŽENSK V MENEDŽMENTU	4
3. STILI VODENJA	7
4. USPEŠEN MENEDŽER	11
5. OVIRE PRI NAPREDOVANJU ŽENSK.....	13
5.1. STEKLENI STROP	15
5.2. STEREOTIPNA TRADICIONALNA RAZDELITEV MOŠKIH IN ŽENSKIH POKLICEV	16
5.3. STEREOTIPI O MOŠKEM IN ŽENSKEM SPOLU.....	17
6. SPOLNE SHEME IN BSRI (BEM SEX ROLE INVENTORY).....	20
6.1. KRITIKE MERSKEGA INŠTRUMENTA BSRI	22
7. MOŠKO IN ŽENSKO VODENJE	25
7.1. ARGUMENTI ZA OBSTOJ RAZLIK V VODENJU	27
7.2. ARGUMENTI ZA OBSTOJ PODOBNOSTI V VODENJU	31
II. DRUGI DEL	33
8. EMPIRIČEN DEL	33
8.1. VZOREC IN VPRAŠALNIK	33
8.2. REZULTATI IN ANALIZA	35
8.2.1. IZOBRAZBA	36
8.2.2. ZAPOSLOSTEV	36
8.2.3. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJIH	38
8.2.4. LETA NA SEDANJEM POLOŽAJU IN POLOŽAJ ČEZ 5 LET	39

8.3. REZULTATI TRDITEV O VODENJU	40
8.3.1. OPIS LASTNEGA STILA VODENJA.....	45
8.3.2. LASTNOSTI ZNAČILNE ZA STIL VODENJA MENEDŽERK IN MENEDŽERJEV	48
8.4. REZULTATI OCEN OSEBNOSTNIH LASTNOSTI	51
8.4.1. REZULTATI OCEN MASKULINIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI	51
8.4.2. REZULTATI OCEN FEMINILNIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI.....	54
8.4.3. REZULTATI OCEN NEVTRALNIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI.....	57
8.5. PREVERJANJE HIPOTEZ	59
9. ZAKLJUČEK	63
10. LITERATURA.....	65
11. PRILOGA.....	72

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Začarani krog avtokratičnega vodenja.....	8
Slika 7.1.2: Moški in ženski stil vodenja	28

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Težave žensk pri napredovanju.....	14
Tabela 5.2.2: Maskuline in feminilne lastnosti.....	19
Tabela 7.1.3: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja	29

KAZALO GRAFOV

Graf 8.2.1: Starost menedžerjev in menedžerk	365
Graf 8.2.1.2: Stopnja izobrazbe menedžerjev in menedžerk	36
Graf 8.2.2.3: Dejavnost podjetja, kjer so zaposleni menedžerji in menedžerke	37
Graf 8.2.3.4: Število zaposlenih v podjetju	38
Graf 8.2.3.5: Število podrejenih	39
Graf 8.2.4.6: Leta na sedanjem položaju	39
Graf 8.2.4.7: Položaj čez 5 let	40
Graf 8.3.8: Trditve o stilu vodenja	42
Graf 8.3.9: Trditve o stilu vodenja	43
Graf 8.3.10: Komunikacija z najožjimi sodelavci	44
Graf 8.3.11: Komunikacija z ostalimi zaposlenimi	45
Graf 8.3.1.12: Opis lastnega stila vodenja	46
Graf 8.3.2.13: Lastnosti, ki so značilne za stil vodenja menedžerjev in menedžerk	49
Graf 8.3.2.14: Lastnosti razvrščene po pomembnosti za stil vodenja menedžerjev in menedžerk	50
Graf 8.4.1.15: Povprečne ocene menedžerjev o maskulinih osebnostnih lastnostih	51
Graf 8.4.1.16: Povprečne ocene menedžerk o maskulinih osebnostnih lastnostih	52
Graf 8.4.1.17: Povprečne ocene maskulinih osebnostnih lastnosti	53
Graf 8.4.2.18: Povprečne ocene menedžerjev o feminilnih osebnostnih lastnostih	54
Graf 8.4.2.19: Povprečne ocene menedžerk o feminilnih osebnostnih lastnostih	55
Graf 8.4.2.20: Povprečne ocene feminilnih osebnostnih lastnosti	56
Graf 8.4.3.21: Povprečne ocene menedžerjev o nevtralnih osebnostnih lastnosti	57
Graf 8.4.3.22: Povprečne ocene menedžerk o nevtralnih osebnostnih lastnostih	58
Graf 8.4.3.23: Povprečne ocene menedžerk o nevtralnih osebnostnih lastnosti	59

I. PRVI DEL

1. UVOD

Danes se rušijo stereotipi o vlogah, ki jih družba pripisuje moškemu in ženskemu spolu. Vse več žensk danes vstopa v poklice, ki so bili dolgo časa definirani kot moški in ki so povezani s pojmi moči, ugleda in visokega položaja, saj je bilo vodenje organizacij še do nedavnega domena izključno moškega sveta. Mnoge ženske so se morale soočiti in premagati najmočnejšo oviro, in sicer stekleni strop, ki jim je onemogočal dostop do najvišjih in najuglednejših položajev vodenja v organizacijah. Ženske se v karieri soočajo z drugačnimi ovirami kot moški in sicer s steklenim stropom, spolnimi stereotipi in tradicionalno vlogo ženske kot matere ter gospodinje.

Skozi zgodovino, v tradicionalni družbi so ljudje dojemali vodenje kot moško aktivnost, saj so se moški gibali v javnosti, na političnih in ekonomskih zborih, medtem ko so ženske ostajale v ozadju, v zasebni sferi in skrbele za dom in družino, slepo ubogale svojega partnerja in izpolnjevale tradicionalno vlogo matere in gospodinje. Alice Eagly (v Carli, 2001) meni, da so tudi ženske vodile- gospodinjstvo in celotno skupnost, vendar so ostajale v zasebni sferi, daleč stran od javnega položaja, moči in moških. Glede na ženske izkušnje ne moremo govoriti o vodenju kot izključno moški aktivnosti.

Po nekaterih avtorjih in avtoricah so ženske zaradi različne socializacije, različnih delovnih izkušenj in osebnostnih lastnosti razvile svoj specifičen stil vodenja, ki se razlikuje od moškega stila vodenja. Namen moje diplomske naloge je raziskati, ali obstajajo značilne razlike med moškim in ženskim stilom vodenja v preučevanih slovenskih podjetjih.

Izhajala bom iz predpostavke, da menedžerji izkazujejo bolj maskuline lastnosti in menedžerke bolj feminilne lastnosti stila vodenja. Ženskam se stereotipno pripisujejo feminilne lastnosti, kot so: čustvenost, neabicioznost, pripravljenost na timsko delo, skrb za ljudi, popustljivost, prijaznost in nežnost. Med maskuline lastnosti pa uvrščamo ambicioznost, racionalnost, neodvisnost, tekmovalnost, nečustvenost, hierarhičnost, agresivnost in dominantnost.

Zastavila sem si naslednji hipotezi, ki ju bom preverjala z analizo teoretičnih in empiričnih virov:

1.) Hipoteza 1: V stilu vodenja med menedžerji in menedžerkami obstajajo značilne razlike.

2.) Hipoteza 2: Menedžerji izkazujejo maskuline osebne lastnosti stila vodenja, menedžerke pa izkazujejo feminilne osebne lastnosti stila vodenja.

Teoretičen del diplomske naloge je sestavljen kot izhodišče za oblikovanje empiričnega dela. V drugem delu predstavljam položaj moških in žensk v menedžementu. Delež menedžerk na najvišjih položajih narašča počasi, zato menedžerke ostajajo v večini na nižji ali srednji ravni menedžementa. V tretjem delu opisujem stile vodenja ter podrobno predstavljam avtokratičen in demokratičen stil vodenja. V četrtem delu predstavljam nove koncepte uspešnega menedžerskega dela, ki definirajo lastnosti uspešnega menedžerja (inteligentnost, odgovornost, neodvisnost, komunikativnost, samozaupanje) in kateri ugotavljajo, da uspešen menedžer danes ni več samo moški z maskulinimi lastnostmi. V petem delu predstavljam ovire (stekleni strop, stereotipna tradicionalna razdelitev moških in ženskih poklicev in stereotipi o moškem in ženskem spolu), ki še vedno onemogočajo ženskam dostop do položajev vodenja. Stereotipi predpostavljajo, da so najboljši menedžerji moški z maskulinimi lastnosti. V šestem delu podrobneje predstavljam spolne sheme in merski inštrument Bem Sex Role Inventory (BSRI), na katerem temelji moje raziskovanje osebnostnih lastnosti menedžerjev in menedžerk.

Najpomembnejši je sedmi del, kjer predstavljam značilnosti stilov vodenja po spolu. Ženski stil vodenja zaznamujejo demokratičnost, mrežno sodelovanje in skupinsko odločanje, oblikovanje medsebojnih odnosov, čustvenost, prijaznost ter skrb za zaposlene, kar so feminilne lastnosti. Moški stil vodenja zaznamujejo hierarhija, odločanje brez pojasnjevanja, individualizem, samostojnost, agresivnost, nečustvenost in odločnost, kar so maskuline lastnosti. Predstavljam tudi argumente za in proti razlikam v stilu vodenja med menedžerkami in menedžerji. V osmem delu diplomske naloge predstavljam rezultate lastnega empiričnega dela. Odločila sem se za uporabo standardiziranega anketnega vprašalnika, sestavljenega iz dveh sklopov. Vzorec sestavlja deset vodij, pet vodij moškega spola in pet vodij ženskega spola, ki opravljajo svoje delo na ravni srednjega menedžmenta in na ravni najvišjega menedžmenta. Dobljene rezultate bom na koncu še analizirala in predstavila ter tako potrdila ali zavrgla hipotezi o podobnem ali različnem stilu vodenja menedžerk in menedžerjev v preučevanih podjetjih. Zaključek diplomske naloge namenjam predstavitvi glavnih ugotovitev.

2. POLOŽAJ ŽENSK V MENEDŽMENTU

Spolna segregacija plačanega dela je zagotovo najboljše vidna na najvišjih položajih v menedžmentu, ki še vedno v večji meri pripadajo moškim. Čim višji je položaj v hierarhični organizaciji, nižje je število žensk na njem (Wirth, 2004). Kljub trditvam, ki to spreminjajo, so menedžerke zaposlene na nižji ali srednji ravni menedžmenta, v slabše plačanih poklicih z majhno odgovornostjo in z omejeno možnostjo vertikalnega napredovanja.

Razlogi za nizek delež žensk na vodstvenih položajih ne izhajajo iz manjše uspešnosti žensk, temveč jih iščemo v stereotipnih vlogah moških in žensk (Kavčič in drugi, 1997). Negativni stereotipi opozarjajo na to, da so ženske negotove in nezmožne sodelovanja (Madden v Korac Kakabadse in drugi, 1998), pozitivni pa, da so ženske usmerjene v sodelovanje in v odnose, naklonjene so nehierarhiji, delitvi informacij in moči (Helgesen in Rosner v Korac Kakabadse in drugi, 1998).

Številne raziskave (Catalyst, 2005; The Cranfield School of Management v Vinnicombe in Kakabadse, 1999) nazorno prikazujejo podatke o počasnem, vendar vztrajnem naraščanju deleža žensk v menedžmentu. Leta 1972 je bilo v ZDA 18 odstotkov menedžerk, danes pa znaša 45 odstotkov (Eagly in Carli, 2001; Powell in Graves, 2003). V ZDA so le 4 odstotki žensk še vedno v top menedžmentu (Wirth, 2004). Na lestvici najbogatejših petsto podjetij v ZDA se je le 1,9 odstotka žensk povzpelo na najvišje položaje, na lestvici najbogatejših tisoč podjetij pa so na najvišjih položajih le štiri ženske« (Catalyst v Linehan, 2001). Podatki v Evropi niso ravno veliko drugačni od ameriških. Na položajih v top menedžmentu je 2 do 3 odstotke žensk, v srednjem menedžmentu pa okrog 20 odstotkov (Rosener v Van der Boon, 2003). Podatki za leto 2000- 2002 kažejo, da je več kot 30 odstotkov žensk v menedžmentu v državah Litve, Latvije, Slovaške, Poljske, Nemčije, Španije, Švedske in Anglije. Najnižji delež žensk v menedžmentu je v Italiji, kjer ta odstotek znaša 21, in na Danskem, kjer je ta odstotek 23 (Wirth, 2004).

Menedžerke v Sloveniji so v primerjavi z ostalimi menedžerkami v zlati sredini. Na vodilnih položajih je 28 odstotkov, le 2 - 3 odstotkov menedžerk je v top menedžmentu (<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/uspesnost-managerk/>). Podatki o delovno aktivnem prebivalstvu po poklicnih skupinah in spolu za leto 1999 kažejo, da je na položaju direktoric in menedžerk 2,4 odstotkov žensk, medtem ko je 3,5 odstotkov moških na položaju direktorjev in menedžerjev. Bolj opazna je razlika na položaju menedžerk in menedžerjev manjših podjetij, saj je menedžerjev 3,9 odstotkov, menedžerk pa le 1,6 odstotkov (Černigoj Sadar in Verša, 2002).

Vidne so tudi razlike v plačilu moških in žensk. Ženske so na splošno plačane slabše in dobijo za enako delo v primerjavi z moškimi od 20 do 30 odstotkov manj (The Economist v Linehan, 2001). Leta 2000 je ženska, zaposlena za polni delovni čas v ZDA v celem letu zaslužila 73 centov na vsak dolar, ki ga zasluži moški, torej ženska za enako delo dobil le $\frac{3}{4}$ moške plače. Menedžer povprečno na teden zasluži 994 dolarjev, menedžerke pa kar 27 odstotkov manj, kar znaša 709 dolarjev na teden (U.S.Department of Labor, Bureau of Labor Statistics v Women's Funding Network, 2001). Leta 2000 so ženske na področju zdravstva v ZDA prejele 95 odstotkov moške plače, na področju izobraževanja 88 odstotkov in na področju menedžementa 70,5 odstotkov plače menedžerjev (Wirth, 2004). Podatki za leto 2000 kažejo, da so bile ženske v povprečju plačane 15,3 odstotkov manj v primerjavi z moškimi v državah Evropske Unije. Največja in najbolj opazna je razlika v plačilu v Veliki Britaniji, kjer so ženske plačane kar za 24,3 odstotkov manj, sledita Avstrija in Nizozemska z 21,1 odstotkom. Najmanjša je razlika v plačilu med moškimi in ženskami v Belgiji, kjer je ta razlika 7,3 odstotna in na Portugalskem, kjer so ženske plačane le 5,9 odstotkov slabše v primerjavi z moškimi (Wirth, 2004).

Če primerjam povprečne razlike med plačami v državah Evropske Unije, so ženske v Sloveniji na boljšem položaju kot njihove kolegice. Povprečna razlika med plačami moških in žensk je v letu 2002 znašala 9,6 odstotkov (Odmevi v Petelinkar, 2005: 17). Menedžerke so leta 2004 zaslužile 88,4 odstotkov plače menedžerjev (SURS v Petelinkar, 2005: 17).

Prej navedeni podatki potrjujejo dejstvo, da ženske občutijo diskriminacijo pri napredovanju in v obliki plačila. Menedžerke so v primerjavi z menedžerji slabše plačane, zasedajo nižje položaje v menedžmentu, čeprav so enako sposobne in motivirane. Menim, da lahko v prihodnosti pričakujemo manjše razlike v plačah med spoloma, saj so ženske danes enako ali višje izobražene in kvalificirane kot moški.

3. STILI VODENJA

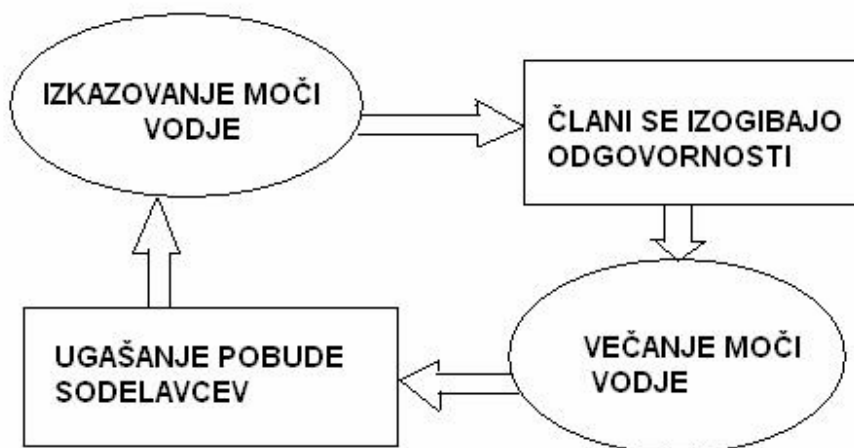
Ko govorimo o stilu vodenja imamo ponavadi v mislih vzorec vedenja vodij ali način kako neko stvar delamo. Stil vodenja je »način, kako uresničevati svoje vloge oziroma naloge« (Kavčič, 1991: 218) in proces, skozi katerega se odkriva razvoj vodstvenih sposobnosti vodij (Kets de Vries in Florent Treacy, 2000).

Prve raziskave o stilih vodenja so bile opravljene v ZDA v začetku 70 let. Obstajajo različni stili vodenja. Podrobneje predstavljam avtokratičen oziroma avtoritativen, avtokratski, nedemokratičen stil vodenja in demokratičen oziroma participativen stil vodenja. V literaturi se pogosto prvi povezuje z moškim, drugi pa z ženskim stilom vodenja.

» Naravno vodenje je torej avtoritarno, nadrejeno, v odnosu ukazovalno in deluje, ko so naloge in vloge jasno določene, vodja pa nenehno navzoč« (Kovač in drugi, 2004: 79). Avtokratičen stil vodenja poudarja, kaj, kdaj, kje in kako naj zaposleni delajo, da bodo zastavljeni cilji doseženi, četudi s uporabo sile (Bernik in drugi, 2000). Vodja v celoti odloča in ukazuje ter ne dopušča samostojnosti in samoiniciativnosti zaposlenih. Zaposleni samo izvajajo naloge in nato poročajo o rezultatih. Nestrpenost, zahtevnost, težavnost in nepopustljivost so lastnosti, značilne za avtokratične vodje (Možina in drugi, 1994).

Avtokratičen vodja ima svojo avtoriteto in moč, ki jo vzdržuje in povečuje (glej sliko 3.1) in ki se lahko v trenutku prevesi v agresivnost, racionalnost in neobzirnost. To povzroči vedno večjo pasivnost zaposlenih, saj se začnejo izogibati svoji odgovornosti. S povečevanjem moči vodji pa začne ugašati ustvarjalnost zaposlenih (Kovač in drugi, 2004).

Slika 3.1: Začarani krog avtokratičnega vodenja



Vir: Kovač in drugi, 2004: 79.

Značilnosti avtokratičnega stila vodenja so:

- vodja vlada absolutistično,
- oblikuje pravila, ki se jih spoštuje,
- svojih odločitev ne pojasnjuje,
- komunikacije med vodjem in med zaposlenimi skoraj ni, vodja pove le najnujnejše informacije o delu,
- ne odobrava sodelovanja in kompromisov,
- moč in položaj mu omogočata, da še dodatno utrjuje svoj položaj,
- zaposleni niso motivirani, saj opravljajo že vnaprej točno določene naloge.

Demokratičen ali participativni stil vodenja pa za razliko od avtokratičnega ne poudarja doseganja ciljev, temveč zaposlene in medsebojne odnose, saj skupina odloča avtonomno. Vodja je naklonjen sodelovanju in dogovarjanju ter dovoljuje različna mnenja zaposlenih o izboljšavah in nalogah. Cilj demokratičnega stila vodenja je povečanje učinkovitosti na račun poistovetenja zaposlenih z cilji organizacije kot tudi z individualnimi cilji.

Vodja s strokovno avtoriteto in s karizmo prepriča in motivira zaposlene ali skupino, da zasledujejo cilje organizacije in da mu sledijo. Tudi pri sprejemanju najpomembnejših odločitev upošteva mnenje vseh zaposlenih (Rozman in drugi, 1993).

Značilnosti demokratičnega stila vodenja so naslednje:

- odločanje je skupinsko,
- večsmerna komunikacija z povratno informacijo,
- vodja oblikuje skupine, s katerimi tudi razpravlja o delovnih nalogah,
- posreduje povratno informacijo o dosežkih,
- zaposlene motivira in jih spodbuja k uresničevanju individualnih interesov,
- dovoljuje mnenje in kritiko,
- podpira ustvarjalnost zaposlenih in jim omogoča, da po svojih odločitvah oblikujejo delo,
- poskuša realizirati predloge in mnenja zaposlenih,
- skrbi za zadovoljstvo zaposlenih,
- vodja še dodatno motivira zaposlene s svojim odnosom do zaposlenih in do dela.

Ne obstaja univerzalni, optimalni ali najučinkovitejši stil vodenja za vse situacije. Avtokratičen vodja je prepričan, da je za organizacijo in za dosego ciljev najučinkovitejši njegov način vodenja. Rozman, Kovač in Koletnik menijo, da je avtokratičen stil vodenja bolj ovira kot spodbuda za učinkovitost, vendar je v obdobju krize najbolj učinkovit, ko gre za vprašanje preživetja organizacije (1993: 206). Zanimivo je, da pogosto v obdobju kriz ženske dobijo priložnost, da se izkažejo kot vodje.

Tudi če je vodenje v organizaciji prej demokratično, se bo v obdobju krize spremenilo v avtokratično. V kriznih situacijah pa se demokratičen stil vodenja izkaže kot neučinkovit, saj vodja preveč popušča. Vodja mora tvegati in v najhitrejšem možnem času sprejeti najboljšo odločitev, čeprav so zaposleni prepričani, da bodo sodelovali pri odločitvah o prihodnosti podjetja.

Podobne razlike kot med demokratičnim in avtokratičnim stilom vodenja so tudi med stiloma vodenja, ki jih označujeta usmerjenost na ljudi in usmerjenost na delovne naloge. Vodja, ki je usmerjen na delovne naloge, razdeli zaposlene po različnih nalogah, predstavi pravila in navodila, zastavi cilje, ki jih morajo zaposleni doseči. Na prvo mesto postavlja delovne naloge, šele na to pridejo na vrsto zaposleni. Vodja, ki je usmerjen na ljudi, pa na prvo mesto postavlja zaposlene in skrbi za dobre delovne in medsebojne odnose. Raziskovalci na univerzi v Ohio State so stil vodenja usmerjenost na delovne naloge poimenovali »spodbujanje strukture«, medtem ko so stil vodenja usmerjenost na ljudi poimenovali »upoštevanje« (Kavčič, 1991: 220).

Različni dejavniki vplivajo na stil vodenja. Po mnenju Kakabadse (Vinnicombe in Kakabadse, 1999) je to socializacija, družbeno okolje, kultura organizacije, časovna dolžina trajanja dela, starost vodje in njegovo vedenje. Kavčič (1991) dodaja še filozofijo vodenja, delovne naloge in lastnosti zaposlenih. Tako lahko razmišljamo o tem, ali so menedžerji že po spolu bolj nagnjeni k določenemu stilu vodenja. Vpliv družbe in kulture na stil vodenja je prisoten že v zgodnji socializaciji, saj dečki že kot otroci odraščajo ob tekmovalnih igrah (kot so nogomet, košarka), več časa preživijo v družbi očeta in večje zanimanje kažejo za borilne športe. Otroci se tako ob igrah naučijo tekmovanja, agresivnosti, prevzemanja odgovornosti, zmagovanja ter izogibanja čustev. Dečki se naučijo, kako uporabljati moč, reševati konflikte, zmagovati ali izgubljati brez kakršnega čustvenega vpletanja z nasprotniki (Heim v Norton, 1998). Deklice pa se navdušujejo za punčke, kuhanje, branje in šivanje. Večino časa preživijo v družbi mame in babice in tako posnemajo ženske vloge. Deklice odraščajo ob igrah, kjer ni ne poraženca ne zmagovalca in je potrebno pravično določiti zmagovalca. To je razlog, da deklice niso tekmovalne, agresivne in razvijajo dobre medsebojne odnose.

Raziskava, opravljena med menedžerkami v ZDA, potrjuje pomen vloge staršev in socializacije. Očetje so imeli velik vpliv na menedžerke, saj so jih spodbujali k tekmovanju in zmagovanju. Številne menedžerke so si prizadevale ustvariti kariero, kot so si jo ustvarili njihovi očetje. Prevzele so avtokratičen stil vodenja in vlogo zahtevnih »šefic« in bile zato pogosto ožigosane kot možače (Henning in Jardim, 1977: 102- 111).

4. USPEŠEN MENEDŽER

Uspešen menedžer je v vseh situacijah aktiven, samozavesten, dostojanstven, premišljen, neposreden, zvest samemu sebi in se hitro odziva na pomankljivosti ter slabosti. Uspešne menedžerje so povezovali z moškimi oblikami dela, za katere so značilne lastnosti samozavest, tekmovalnost, agresivnosti, neodvisnost in možnost odločanja (Vinnicombe in Kakabadse, 1999). Stereotipi predpostavljajo, da so menedžerji bolj uspešni in cenjeni, če imajo osebnostne lastnosti, ki se povezujejo z moškim spolom, saj se na najvišjih položajih sprejema tvegane in hitre odločitve, ni prostora za čustva ali sodelovanje zaposlenih. Danes se uspešnega menedžerja povezuje z osebnostnimi lastnostmi kot so komunikativnost, inteligentnost, energičnost, odgovornost, uspešnost in samozaupanje (Kolb in drugi v Boyce in Herd, 2003). Menedžer mora biti ustvarjalec novih zamisli, ki jih mora znati tudi izpeljati. Menedžerke iz svojih izkušenj sklepajo, da morajo biti uspešni menedžerji prilagodljivi, odprti, neodvisni in pripravljeni tvegati (Linehan, 2001).

Najbolj pogosto se zastavljata vprašanji, ali obstaja najuspešnejši način vodenja in kakšne lastnosti naj ima uspešen vodja, da bo organizacija dosegla zastavljene cilje, da bo vodja priljubljen in da bodo zaposleni zadovoljni. Po mnenju Belbina ima uspešen menedžer naslednje osebnostne lastnost (v Bernik in drugi, 2000: 33):

- mirnost, hladnokrvnost, nevzkipljivost,
- realističnost,
- samodiscipliniranost,
- entuziastičnost,
- odprtost,
- sposobnost motiviranja,
- primerna distanca v socialnih odnosih.

Adizes (v Berniku in drugi, 2000) pa dodaja še naslednje osebnostne lastnosti uspešnega menedžerja:

- uravnovešenost,
- sposobnost prepoznavanja kakovosti in sposobnosti zaposlenih,
- odprtost za mnenja drugih (tudi o svojih slabostih),
- pripravljenost sprejemanja povratnih informacij,
- reševanje različnih konfliktov.

Rezultati raziskave (Schein v Boyce in Herd, 2003) kažejo, da med uspešnimi menedžerji na srednji ravni menedžmenta prevladujejo lastnosti, vedenje in značaj, ki so stereotipno pripisani moškimi. Med uspešnimi menedžerji in moškimi obstajajo podobnosti v osebnostih lastnostih, kot so agresivnost, želja po prijateljstvu, zgovornost, učinkovitost, neodvisnost, tekmovalnost, radovednost, nasilnost ter želja po dosežku. Obstajajo pa tudi podobnosti med lastnostmi uspešnih menedžerjev in ženskami. Uspešnim menedžerjem in ženskam so skupne osebnostne lastnosti, kot so veselje, prijaznost, urejenost, simpatičnost, potreba po neodvisnosti, odkritost, odločnost, delavnost, humanost, pomoč in razumevanje. Iz rezultatov, dobljenih v tej raziskavi, lahko sklepam, da imajo menedžerji tako maskuline kot tudi feminilne lastnosti in zato lahko govorim o menedžerjih kot o androginih osebah.

Braque trdi, da kar velja za umetnost, velja tudi za vodenje. Edina stvar, ki šteje v umetnosti, je tisti del, ki ne more biti razložen (v Bennis in Nanus, 1986). Poznamo lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja, vendar vsak vodja razvije svoj stil vodenja, ima svojo skrito formulo za uspeh, ki je ne deli z drugimi. To je tisti del, ki enači umetnost z vodenjem.

5. OVIRE PRI NAPREDOVANJU ŽENSK

Ženske se v svoji karieri soočajo z družbenimi in kulturno določenimi položaji ter ovirami, ki jim onemogočajo vertikalno napredovanje in ki vplivajo na oblikovanje stilov vodenja. Menedžerke so se sprijaznile z večjimi in težje prehodnimi ovirami, so optimistične in vztrajne, kljub temu pa je še vedno najtežje na področjih, kjer prevladujejo moški. Prav gotovo je najpogostejša ovira za napredovanje spol, saj obstaja prepričanje, da so za posamezen poklic bolje usposobljeni pripadniki moškega ali ženskega spola in to drži za menedžment. Menedžerke so prepričane, » da so te ovire povezane z njihovim spolom, saj so manj izobraženi in manj usposobljeni moški hitreje napredovali na visoke položaje« in »da je njihova pripadnost spolu razlog za stekleni strop, ki še vedno obstaja povsod v Evropi« (Linehan, 2001: 258).

Različne raziskave (Ely in drugi v Korac Kakabadse in drugi, 1998; Linehan, 2001) potrjujejo povezavo med ovirami in spolom. Morrisonava in Von Glinova (v Linehan, 2001: 42) menita, » da razlog za to oviro ni človeška nesposobnost, da bi uspešno opravljali zahtevnejše delo, ampak se nanaša na ženske kot skupino, ki se ji preprečuje napredovanje na višje položaje predvsem zato, ker so ženske«. Intervjuvanka v raziskavi Linehanove (2001:112), ki je podpredsednica farmacevskega podjetja, pravi: » Ves čas se zavedam, da sem ženska v moškem svetu in da so pred menoj ovire, ki jih je treba premagovati. Počutim se, kot da se moram ves čas dokazovati, in prepričana sem, da tega moškim ni treba početi«.

Izkušnje, ki jih imajo menedžerke kažejo na to, da morajo biti ženske veliko boljše, imeti morajo nadpovprečne rezultate, višjo stopnjo izobrazbe, srečo in dobro priložnost. Menedžerke so vztrajne, razvijajo in skrbijo za prijetno vzdušje, delo opravljajo dlje časa in z večjo predanostjo, da sploh dobijo možnost vertikalnega napredovanja.

V naslednji tabeli (glej tabelo 5.1) so prikazane težave, s katerimi se soočajo ženske pri napredovanju:

Tabela 5.1: Težave žensk pri napredovanju

Izkušnje	Rezultati raziskav
Napredovanje	Ženske po menedžerski hierarhiji napredujejo počasneje od moških.
Ovire za poklicno napredovanje	Pojav »steklenega stropa« nakazuje, da se ženske v poklicni karieri soočajo z ovirami, ki za njihove moške kolege ne obstajajo.
Osebni dohodek	Ženske imajo nižje dohodke kot moški. Kljub razliki v začetni plači ženske z diplomo MBA skozi celotno poklicno kariero zaslužijo le okrog 80 odstotkov plače, ki jo prejme moški z enako izobrazbo.
Zakonski stan	Ženske se v primerjavi z moškimi kolegi redkeje poročajo. Če so poročeni moški menedžerji, se to obravnava kot posebna prednost, toda pri menedžerkah je zakonski stan obremenilni dejavnik.
Gospodinjstvo in skrb za otroka	Ženske porabijo več časa na teden za gospodinjska dela in skrb za otroke kot moški.
Pritiski	Ženske se soočajo z večjimi pritiski kot moški.
Učinkovitost in izvedba	Med moško in žensko menedžerko učinkovitostjo in končno izvedbo je več podobnosti kot razlik.
Mentorstvo	Pomanjkanje mentorjev za ženske, ker moški raje izbirajo ljudi, ki so jim najbolj podobni.

Vir: Linehan, 2001: 98

V nadaljevanju bom še podrobneje predstavila nekatere ovire, s katerimi se soočajo menedžerke.

5.1. STEKLENI STROP

Številni avtorji (Eagly in Carli, 2001; Powell in Butterfield v Walsh Roth, 1997; Schwartz v Linehan, 2001) navajajo kot oviro za nizko udeležbo žensk na vodilnih položajih stekleni strop, ki je »metafora za predsodek in diskriminacijo« (Eagly in Carli, 2001: 631).

Po mojem mnenju med različnimi definicijami steklenega stropa izstopata naslednji dve: stekleni strop kot » nevidna pregrada za nadaljnje napredovanje, ki izvira iz zapletenih sklopov struktur v organizacijah, ki jih vodijo moški in ženskam onemogočajo zasesti odgovorne položaje« (v Černigoj Sadar in Verša, 2002: 413) in »ovire so nevidne, a hkrati tako močne, da preprečujejo ženskam napredovanje navzgor po hierarhiji v menedžmentu« (Morrison in drugi v Evetts, 1994: 6).

Pojem stekleni strop je bil prvič uporabljena leta 1986 v Wall Street Journalu kot metafora o nevidni oviri. Stekleni stropovi so prisotni na različnih ravneh v organizaciji in onemogočajo ženskam premik do najzahtevnejših položajev, kjer prevladujejo moški in vzdržujejo ekonomsko in družbeno neenakost. Ženske se srečajo s temi ovirami, ko se neugodni dejavniki (tradicija, materinstvo, socializacija) začnejo prekrivati s pričakovanji menedžmenta, ki ga definirajo moški (Linehan, 2001). Za ženske je stekleni strop nepremagljiva ovira, ki jo oblikujejo in spreminjajo moški, medtem ko stekleni strop moških ne ovira. Menedžerji se ne počutijo ogrožene, če je delež menedžerk na najvišjih položajih nizek. Ko pa začne delež menedžerk počasi in učinkovito naraščati, se odnos med menedžerji in menedžerkami močno spremeni. Menedžerji se počutijo ogrožene in zato začnejo z diskriminacijo in steklenim stropom, da onemogočijo nadaljnjo naraščanje deleža menedžerk na vodstvene položaje (Powell in Graves, 2003).

Pri ohranjanju steklenega stropa imajo pomembno vlogo tudi stereotipi o vodenju, saj je, kot smo že videli, uspešen menedžer stereotipno definiran kot moški z maskulinimi lastnostmi. Stekleni strop se bo počasi odpravil, ko bo v organizacijah razvita pozitivna kultura o enakosti obeh spolov, ko se bo stereotip menedžer - moški preoblikoval v videnje menedžer - moški ali ženska in ko bodo na vseh ravneh v organizaciji vključeni pripadniki obeh spolov.

5.2. STEREOTIPNA TRADICIONALNA RAZDELITEV MOŠKIH IN ŽENSKIH POKLICEV

Močno zakoreninjeni predsodki o ženskem delu, o poklicih povezanih z določenim spolom in dvojna zaposlenost žensk so težko prehodne ovire, ki ženskam še vedno onemogočajo dostop do javnega življenja ali do zasedbe moških področij dela (Verša, 1992).

Skozi socializacijo posamezniki spoznajo in sprejmejo družbeno določene vloge: menedžerji, zdravniki in pravniki so moški, ženske pa so medicinske sestre ali tajnice. Moški in ženske prevzamejo tiste vloge, ki so v družbi priznane in ki jih družba od njih pričakuje. Ženske, ki so tekmovalne in ambiciozne, se zanimajo za politiko in opravljajo moška dela, so zaznamovane kot drugačne in izstopajoče (Kanjuo Mrčela, 1992). Ženske so v družbi opravljale dela, ki vsebujejo gospodinjske aktivnosti, skrb, nego ter pomoč. Torej so ženske opravljale podoben poklic kot ga še vedno opravljajo doma - skrb za družino, vzgojo in varstvo otrok. Z začetkom industrializacije (Černigoj Sadar in Verša, 2002) so postale razlike med spoloma vse bolj opazne in točno določene, prišlo je tudi do razpada javne in zasebne sfere. V javni sferi (politika, gospodarstvo, znanost) so prevladovali pripadniki moškega spola, ki so s politično, ekonomsko in vojaško močjo pridobivali avtoriteto (v Eagly in Carli, 2003). »Zasebna sfera (družinsko življenje, prijateljske in sorodstvene zveze, vzgoja otrok, nakupovanje, kuhanje, čiščenje, prosti čas) se je vedno pojmovala kot področje porabe in ženske imajo v njem glavno vlogo kot porabnice« (Verša, 1992: 160).

V 19. in 20. stoletju (Žnidaršič, 2000) ženske postanejo slabše plačane, pride do premika feminiziranih poklicev navzdol po statusni lestvici in izguba ugleda, delitev na tipično moške in ženske poklice. Ženske so se osredotočile na manj zahtevne, vertikalno nemobilne in s stigmato »ženska« označene poklice. Med tradicionalne ženske poklice uvrščamo delo socialne delavke, medicinske sestre, negovalke, vzgojiteljice in gospodinje (Funk, 2004).

Menedžment kot poklic, kjer so prevladovali moški, je danes nevtralen. Spolno nevtralna je le nižja raven menedžmenta, saj na najvišjih položajih prevladujejo moški, ki zagotavljajo, da se menedžment še vedno obravnava kot moški poklic (Powell in Graves, 2003).

Približno polovica zaposlenih opravlja dela, ki so stereotipno razvrščena po spolu (The Economist v Linehan, 2001: 257-258). Moški se vpisujejo bolj na naravoslovne univerze, zaposlujejo se v bolj tehničnih in menedžerskih delih, medtem ko se ženske navdušujejo za družboslovne študije, iščejo službo na področjih nege in vzgoje. V Sloveniji (Černigoj Sadar in Verša, 2002: 410) je v moških poklicih zastopanih kar 49,2 odstotkov moških in le 10,1 odstotkov žensk, medtem ko je v ženskih poklicih 47,1 odstotkov žensk in 15,7 odstotkov moških. Ker obstaja zakoreninjeno mnenje o tem, da so moški sposobnejši, občutijo manjšo diskriminacijo v ženskih poklicih, ne srečujejo se z negativnimi posledicami, temveč še dodatno pridobivajo na pozornosti. Nasprotno pa se ženske, ki so v manjšini v poklicih, kjer dominirajo moški, srečujejo z družbeno izolacijo in stereotipi.

Nekatere organizacije pri zaposlovanju novega delavca še vedno upoštevajo pripadnost spola določenemu poklicu (Rothwelova v Linehan, 2001) in ostajajo zvesti tradiciji. Glick je ugotovil, da imajo moški kandidati prednost pri zaposlitvah v tradicionalne moške poklice, ženske pa v tradicionalne ženske poklice (v Linehan, 2001). Zaradi večjega porasta žensk v moške poklice so se vloge in lastnosti žensk spremenile bolj kot vloge in lastnosti moških (Eagly v Carli, 1999).

5.3. STEREOTIPI O MOŠKEM IN ŽENSKEM SPOLU

Stereotipi so definirani kot prepričanje, da so določene lastnosti in zmožnosti lažje najdene pri enem spolu kot pri drugem (v Schein v Boyce in Herd, 2003). Spolni stereotipi ustvarjajo nerealno podobo o moškem in ženskem spolu. Družba povzdiguje vse, kar je povezano z moškim spolom in imajo tudi višji status kot ženske. Moški se torej obnašajo po »moško« in se zaposlujejo v poklicih z višjim statusom, močjo in višjim plačilom.

Za moške in ženske se tudi pričakuje, da sprejmejo vloge, ki so skladne s spolnimi stereotipi (Powell in Graves, 2003: 63). Za moške so »rezervirane« vloge, ki izražajo dinamičnost, ambicioznost, iniciativnost, agresivnost, moč, samozavest, ženske pa naj bi imele vloge, v katerih so prisotne čustvenost, nežnost, odvisnost, kooperativnost, pasivnost« (Kanjuo Mrčela, 1992: 79).

V 30. letih sta se oblikovala pojma maskulnosti in feminilnosti. Maskulnost in feminilnost nista prirojena, temveč temeljita na družbenih in kulturnih dejavnikih (Stets in Burke, 2000). Koncepta maskulnosti- » agentnosti« sta značilna za moški spol, koncepta feminilnosti- » komunosti« pa za ženski spol. Maskulnost se nanaša na asertivne in nadzorovane tendence (Eagly in Dielman v Avsec, 2002) in jo povezujemo z ekstravertnostjo: dinamičnim vedenjem, uveljavljanjem vpliva do drugih in nagnjenosti h govorjenju in entuziazmu (Avsec, 2002). »Agentne« oziroma maskuline lastnosti se povezujejo z osebno učinkovitostjo (samopotrditvijo, odločanje), asertivnostjo (agresivnost, ambicioznost, dominantnost), neodvisnostjo od drugih (individualizem) (Bakan v Avsec, 2002b) ter s samozavestnostjo, kontrolo in zaupanjem. Moški stereotipni pridevniki so bolj aktivni ter močni (Avsec, 2002a) in se ujemajo z lastnostmi, ki so stereotipno obravnavane kot moške lastnosti. Agresivnost, ambicioznost, dominantnost, nasilnost, neodvisnost, tveganje, samozavestnost in tekmovalnost (Eagly in Johannesen Schmidt, 2001), osredotočanje, kontrola, ambicije, aktivnost in pozornost na podobnosti (Kanjuo Mrčela, 1992) so maskuline lastnosti.

Feminilnost povezujemo s sprejemljivostjo: prijaznost, upoštevanje potreb ljudi, razumevanje in zaupanje. »Komune« oziroma feminilne lastnosti » se nanašajo na težnjo posameznika po združevanju v večje socialne enote in vsebuje lastnosti, kot so kooperativnost, skrb za druge in oblikovanje medsebojnih odnosov«. Ženski stereotipni pridevniki so pasivni in šibki.

Pri ženskah dominirata skrb in negovanje, kar se kaže in ujema z lastnostmi, ki so stereotipno obravnavane kot feminilne lastnosti: čustvenost, nežnost, toplina, zaskrbljenost, sočustvovanje, blaga govorica, obzirnost, ljubezen do otrok, občutljivost za potrebe drugih (Avsec, 2001a: 25), »medsebojna odvisnost, sodelovanje, odobravanje, dovzetnost, etičnost in zaznavanje celote« (Kanjuo Mrčela, 1992: 79). Ženske so komunikativne in izražajo globoka čustva (Powell in Graves 2003), so prijazne in neodločne (Cantu v Katsurada in Sugihara, 2002).

V tabeli (glej tabelo 5.2.2) so predstavljene razlike med maskulinimi in feminilnimi lastnostmi.

Tabela 5.2.2: Maskuline in feminilne lastnosti

MASKULINE LASTNOSTI	FEMINILNE LASTNOSTI
Agresivni	Neagresivne
Dominantni	Podredljive
Nečustveni	Bolj čustvene
Neodvisni	Odvadne
Nesugestibilni	Sugestibilne
Aktivni	Pasivne
Logični, racionalni	Intuitivne, iracionalne
Usmerjeni v okolje in poklic	Usmerjene na dom in družino
Manj občutljivi in ranljivi	Občutljive in ranljive
Odločni	Neodločne
Manj ekspresivni	Ekspresivne
Ne skrbijo za videz	Skrbijo za videz
Nezgovorni	Zgovorne
Brezobzirni	Obzirne
Trdi, ostri, grobi	Blage, nežne, mile
Manj sočutja in empatije	Sočutne in empatične
Pustolovski	Želja po varnosti, nepustolovske
Manjše krize jih ne vznemirijo	Manjše krize jih bolj vznemirijo

Vir: Musek, 2001:29

6. SPOLNE SHEME IN BSRI (Bem Sex Role Inventory)

Spolna shema je definirana kot » osnovno, sedanje posameznikovo dojetje maskulinosti ali feminilnosti« (Spence v Palan, 2001: 1). Spolno shemo ponazarja tudi definicija: » družbeno razumevanje, kaj pomeni biti moški ali ženska« (Lerner v Palan, 2001: 1).

Do leta 1970 so raziskovalci spolnih shem obravnavali maskulinost in feminilnost kot nasprotni, med seboj izključujoči se bipolarni dimenziji. Klasičen koncept spolne sheme so poimenovali univariatni model (maskulinost- feminilnost). Spolno shemo so povezovali z biološkim spolom in omejevali z družbenimi stereotipnimi pravili maskulinega in feminilnega obnašanja. Na nastanek novega, še danes veljavnega koncepta spolne sheme so v veliki meri vplivale spremembe v stereotipih. Sandra Bem leta 1974 oblikuje dvodimenzionalni ali bivariatni model spolne sheme, kjer sta koncepta maskulinost in feminilnost označena kot dve neodvisni, ločeni in še dodatno razvejani dimenziji, ki se lahko prekrivata in ki soobstajata v različnem obsegu znotraj posameznika.

Sandra Bem (1974) je razvila merski inštrument Bem Sex Role Inventory (BSRI), ki je bil oblikovan na osnovi lastnosti, ki so bolj zaželjene ali primerne za moški ali pa za ženski spol. Merski inštrument BSRI je najpogosteje uporabljen merski inštrument, ki meri spolne razlike in spolno orientacijo. Uporabljen je bil v različnih državah (ZDA, Turčija, Japonska, Kitajska, Zimbabve, Malezija in Slovenija) ter v raziskavah na različnih področjih, kot so: potrošniško nakupovanje daril, vpliv spola v gospodinjstvu, izbiranje daril v času božiča.

Lestvica merskega inštrumenta BSRI je sestavljena iz 60 lastnosti:

- 20 atributov, ki označujejo tipične moške lastnosti (zanašati se nase, odločnost, atletkost, agresivnost, individualizem, dominantnost, samozavest, branjenje lastnih prepričanj, neodvisnost, pripravljenost tvegati, učinkovitost, samozadostnost, vodstvene sposobnosti, tekmovalnost, moškost, močna osebnost, ambicioznost, analitičnost, obnašati se kot vodja in voljnost zavzeti stališče).
- 20 atributov, ki označujejo tipične ženske lastnosti (mehka govorica, nežnost, ljubezen do otrok, ženskost, plašnost, dobrikavost, skrbnost, lojalnost, popustljivost, neuporaba ostrih besed, toplina, razumevanje, občutek za potrebe drugih, pripravljenost nuditi tolažbo, veselost, čustvenost, otročje vedenje, vodljivost, želja umiriti sovražna čustva in ljubeznivost).
- 20 atributov, ki označujejo nevtralne lastnosti (srečnost, ljubosumnost, molčečnost, vestnost, sprejemljivost razpoloženja, požrtvovalnost, nesposobnost, konvencionalnost, teatralnost, resnicoljubnost, nesistematičnost, prijaznost, taktnost, nepredvidljivost, zanesljivost, prijetnost, domišljavost, prilagodljivost, odkritosrčnost in dostojanstvo).

Posameznik se s pomočjo merskega inštrumenta BSRI uvrsti visoko/ nizko na lestvici maskuliniteti in visoko/ nizko na lestvici feminilnosti glede na to, s katerimi osebnostnimi lastnostmi se je poenotil. Osebe, ki se uvrstijo na feminilno spolno shemo so čustvene, usmerjene v odnose, tople in pripravljene pomagati. Osebe, ki se opredelijo v moško spolno shemo so agresivne, tekmovalne in dominantne. Oseba se uvrsti v eno izmed naslednjih spolnih shem:

- Maskulinitet (posameznik je visoko ocenil maskulinitet in nizko feminilnost),
- Feminilnost (posameznik je nizko ocenil maskulinitet in visoko feminilnost),
- Androginitet (posameznik je visoko ocenil maskulinitet in visoko feminilnost),
- Nedoločeno (posameznik je nizko ocenil maskulinitet in nizko feminilnost).

Sandra Bem (1974) je predpostavljala, da spolno tipiziranje izvira iz posameznikovega sprejemanja in urejanja informacij, lastnosti in obnašanja, ki so v skladu s stereotipi o maskulinnosti in feminilnosti. Stereotipi delujejo že v zgodnjem otroštvu kot sheme, s pomočjo katerih otrok razvršča informacije, ki so ustrezne in neustrezne njegovemu spolu. Otroci se zavedajo pozitivnih stereotipov svojega spola in negativnih stereotipov nasprotnega spola. Pod vplivom delovanja različnih stereotipov deklice oblikujejo feminilno spolno shemo, dečki pa maskulino spolno shemo. Bemova meni, da pretirano poudarjanje razlik med spoloma pripelje do utrjevanja maskulinih in feminilnih spolnih shem in postavlja žensko še bolj v podrejen položaj.

Sandra Bem je s svojim konceptom psihološke androginnosti vplivala na njeno sprejetje v družbi. Koncept androginnosti opisuje moške in ženske spolne vloge, ki se ne ujemajo s spolnimi vlogami, ki so definirane v družbi. Pojem androginnost pomeni kombinacijo moških in ženskih lastnosti, animus in anima, kar pomeni moški v ženski in ženske v moškem (Kanjuo Mrčela, 1996) ter Hijras v Indiji, ki ni ne moški in ne ženska. Androgine osebe se v različnih situacijah vedejo v skladu z moškimi ali pa v skladu z ženskimi stereotipi in so sposobni izraziti tako maskulino kot tudi feminilno vedenje. Danes so najuspešnejši menedžerji in menedžerke, ki združujejo maskuline in feminilne lastnosti in ki jih prilagajajo potrebnim situacijam.

6.1. KRITIKE MERSKEGA INŠTRUMENTA BSRI

Kljub najpogostejši uporabi lestvice BSRI za merjenje razlik med spoloma ima lestvica veliko pomankljivosti in je zato deležna različnih kritik. Prevodi 30 let starega vprašalnika niso primerni, saj temeljijo na takratnih spolnih stereotipih (Avsec, 2002a). Spremenile so se tudi vloge moških in žensk v družbi, ki so bile točno določene pred 30 leti. V podporo tej tezi navajam, da danes ni čisto nič čudno videti moškega, ki nakupuje, pomiva in ki opravlja delo vzgojitelja.

Holt in Ellis menita, da je merski inštrument BSRI danes še vedno veljaven, vendar bo v prihodnosti zaradi sprememb v družbi postal neveljaven (v Zhang in drugi, 2001). To kaže tudi primerjava rezultatov raziskav iz leta 1974 in 1997 (Auster in Ohm, 2000), saj so bili stereotipi leta 1974 veliko močnejši. Pričakujem lahko, da bodo v moji raziskavi stereotipi o maskulinih in feminilnih lastnostih izgubili na pomenu.

Veliko je kritik glede vzorca, saj so bili v raziskavo vključeni študentje, ki še oblikujejo svojo spolno shemo. Skladnejša s spolnimi in družbenimi normami bi bila raziskava, ki bi temeljila na odraslih osebah (Palan, 2001). Večino raziskav je bilo opravljenih v zahodnih družbah, kjer se družbene norme in spolni stereotipi razlikujejo od obravnavanja maskulnosti in feminilnosti v drugih kulturah, zato je merski inštrument BSRI neuporaben v vzhodnih državah (Turčija, Japonska, Kitajska).

Merski inštrument BSRI je namesto osnovan na interesih spolov osnovan na spolnih stereotipih. Moški se poenotijo z maskulino lestvico, ženske s feminilno lestvico BSRI, vendar se pojavi problem pri definiranju nasprotnega spola. Ta pomankljivost je osnova, da so Stern, Barak in Gould razvili merski inštrument SIS (Sexual Identity Scale). BSRI loči spolne sheme le na osnovi osebnostnih lastnosti, medtem ko merski instrument SIS obravnava spolno shemo kot funkcijo osebnostnih lastnosti, družbenih in poklicnih vlog ter obnašanje (v Palan, 2001).

Že Sandra Bem (1974) je zaznala problem maskulnosti in feminilnosti kot lastnosti, saj sta se pojavljali kot samostojen, bipolaren faktor, zato ju v skrajšano verzijo merskega inštrumenta BSRI ni uvrstila. Zaradi nekonsistentnosti maskuline in feminilne lastvice, uporaba inštrumenta BSRI ne pripelje do pomembnih odkritij (Roberts; Palan v Palan, 2001). BSRI ne meri dimenziji maskulnosti in feminilnosti, temveč meri dve osebnostni lastnosti, in sicer ekspresivnost in instrumentalnost (Spence in Helmreich v Avsec, 1998), ki ju ne izmeri najbolj natančno (Gill; Myers in Gonda v Palan 2001). Gill kritizira merski inštrument BSRI, saj je ekspresivnost povezana z aktivno soodvisnostjo, medtem ko BSRI odvisnost obravnava kot osebnostno lastnost, ki je bolj zaželen pri ženskah (v Palan, 2001)

Stets in Burke (2000) ponujata tri različne kritike BSRI. Prva kritika se nanaša na lestvici maskulnosti in feminilnosti, saj sta vzpodbudili raziskave, ki še dodatno poudarjajo razlike med moškimi in ženskami. Druga kritika se sklicuje na to, da imajo ženske lastnosti negativen predznak. Tretja kritika pa se nanaša na problematičnost bipolarnega koncepta, saj so posamezniki lahko maskulini ali feminilni ne pa androgini. Pojavlja se torej tudi metodološki problem, kako določiti način, po katerem maskulina in feminilna lestvica določata tretjo spremenljivko- androginito (Avsec, 1998).

Psihologi kritizirajo merski inštrument BSRI, da preveč poudarja povezanost med spolnimi stereotipi in androgino spolno shemo. Androginito je sestavljena iz stereotipnih maskulinih in stereotipnih feminilnih lastnosti, zato so tudi androginitne osebne lastnosti stereotipne. Kritizirali so tudi vsiljevanje androgine spolne sheme kot idealne in najboljše (Kanjuo Mrčela, 1996) ter najprimernejše v vseh situacijah. Bemovo so kritizirali, saj ne vplivajo samo stereotipi na oblikovanje spolnih shem, temveč tudi situacije, v katerih se posameznik nahaja in posameznikove osebne lastnosti.

7. MOŠKO IN ŽENSKO VODENJE

V svetu menedžmenta prevladujejo moški stereotipi, saj se le-ti kažejo tako v oblikovanju organizacijske strukture, politike kot tudi v organizacijskih procesih (Evetts, 1994). Najvišji položaji so rezervirani za moške, kar jim je prineslo prednost pri definiranju stilov vodenja in pri vplivanju na sprejetje stilov vodenja, ki so značilni za moške. Menedžerji so npr. v ZDA še vedno večinoma belci, poročeni in imajo otroke, so individualisti, športni navdušenci in ponavadi vojni veterani (Rosner, 1997: 294). Menedžerje se označuje kot bolj storilnostno usmerjene, neodvisne, odločne in sposobnejše kot menedžerke, medtem ko se menedžerke opisuje kot pasivne, občutljive, čustvene in manj primerne za položaje odločanja (Marshall v Linehan, 2001).

V osemdesetih letih je prevladovalo prepričanje, da je moški stil vodenja najučinkovitejši in se povezuje z lastnostmi, ki so značilne za moške: agresivnost, tekmovalnost, individualizem, avtoritarnost, ukazovanje in kontrola, samouresničevanje in odločnost, delovna orientiranost, izključitev zaposlenih pri odločanju. To se kaže tudi pri vodenju in prevzemanju odgovornosti. Avtokratični in komandno kontrolni stil vodenja sta zato bolj povezana z moškimi stereotipi. Za moški stil vodenja je značilen tudi »strog in odločen pristop do problemov, analitična sposobnost za abstraktno razmišljanje in načrtovanje, sposobnost odriniti osebna čustva v interesu uspešnega opravljanja nalog ter kognitivna premoč pri opravljanju nalog in odločanju« (Korabik v Linehan, 2001: 95). Menedžerji, ki nimajo občutka za druge, zagotovo izvajajo avtokratičen stil vodenja.

Menedžerke so razvile različne spretnosti in znanja od moških, pridobile so različne izkušnje, povezane z delom doma in v službi. Ženski stil vodenja imenujemo mehko (»soft«) vodenje, saj so ženske v menedžment prinesle lastnosti in način uporabe moči, ki so ovrednotene in prepoznane na ženski način (Marshall v Linehan, 2001). »Ženske naj bi bile sprejete kot ženske prav zaradi svojih ženskih lastnosti in naj bi razvijale svoj specifičen, ženski stil vodenja« (Kanjuo Mrčela, 1996: 35). V devetdesetih letih se izkaže ženski stil vodenja kot bolj učinkovit.

Ženski stil vodenja je bolj demokratičen in interaktiven. Menedžerke zaposlene vključujejo v sodelovanje in v sprejemanje odločitev, izkazujejo čustva in skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, saj je njihova primarna vloga skrb za družino. Na podlagi prijaznosti in ljubeznivosti oblikujejo dobre medsebojne odnose in ponujajo pomoč. Obravnavane so kot zastopnice sprememb (Wesson in Grady v Funku, 2004), vzpostavljajo nehierarhično ureditev (Skevington in Baker, 1993), izbirajo prave ljudi za prave položaje, zaposlene motivirajo in z njimi delijo skupno vizijo, razkrivajo feminilne lastnosti. Zaposlenim so zveste in več časa namenijo izbiranju podatkov in rešitvam (Peters, 1998). Imajo različna etična prepričanja, so odgovorne in dobro obvladujejo konflikte (Rejc, 2004). Menedžerke z mentorstvom in inštruiranjem pomagajo pripadnicam ženskega spola porušiti ali premagati stekleni strop ter tako napredovati na vodstvene položaje (<http://www.elites.com/f-excel.html>).

Povzemam mnenje menedžerke, ki opisuje svoj stil vodenja: »Prevzela sem ženski način vodenja. Sploh si ne prizadevam, da bi bila videti kot moški. Sem skrbna in rahločutna. To ima določene prednosti, kajti ljudje so do mene odkriti, saj vedo, da mi njihove želje dejansko nekaj pomenijo. Ljudje začutijo, kdaj si iskren do njih, in ko to ugotovijo, ti zaupajo. Tak je tudi odziv, ki ga dobivam« (Glavna računovodkinja, računalniško podjetje v Linehan, 2001:152). Tudi vodenje uspešne slovenske menedžerke Sonje Gole (2004) temelji na vključevanju ljudi, spodbujanju k ustvarjalnosti in razmišljanju. Zaposlenim je vedno na razpolago ter sprejema mnenja pri odločitvah. Neegoističen odnos pripisuje svojemu spolu, saj menedžerke tudi drugim dopuščajo pomembne vloge in imajo več senzibilnosti.

Menedžerke so vrednotene negativno, če se obnašajo » moško« in če prevzamejo kontrolo in prevlado nad zaposlenimi. Zaradi strahu pred izstopanjem in zmanjšanjem razlik menedžerke pogosto prevzamejo moški stil vodenja. Same sebe ogrožajo z oznako neženske, saj »če je ženska sposobna in tekmovalna menedžerka, jo sodijo kot nežensko, če pa menedžerka kaže domnevne feminilne lastnosti skrbi in čustvenosti v menedžmentu, je prikazana kot neprimerna in neučinkovita menedžerka« (Evetts, 1994: 5).

Že Hornerjeva citira, da se ženske bojijo dosegati uspehe, ker pričakujejo negativne posledice svojega uspeha, še posebej, če uspevajo na področjih, ki so tradicionalno rezervirani za moške (v Nastran Ule, 2000).

7.1. ARGUMENTI ZA OBSTOJ RAZLIK V VODENJU

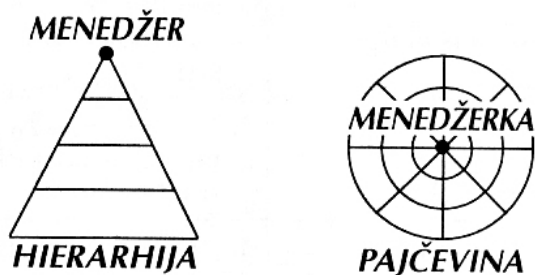
Različna literatura, ki je na voljo in opravljene raziskave o razlikah v stilih vodenja (International Women' s Forum survey of men and women leaders) kažejo, da obstajajo razlike med moškim in ženskim vodenjem. Tudi raziskava Judy Rosner je izhodišče razprav o razlikah.

Po mnenju Rosnerjeve (1997) je za moške značilen komandno kontrolni stil vodenja, saj moški v ospredje postavljajo delovne naloge, njihova moč izhaja iz položaja, ki ga imajo v organizaciji, zbirajo in shranjujejo informacije. Prevladujejo tudi maskuline lastnosti. Interaktivni stil vodenja je rezerviran za ženske, saj je povezan tako z življenjskimi izkušnjami žensk kot tudi z naklonjenostjo žensk do sodelovanja. Učinkovitejši je v fleksibilni, nehierarhični in spolno nevtralni organizaciji, v kateri se klima hitro spreminja. V ženskem stilu vodenja prevladujejo bolj feminilne lastnosti, saj so ženske zadovoljne z negotovostjo, informacije le širijo naprej, naklonjene so sodelovanju, usposablajo delavce, poudarjajo medsebojne odnose in interpersonalna znanja.

Marilyn Loden trdi, da obstajajo razlike med menedžerkami in menedžerji, saj so menedžerke bolj sposobne kot moški v predstavljanju ženskega vodenja, saj vsebuje lastnosti, ki so zagotovo bližje ženskam kot pa moškim (v Powell, 1997: 298). Vinnicombova (Vinnicombe in Kakabadse, 1999) imenuje moške tradicionaliste, saj njihovo vodenje temelji na kombinaciji občutka in ocene, nasprotno pa ženski stil vodenja označuje intuicija, ki je povezana z mišljenjem, čustvi in feminilnimi lastnostmi.

Tudi Sally Helgesen (v Kanjuo Mrčela, 1996) govori o obstoju ženskega stila vodenja in vire razlik odkriva v zgodnji socializaciji, torej v otroštvu, kjer se deklice in dečki skozi različne igre socializirajo in prevzamejo svoje vloge. Deklicam je pomembno sodelovanje in razvijanje dobrih medsebojnih razmerij, medtem ko je dečkom najpomembnejša zmaga. Posledično se te razlike kažejo tudi pri vodenju, zato je Helgesonova mnenja, da moško vodenje ponazarja hierarhična struktura, žensko vodenje pa ponazarja struktura pajčevine (glej sliko 7.1.2).

Slika 7.1.2: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela, 1996: 88.

Že iz strukture pajčevine je razvidno, da govorimo o krožnem procesu, kjer je menedžerka v središču in ne na vrhu tako kot menedžer. Tako so strategije pajčevine uporaba intuicije, vodenje glede na možnosti ter potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek, medtem ko imajo menedžerji jasno zastavljene cilje. Helgesonova se pri definiranju pajčevine kot ženske strategije strinja s stereotipno predstavo o ženski kot pasivni, potrpežljivi in intuitivni, kjer je njeno življenje odvisno od dejanj drugih (Kanjuo Mrčela, 1996: 88-89; Powell in Graves, 2003: 37). Zagovarja različen stil vodenja, saj je ženski pristop boljši od moškega, kar je povezano s skupinskim delom, saj se menedžerka nahaja v samem središču organizacije (v Korac Kakabadse in drugi, 1998).

Menedžerji so zadovoljni z hierarhično zasnovano organizacijsko strukturo in si želijo na vrhu organizacije ostati sami, saj se bojijo ogroženosti in konkurence. Medtem ko so menedžerke bolj naklonjene mrežno zasnovanim organizacijam, si prizadevajo in si želijo biti v središču, saj se bojijo izoliranosti in samote (Gilligan v McCormick in drugi, 2003). Menedžerji govorijo predrzno in z nadvlado, medtem ko je za ženski način govora značilna popustljivost, toplina in smeh (Powell in Graves, 2003) ter neodločnost.

V naslednji tabeli (glej tabelo 7.1.3) predstavljам ključne ugotovitve o razlikah med moškim in ženskim stilom vodenja:

Tabela 7.1.3: Razlike med moškim in ženskim stilom vodenja

ZNAČILNOSTI MOŠKEGA STILA VODENJA	ZNAČILNOSTI ŽENSKEGA STILA VODENJA
Večji interes za doseg ciljev	Večji interes za razvijanje družbenih odnosov
Hierarhična ureditev	Nehierarhična ureditev, struktura pajčevine
Izbirajo informacije	Širijo že pridobljene informacije
Hitro odločanje brez pojasnjevanja	Skupinsko odločanje
Energijo usmerijo v doseg ciljev	Energijo usmerijo v komunikacijo
Individualizem	Kolektivizem
Odločno, agresivno govorjenje	Neodločno, popustljivo, toplo govorjenje
Odgovornost je v rokah vodje	Odgovornost se porazdeli po nalogah
Absolutizem	Demokratičnost
Skrbi za doseg ciljev	Skrbi za dobro klimo
Vzbuja pozornost	Ne želi vzbujati pozornosti
Komunikacija brez povratne informacije	Pogosta komunikacija z povratno informacijo
Upošteva samo svoje mnenje	Upošteva mnenje zaposlenih
Motivira z prisilo in kaznijo	Motivira z nagradami
Ni naklonjen ustvarjalnosti	Spodbuja ustvarjalnost, samostojnost
Dejavnik spoštovanja sta položaj in moč	Dejavnik spoštovanja je odnos do zaposlenih

Obnašanje moških vrednoteno pozitivno	Obnašanje žensk vrednoteno negativno
Maskuline lastnosti: moč, individualizem, agresivnost, ambicioznost, tekmovalnost, odločnost, nečustvenost, tveganje.	Feminilne lastnosti: čustvenost, prijaznost, skrb za blaginjo zaposlenih, občutljivost za potrebe drugih, ljubeznivost.
Komandno kontrolni stil vodenja	Interaktivni stil vodenja
Avtokratičen stil vodenja	Demokratičen stil vodenja
Učinkovit v hierarhičnih organizacijah, obdobju kriz	Učinkovit v nehierarhičnih, fleksibilnih organizacijah

Zagotovo ni en stil vodenja boljši ali slabši od drugega, samo menedžerji in menedžerke se navdušujejo za različna vodenja (Rosner, 1997). Moški stili vodenja so bolj primerni in učinkoviti na področjih, ki pripadajo moškim (vojska), medtem ko so ženski stili vodenja bolj primerni in učinkoviti na področjih, kjer prevladujejo ženske (šola, zdravstvo). Ker je šola obravnavana kot institucija, ki mora vzgajati, skrbeti, podpirati in razumevati, se pokaže potreba po stilih vodenja, ki je za mnoge nujno stereotip ženskosti. Menedžment se potrebuje približevati ženskemu stilu vodenja, kjer gre za sodelovanje in izkazovanje čustev. Kanjuo Mrčela (2001: 40-44) pravi, da so v sodobnem menedžmentu vse bolj zaželeni moški z ženskim stilom vodenja. Menedžer, ki je še vedno moški, začne uporabljati nove, sodobne, mehke in participativne prijeme. Nasprotno pa v nekaterih večjih podjetjih še vedno pričakujejo od žensk, da menedžerke vodijo kot moški in sprejmejo moški stil vodenja (Rosner, 1997). Menedžerke si prizadevajo razvrednotiti področja, kjer prevladujejo moški ter tudi moške stile vodenja, kot je avtokratični (Eagly in drugi v Boyce in Herd, 2003).

7.2. ARGUMENTI ZA OBSTOJ PODOBNOSTI V VODENJU

Med moškimi in ženskami (Linehan, 2001) je veliko več podobnosti kot pa razlik v uspešnosti in učinkovitosti. Razloge za razlike ne iščemo v stilih vodenja, temveč v majhem številu žensk na vodilnih položajih, stereotipih, diskriminaciji, različnih življenjskih okoliščinah in dodatnih obremenitvah menedžerk v primerjavi z njihovimi moškimi kolegi.

Andrew Kakabadse (Vinnicombe in Kakabadse, 1999) zagovarja stališče, da moški in ženske nimajo različnega stila vodenja in tako zavrača mit o sposobnostih, ki so vezane na spol in na vodenje. Po mitu velja, da so ženske boljše menedžerke, saj so bolj odprte in zrele ko obravnavajo čustvena področja. Menedžerke se bolj zavedajo vpliva, ki ga imajo na druge in zato jim pripisujejo, da so boljše menedžerke kot moški. S tem se strinja tudi menedžerka Jadranka Dukič (2005), ki ne vidi bistvenih razlik med moškim in ženskim stilom vodenja.

Menedžerka Claudia Oszwald (v Kalčič, 2004: 15) je na vprašanje, ali imajo ženske drugačen stil vodenja kot moški, odgovorila:

V svoji poklicni karieri sem sicer imela kar nekaj moških šefov, ki pa so vodili podobno kot vodim tudi jaz. Moj način vodenja temelji na timskem delu, je zelo liberalen, odprt in kolegialen. Verjamem, da znam zelo dobro izbrati prave ljudi za pravi posel in dobro razdeliti naloge. To ima velike prednosti, je neke vrste win-win situacija. Po eni strani je zato lažje in s tem pridobim čas za uresničevanje svojih vizij. Hkrati moje sodelavke in sodelavci rastejo ter se razvijejo ob nalogah, ki so jim zaupane. Trudim se torej razvijati svoje ljudi. To počnem malce tudi zaradi egoizma, ker vem, da bo zame vse bolj enostavno, če bom imela dobro ekipo.

Kanjuo Mrčela (1996) je z raziskavo, opravljeno leta 1993 ugotovila, da ni večjih razlik v vodenju med menedžerkami in menedžerji. Dobljeni rezultati o lastnostih stila vodenja (usmerjenost na delovne naloge, prevzemanje tveganja, demokratičnost, tekmovalnost) kažejo, da menedžerji in menedžerke te lastnosti ocenjujejo zelo podobno. Izkazalo se je, da se menedžerke ocenjujejo za bolj tekmovalne kot menedžerji.

Tudi rezultati raziskave (Kavčič in drugi, 1997) so pokazali, da se pričakovanje, da menedžerji uporabljajo bolj avtokratičen stil vodenja ni potrdilo.

Menedžerji in menedžerke so si podobni v karizmi, inteligentnosti in predanosti. Ker v organizaciji zasedejo podobna delovna mesta, se tudi obnašajo podobno, ko gre za predstavitev, zahtevanje sprave, tolerantnost do negotovosti, prepričljivost, upoštevanje, vključevanje in nadpovprečno orientacijo (Shakeshaft v Evetts, 1994). Menedžerji in menedžerke si delijo lastnosti, kot so: samodiscipliniranost, ambicioznost, opaženost, prevzemanje odgovornost in aktivnost (Peters, 1998).

II. DRUGI DEL

8. EMPIRIČEN DEL

8.1. VZOREC IN VPRAŠALNIK

V svoj vzorec sem vključila deset naključno izbranih menedžerjev in menedžerk iz različnih slovenskih podjetjih. Po McCrackenu bi za večino raziskovalnih projektov zadostovalo že osem sogovornikov (v Linehan, 2001:34). Zbiranje podatkov je potekalo v mesecu oktobru in novembru leta 2005 po elektronski pošti. Namen mojega empiričnega dela je ugotoviti, ali obstaja razlika v stilu vodenja med moškimi in ženskami v preučevanih slovenskih podjetjih in ali menedžerji izkazujejo maskuline, menedžerke pa feminilne lastnosti stila vodenja. Zavedam se, da velikost vzorca ne dopušča, da bi moje ugotovitve bile reprezentativne za vsa slovenska podjetja in za vse menedžerje in menedžerke. Pri menedžerjih in menedžerkah gre za lastno samoocenjevanje in ne za dejansko preverjanje osebnostnih lastnosti še s ocenami zaposlenih.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov: vodenje, osebnostne lastnosti in biografski podatki. Vprašanja so postavljena v obliki trditev. Prvi del se nanaša na stil vodenja, kjer so anketiranci z ocenami od 1 do 5 ocenjevali 16 trditev o vodenju:

- 1- sploh se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- niti- niti
- 4- strinjam se
- 5- v celoti se strinjam.

Menedžerji in menedžerke so med štirimi opisi stilov vodenja izbirali opis, ki najbolj ustreza njihovemu lastnemu ravnanju. Izbirali so od popolnoma avtokratičnega (številka 1) do popolnoma demokratičnega stila vodenja (številka 4).

1	Takoj se odločim in sodelavcem jasno in odločno sporočim svoje odločitve. Pričakujem, da bodo sodelavci lojalni in ne bodo delali težav pri izvedbi odločitev.
2	Takoj se odločim, vendar poskušam odločitve poprej obširno razložiti. Odločitve utemeljim in odgovarjam na vsa vprašanja sodelavcev.
3	Navadno se posvetujem s sodelavci, še preden se odločim in njihove predloge upoštevam v odločitvah. Nato pa pričakujem, da bodo vsi sodelavci pri realizaciji odločitve, ne glede na to, če je odločitev takšna, kot so jo predlagali ali ne.
4	Navadno skličem sestanek s sodelavci, kadar se je treba odločiti o pomembnih stvareh in jim razložim problem in vzpodbudim razpravo. Odločim se na osnovi mnenja večine.

Prav tako so menedžerji s petstopenjsko lestvico (1- ni značilno, 5- zelo značilno) ocenjevali, v kolikšni meri so lastnosti, kot so usmerjenost na delovne naloge, tekmovalnost, demokratičnost, usmerjenost na ljudi, prevzemanje tveganja in ukazovalnost značilne za njihov stil vodenja. Naslednje lastnosti, kot so tekmovalnost, usmerjenost na delovne naloge, demokratičnost, usmerjenost na ljudi in prevzemanje tveganja, so menedžerji in menedžerke rangirali po pomembnosti za njihovo vodenje od 1 (najmanj pomembno) do 5 (najpomembnejše).

Drugi del anketnega vprašalnika se nanaša na osebnostne lastnosti. Osnova za ugotavljanje osebnostnih lastnosti je merski inštrument BSRI, ki ga je razvila Sandra Bem. Slovensko obliko merskega inštrumenta BSRI sem prejela od Andreje Avsec, ki je leta 1998 in 2003 opravila to raziskavo v Sloveniji na populaciji dijakov. Menedžerji in menedžerke so na sedemstopenjski lestvici označevali, v kolikšni meri je omenjena osebnostna lastnost izražena pri njih:

- 1- zelo neizražena
- 4- srednje izražena
- 7 - zelo izražena

V tretjem delu so podatki o anketirancu (spol, stopnja izobrazbe, smer izobrazbe, delovno mesto) ter vprašanja o podjetju (število najvišjih vodilnih, odstotek žensk med vodilnimi).

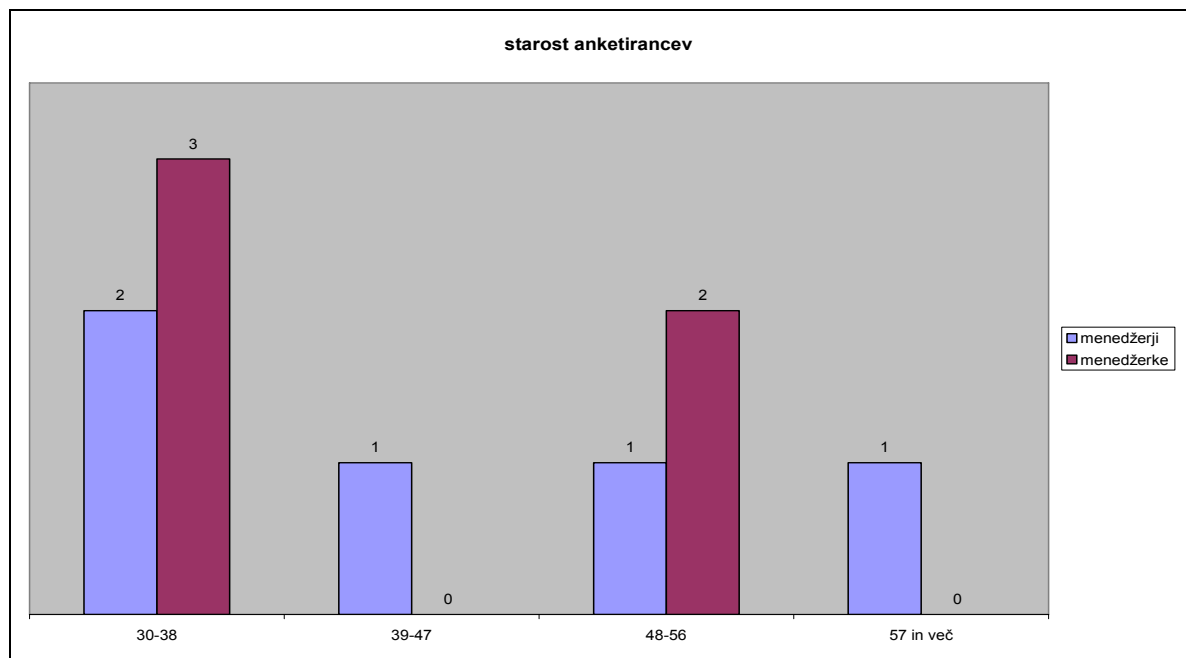
Podatke sem obdelala s programoma SPSS in Excel. Rezultate bom v nadaljevanju predstavila po tematskih sklopih in jih primerjala glede na spol.

8.2. REZULTATI IN ANALIZA

Anketni vprašalnik je izpolnilo deset menedžerjev in menedžerk. Dva menedžerja in dve menedžerki opravljajo delo na ravni vodilnega menedžmenta, medtem ko trije menedžerji in tri menedžerke opravljajo delo na ravni srednjega menedžmenta. Štirje menedžerji in štiri menedžerke so poročene, le en menedžer in ena menedžerka živita s partnerjem v skupnem gospodinjstvu.

Povprečna starost menedžerk je 40,4 let, menedžerjev pa 45 let. Tri menedžerke so stare med 30 in 38 let, dve pa med 48 in 56 let. Med menedžerji prevladujejo različne starostne skupine, dva menedžerja sta stara med 30 in 38. Iz grafa 8.2.1 je razvidno, da v preučevanem vzorcu prevladuje mlajša generacija menedžerk in menedžerjev in da so menedžerji starejši od menedžerk.

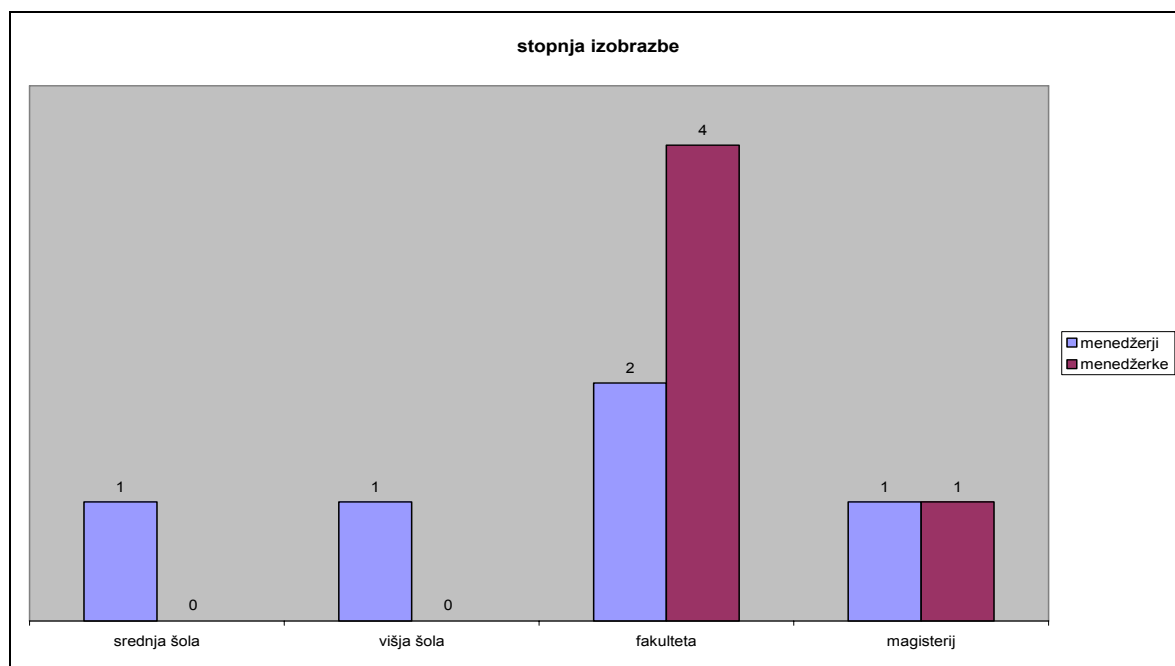
Graf 8.2.1: Starost menedžerjev in menedžerk



8.2.1. IZOBRAZBA

V preučevanem vzorcu imajo štiri menedžerke univerzitetno izobrazbo, ena menedžerka ima magisterij (glej graf 8.2.1.2). Pri menedžerkah je bila najpogosteje dosežena izobrazba v ekonomiji, sledijo naravoslovje in tehnika. Tudi med menedžerji prevladuje univerzitetna izobrazba, čeprav ima eden višjo šolo, eden ima srednjo šolo in eden pa magisterij. Tako kot pri menedžerkah tudi pri menedžerjih prevladuje dosežena izobrazba v ekonomiji, sledi tehnika. Razvidno je, da imajo menedžerke višjo stopnjo izobrazbe v primerjavi z menedžerji.

Graf 8.2.1.2: Stopnja izobrazbe menedžerjev in menedžerk



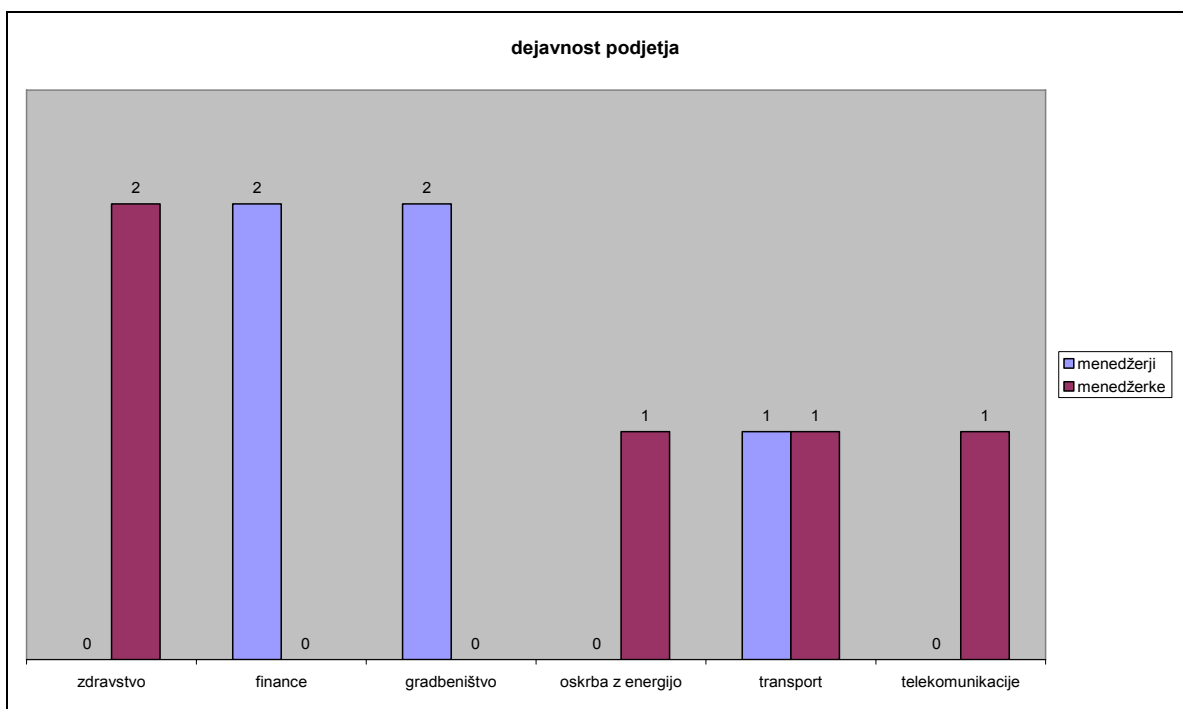
8.2.2. ZAPOSILITEV

Menedžerji in menedžerke so zaposleni v različnih panogah, v tradicionalnih moških in ženskih dejavnostih. Dve menedžerki (glej graf 8.2.2.3) sta zaposleni na področju zdravstva, torej bolj v ženskih dejavnostih. Ena menedžerka je zaposlena na področju telekomunikacij, ena v podjetju, ki se ukvarja z oskrbovanjem energije, ena pa v podjetju, ki se ukvarja z transportom.

Med menedžerji pa prevladujejo področja financ in gradbeništva, kjer sta zaposlena dva menedžerja. En menedžer je zaposlen v organizaciji, ki se ukvarja s transportom.

Menedžerji so zaposleni bolj v moških dejavnostih in zanimiva je primerjava na področju gradbeništva, saj je v enem preučevanem podjetju na vodilnem položaju 50 odstotkov žensk in v drugem le 10 odstotkov. Zanimiva je tudi primerjava odstotka vodilnih žensk na področju transporta, saj večje ko je število zaposlenih na vodilnih položajih, manjši je procent menedžerk med njimi. V mojem primeru sta v podjetjih, ki se ukvarjata s transportom, na vodilnem mestu dva zaposlena, menedžer in menedžerka. Medtem ko v drugem podjetju število vodilnih znaša 30 in med njimi je le 5 odstotkov žensk. Sklepam lahko, da ostajajo menedžerke v moških poklicih še vedno v manjšini.

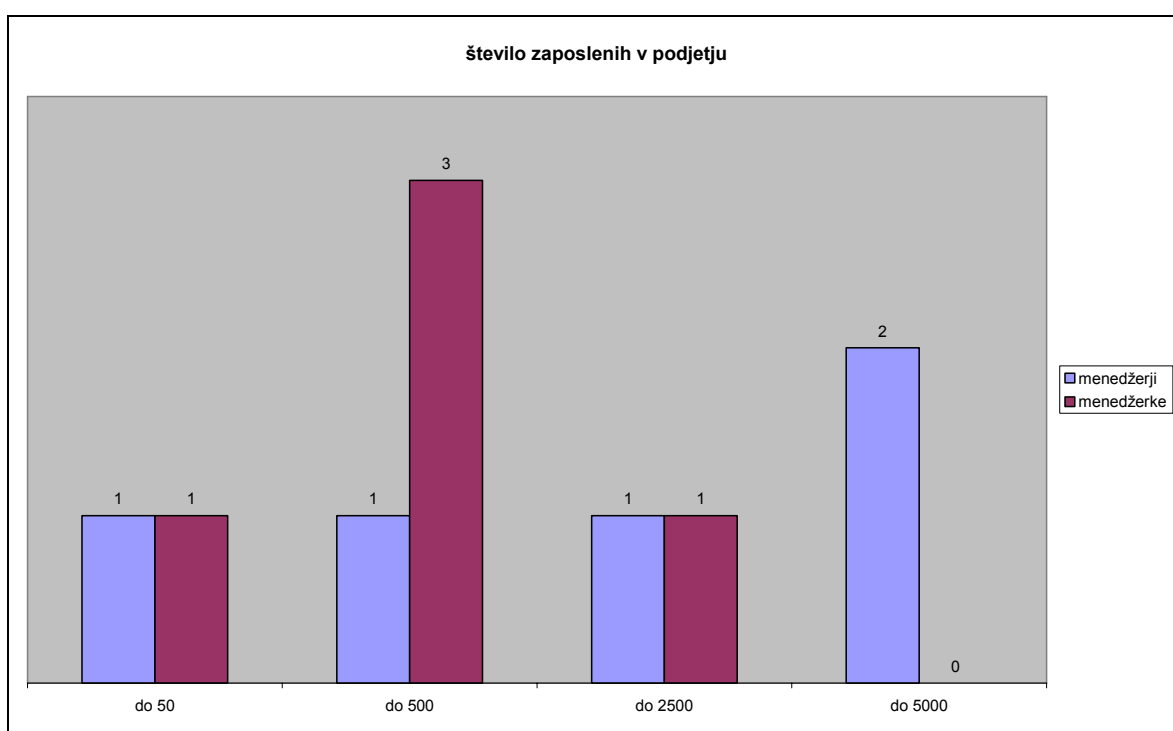
Graf 8.2.2.3: Dejavnost podjetja, kjer so zaposleni menedžerji in menedžerke



8.2.3. ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJIH

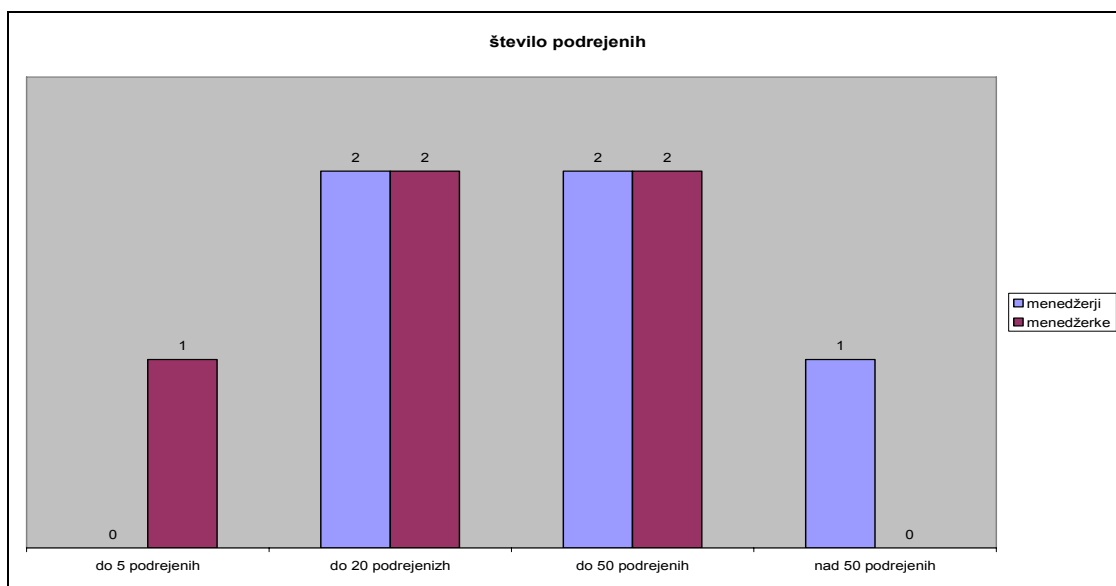
Menedžerji in menedžerke so zaposleni v podjetjih z različnim številom zaposlenih. Med menedžerkami prevladujejo podjetja, ki imajo manj kot 500 zaposlenih. Dva menedžerja sta zaposlena v podjetjih z več kot 2500 zaposlenih. Iz grafa 8.2.3.4 je jasno razvidno, da so v večini menedžerke zaposlene v podjetju s 500 zaposlenimi in menedžerji v podjetju s 5000 zaposlenimi.

Graf 8.2.3.4: Število zaposlenih v podjetju



Graf 8.2.3.5 kaže na to, da imajo menedžerji in menedžerke od 20 do 50 podrejenih. Menedžerji in menedžerke se razlikujejo v številu podrejenih, saj ima ena menedžerka 5 podrejenih, menedžer pa več kot 50 podrejenih.

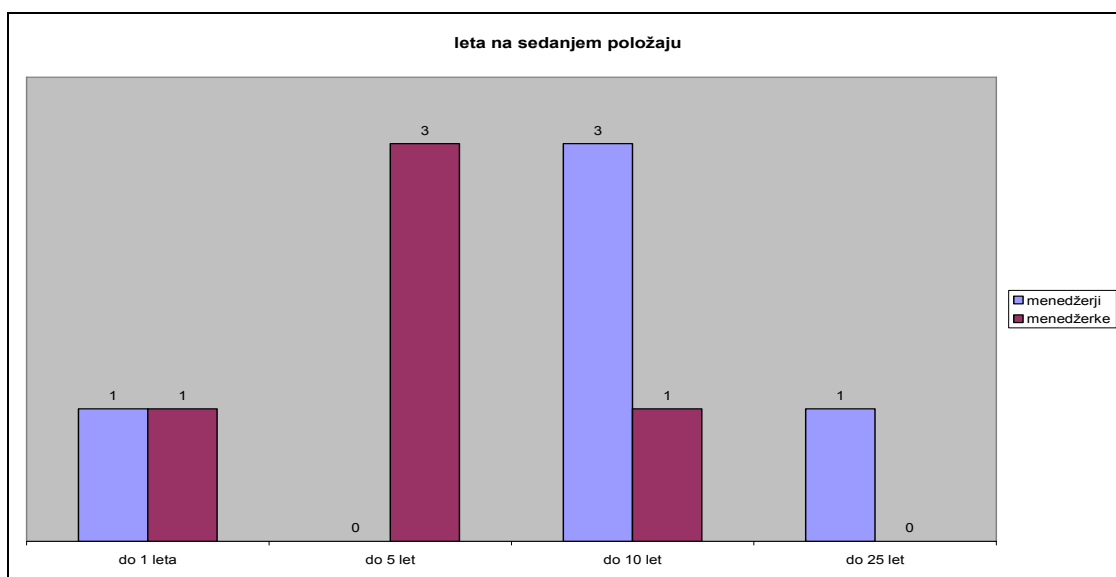
Graf 8.2.3.5: Število podrejenih



8.2.4. LETA NA SEDANJEM POLOŽAJU IN POLOŽAJ ČEZ 5 LET

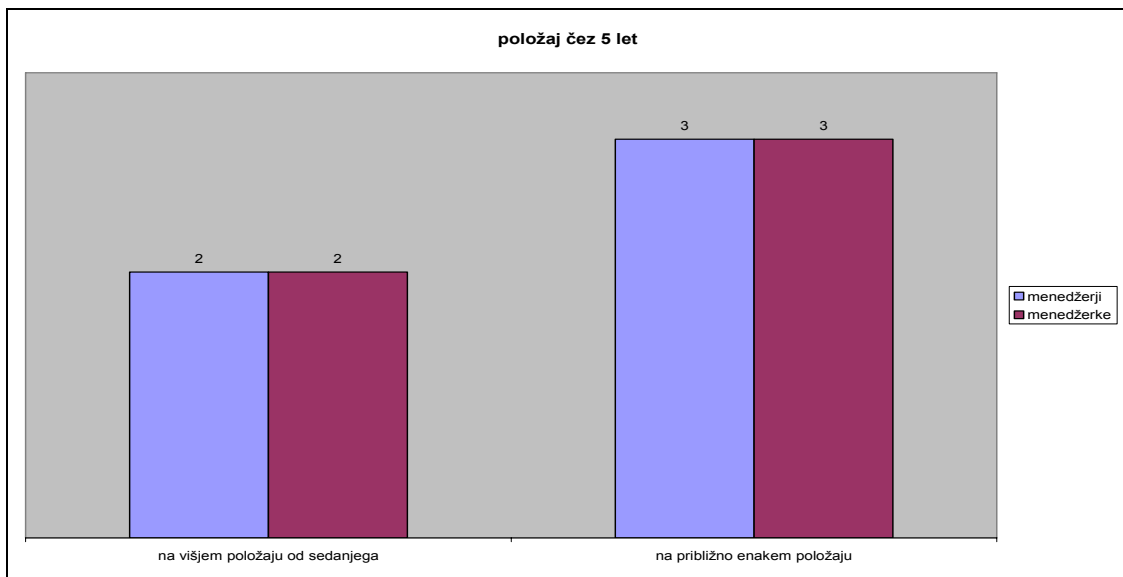
V povprečju so tri menedžerke na sedanjem položaju že 5 let (glej graf 8.2.4.6). Ena menedžerka pa je na sedanjem položaju že 10 let. Medtem ko so trije menedžerji na sedanjem položaju že 10 let, pa en menedžer opravlja menedžersko funkcijo že 25 let.

Graf 8.2.4.6: Leta na sedanjem položaju



Jasno je razvidno (glej graf 8.2.4.7), da so menedžerji in menedžerke enako ambiciozni glede napredovanja, saj enako število menedžerjev in menedžerk meni, da bodo čez pet let še vedno na istem položaju. Dva menedžerja in dve menedžerki so prepričani, da bodo čez pet let na višjem položaju.

Graf 8.2.4.7: Položaj čez 5 let



8.3. REZULTATI TRDITEV O VODENJU

Menedžerji se najboljše strinjajo (s povprečnima ocenama 4,4) z naslednjima dvema trditvama: razvijam teamsko delo v organizaciji in upoštevam kritiko sodelavcev in predloge o spremembah (glej graf 8.3.8). Menedžerke pa se v največji meri (povprečna ocena 4,6) strinjajo s trditvama, da skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in da posredujejo povratno informacijo sodelavcem o njihovih dosežkih (glej graf 8.3.8).

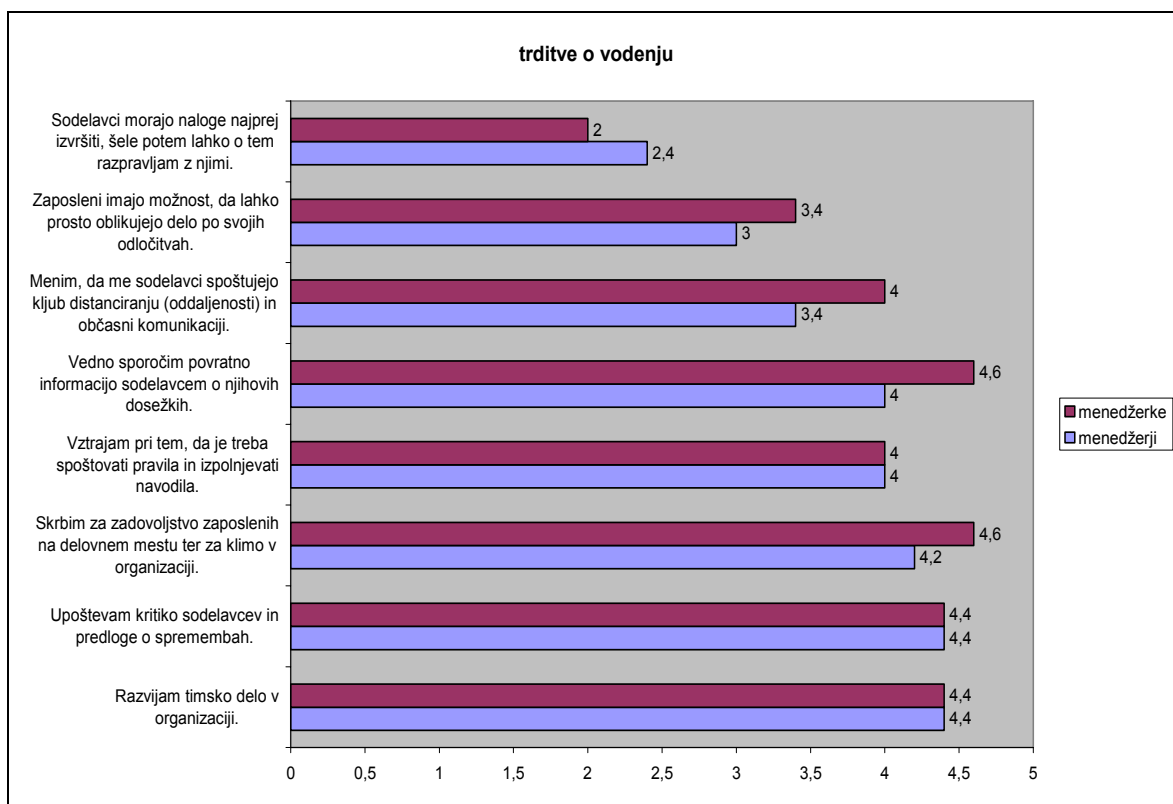
Menedžerke in menedžerji, vključeni v mojo raziskavo, se strinjajo (povprečna ocena 4), da je potrebno vztrajati pri spoštovanju pravil in izpolnjevanju navodil. Prav tako so z enako povprečno oceno 1,6 označili, da se ne strinjajo s tem, da bi zaposleni prošnjoo za nasvet razumeli kot pomanjkanje potrebnega znanja in kompetenc.

Menedžerji in menedžerke upoštevajo mnenje, kritiko zaposlenih in njihove predloge o spremembah, saj znaša povprečna ocena menedžerk in menedžerjev 4,4. Z enako oceno se menedžerji in menedžerke navdušujejo za timsko delo in ga razvijajo v svojih organizacijah. Iz podatkov lahko sklepam, da so v mojo raziskavo vključeni menedžerji predani timskemu delu prav tako kot menedžerke, čeprav naj bi teamsko delo bilo lastnost ženskega stila vodenja. Menedžerji kot tudi menedžerke označujejo svoj odnos s zaposlenimi kot soodvisen in vzajemen, saj je povprečna ocena 4,2 enaka pri menedžerjih kot pri menedžerkah. Menedžerke in menedžerji se zavedajo, da je pomembno sodelovanje in da je uspeh podjetja odvisen tudi od ostalih zaposlenih. Zanimivo se mi zdi, da menedžerji svoj odnos s zaposlenimi označujejo kot vzajemen in soodvisen, vendar odločitev sprejmejo sami brez pojasnjevanj in v imenu vseh zaposlenih.

Največja in najbolj opazna je razlika med povprečno oceno menedžerjev in menedžerk o trditvi: Najpogosteje imam zadostne informacije o problemu in najpogosteje sam/a sprejemam odločitve. Povprečna ocena menedžerjev znaša 4,2, kar kaže na to, da menedžerji sami sprejemajo odločitve. Povprečna ocena menedžerk pa znaša 2,8, zato sklepam, da so menedžerke bolj naklonjene skupinskemu odločanju. Prav tako se menedžerke strinjajo s povprečno oceno 4,2, da zaposlene vključujejo v procese odločanja, medtem ko je povprečna ocena menedžerjev 3,6 (glej graf 8.3.9).

Podobne ugotovitve mi omogoča tudi primerjava povprečne ocene menedžerjev in menedžerk o naslednji trditvi: Ne spodbujam izražanje mnenj o sprejetih odločitvah, ker to lahko privede do nestrinjanja. Povprečna ocena menedžerk znaša 2, menedžerjev pa 2,4. Menedžerke v primerjavi z menedžerji bolj spodbujajo izražanje mnenj o sprejetih odločitvah, saj menijo, da različna mnenja ne vodijo k nestrinjanju in ugovarjanju. Upoštevanje mnenja je ena izmed lastnosti demokratičnega stila vodenja, saj menedžerke zaposlenim omogočajo, da izrazijo svoje mnenje, ki ga upoštevajo tudi pri sprejemanju odločitev.

Graf 8.3.8: Trditve o stilu vodenja



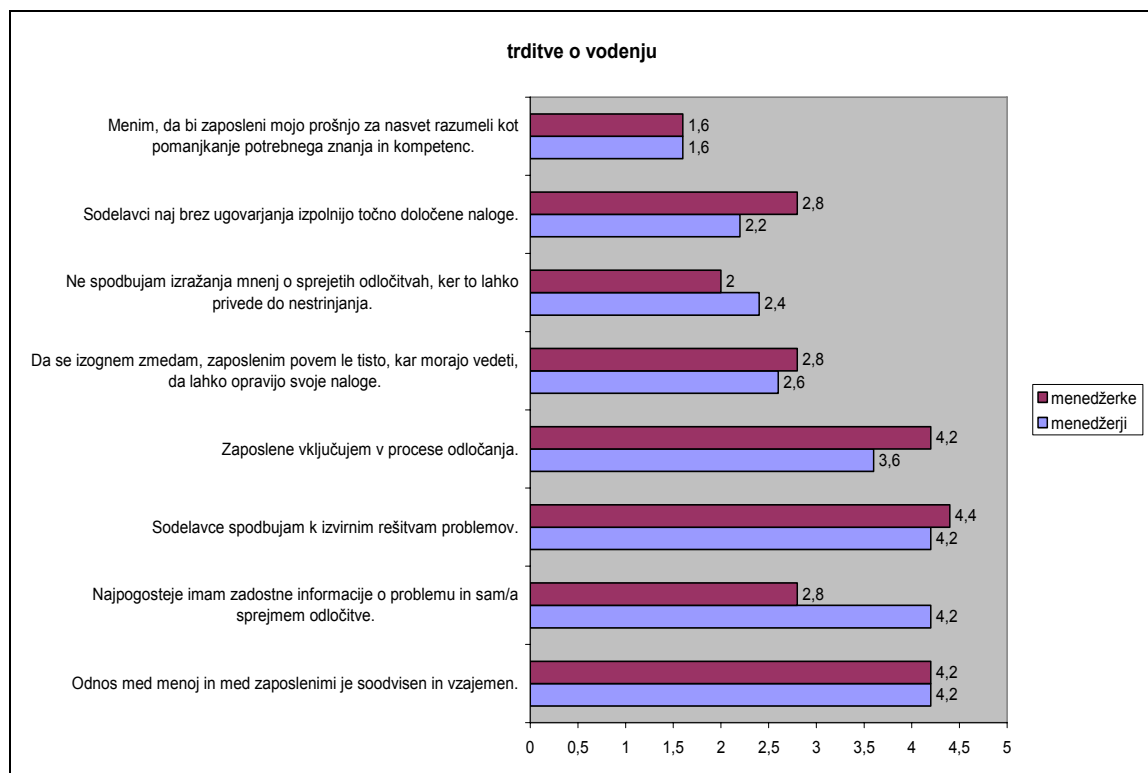
Menedžerke v primerjavi z menedžerji omogočajo zaposlenim, da oblikujejo delo neodvisno oziroma po svojih odločitvah, saj znaša povprečna ocena menedžerk 3,4 in menedžerjev 3. Menedžerji (povprečna ocena 4,8) in menedžerke (povprečna ocena 4,2) zaposlene spodbujajo k ustvarjalnosti in k razvijanju svojih zamisli in predlogov.

Večja skrb menedžerk za zaposlene je povezana s stereotipno vlogo žensk in feminilnimi lastnostmi, saj so menedžerke bolj skrbne pri sporočanju povratnih informacij, pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in pri razvijanju uspešne delovne klime v organizaciji.

Menedžerke so bolj nenaklonjene temu, da se najprej opravijo naloge in šele nato sledi pogovor. Povprečna ocena menedžerk o tej trditvi znaša 2, menedžerjev pa 2,4. Iz grafa 8.3.9 (glej graf 8.3.9) je razvidno, da povprečne ocene menedžerjev (2,6) in menedžerk (2,8) kažejo na to, da so menedžerji nekoliko bolj naklonjeni seznanjanju zaposlenih s pomembnimi kot tudi nepomembnimi informacijami za opravljanje nalog. Cilj menedžerjev je doseči zastavljene cilje in zagotoviti zaposlenim pohvalo o uspešno opravljenih nalogah.

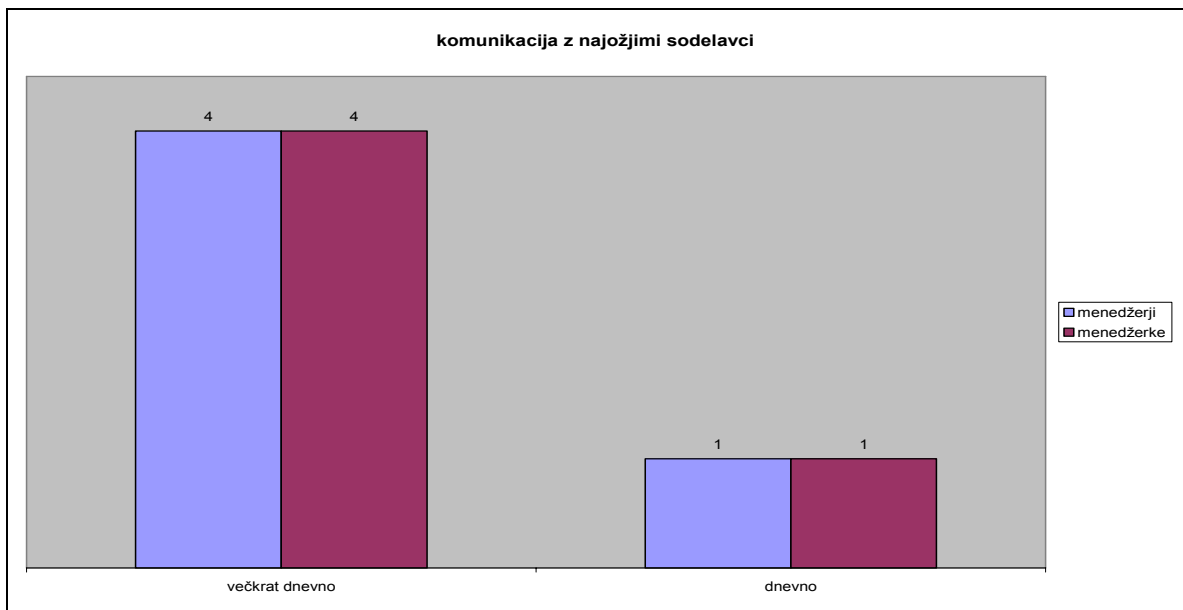
Po mnenju menedžerk (glej graf 8.3.8) oddaljenost in občasna komunikacija ne zmanjšujeta spoštovanja s strani sodelavcev. Povprečna ocena menedžerk znaša 4, menedžerjev pa 3,4. Menedžerke menijo, da jih sodelavci spoštujejo, kljub temu da občasno komunicirajo z njimi. Med menedžerji pa obstaja prepričanje, da sta moč in položaj nadrejenosti dejavnika spoštovanja, kar izhaja iz primarne vloge moškega.

Graf 8.3.9: Trditve o stilu vodenja



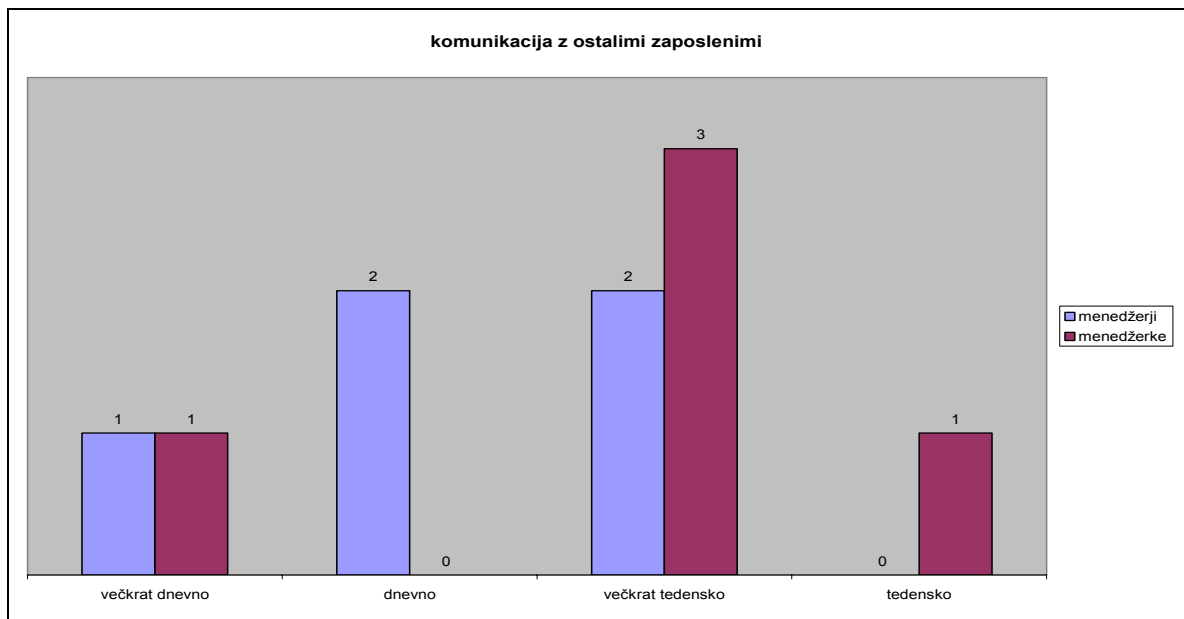
Med menedžerji in menedžerkami ni razlik v pogostosti stikov z najožjimi sodelavci, saj štirje menedžerji in štiri menedžerke komunicirajo z najožjimi sodelavci večkrat dnevno. Dva menedžerja in dve menedžerki pa so dnevno v stiku z najožjimi sodelavci (glej graf 8.3.10).

Graf 8.3.10: Komunikacija z najožjimi sodelavci



Menedžerji in menedžerke najpogosteje komunicirajo z ostalimi zaposlenimi večkrat tedensko (glej graf 8.3.11). Dva menedžerja komunicirata dnevno in dva menedžerja večkrat tedensko, sledijo stiki z zaposlenimi večkrat dnevno. Tri menedžerke najpogosteje komunicirajo z ostalimi zaposlenimi večkrat tedensko, sledita tedenska in večkrat dnevna komunikacija. Iz grafa 8.3.11 je jasno razvidno, da menedžerke najpogosteje komunicirajo z ostalimi zaposlenimi večkrat tedensko, medtem ko je značilnost menedžerjev dnevna in večkrat tedenska komunikacija.

Graf 8.3.11: Komunikacija z ostalimi zaposlenimi

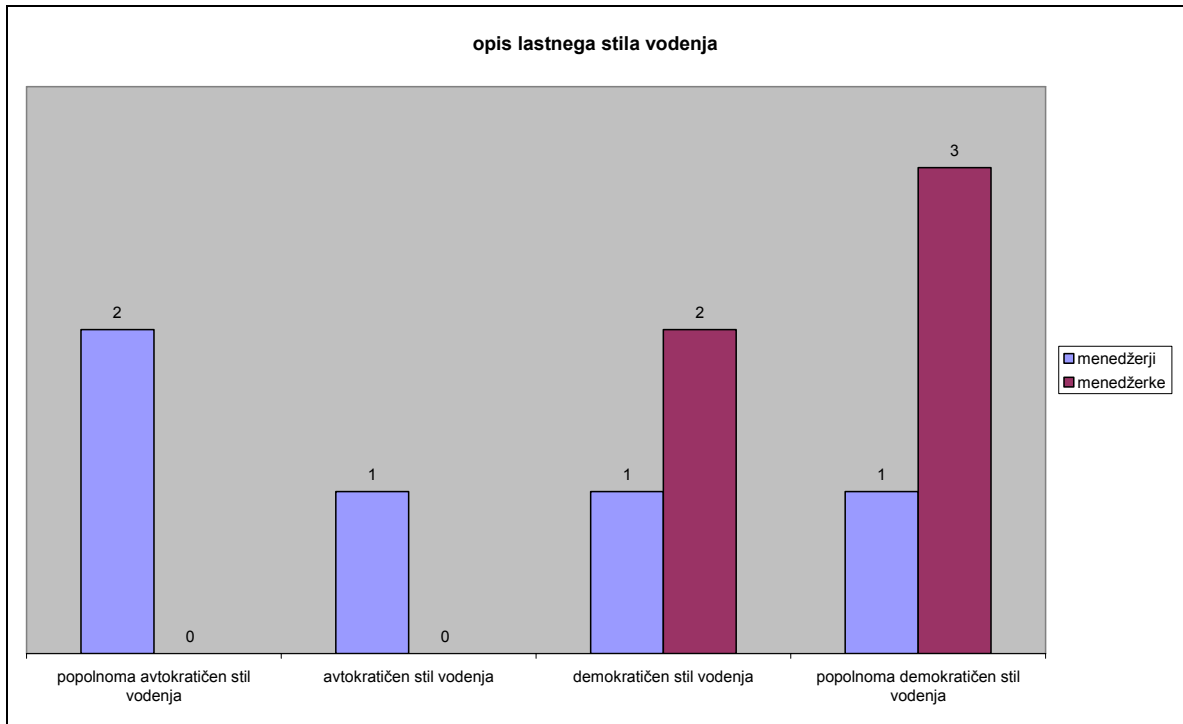


8.3.1. OPIS LASTNEGA STILA VODENJA

Menedžerji in menedžerke so primerjali lasten stil vodenja z opisi različnih stilov vodenja od popolnoma avtokratičnega do popolnoma demokratičnega. Iz grafa 8.3.1.12 je jasno razvidno, da med menedžerji prevladuje popolnoma avtokratičen stil vodenja, med menedžerkami pa popolnoma demokratičen. Dva menedžerja sta svoj stil vodenja označila kot popolnoma avtokratičen, saj se sama odločita in to odločitev sporočita sodelavcem. Pri tem pričakujeta, da se bodo sodelavci strinjali z odločitvijo in pri izvedbi ne bodo delali težav. En menedžer je svoj stil vodenja prepoznal kot avtokratičen, saj se odloči sam, vendar svojo odločitev obširno razloži in jo utemelji. Dve menedžerki in en menedžer so svoj stil vodenja prepoznali kot demokratičen. S sodelavci se ponavadi posvetujejo in upoštevajo njihove predloge pri sprejetju odločitve, nato pa pričakujejo, da se bodo sodelavci strinjali z odločitvijo. Tri menedžerke so svoj stil vodenja označile kot popolnoma demokratičen. Menedžerke ponavadi sodelavce vključujejo v odločanje in sprejmejo odločitve večine. En menedžer se poslužuje demokratičnega stila vodenja in zavrača stereotipno moški stil vodenja.

Rezultati kažejo, da se menedžerji ocenjujejo za bolj avtokratične kot menedžerke. Ocene menedžerk pa kažejo, da vodijo demokratično in to se ujema tudi z stereotipnimi feminilnimi lastnostmi.

Graf 8.3.1.12: Opis lastnega stila vodenja



Primerjala sem tudi stil vodenja menedžerjev in menedžerk z njihovo starostjo. Stili vodenja menedžerjev se s starostjo ne spremenijo. Podatki kažejo, da sta menedžerja z popolnoma avtokratičnim stilom vodenja stara 37 in 49 let. Najstarejši menedžer je star 57 let in je svoj stil vodenja označil kot avtokratičen. Najmlajši menedžer je star 36 let in uporablja demokratičen stil vodenja, medtem ko je menedžer z popolnoma demokratičnim stilom vodenja star 46 let.

Obstaja pa povezava med stilom vodenja menedžerk in starostjo. Iz pridobljenih podatkov lahko sklepam, da sta najmlajši in najmanj izkušeni menedžerki svoj stil vodenja označili kot demokratičen, medtem ko starejše menedžerke uporabljajo popolnoma demokratičen stil vodenja.

Prav tako sem prišla do zaključka, da obstaja povezava med stilom vodenja in velikostjo podjetja. Velikost podjetja vpliva le na stil vodenja menedžerjev, ne pa tudi na stil vodenja menedžerk. Zanimivo je, da v podjetju s 50 zaposlenimi menedžerke vodijo z demokratičnim stilom vodenja, menedžerji pa z avtokratičnim stilom vodenja. Podobnosti v stilih vodenja med menedžerji in menedžerkami pa so vidne v podjetju, ki ima do 500 zaposlenih, saj menedžerji in menedžerke vodijo s popolnoma demokratičnim stilom. Menedžer v podjetju s 5000 zaposlenimi pa se poslužuje popolnoma avtokratičnega stila vodenja. Menedžerji in menedžerke v podjetju, ki ima od 50 do 500 zaposlenih, zaposlene vključujejo v odločanje in sprejemanje pomembnih odločitev. Sklepam lahko, da večje kot je število zaposlenih v podjetju, večja je možnost, da bodo menedžerji vodili avtokratično.

Iz raziskav (Kovač in drugi, 2004), izvedenih v letu 1998 in 2003 je razvidno, da med opisi stilov vodenja menedžerjev in menedžerk ni bistvenih razlik. Rezultati iz leta 1998 kažejo, da je 48,5 odstotkov anketirancev svoj stil vodenja označilo kot demokratičen, sledi popolnoma demokratičen stil vodenja s 25,8 odstotki, avtokratičen s 23,7 odstotki in popolnoma avtokratičen z 2,1 odstotkom. Rezultati za leto 2003 pa so naslednji: 47 odstotkov anketirancev je svoj stil vodenja označilo kot demokratičen, sledi popolnoma demokratičen stil vodenja (25,4 odstotkov), avtokratičen stil vodenja (20,1 odstotkov) in popolnoma avtokratičen stil vodenja (7,5 odstotkov). Podatki za leto 2003 kažejo, da so menedžerji svoj stil vodenja označili kot popolnoma avtokratičen, menedžerke pa kot popolnoma demokratičen stil vodenja.

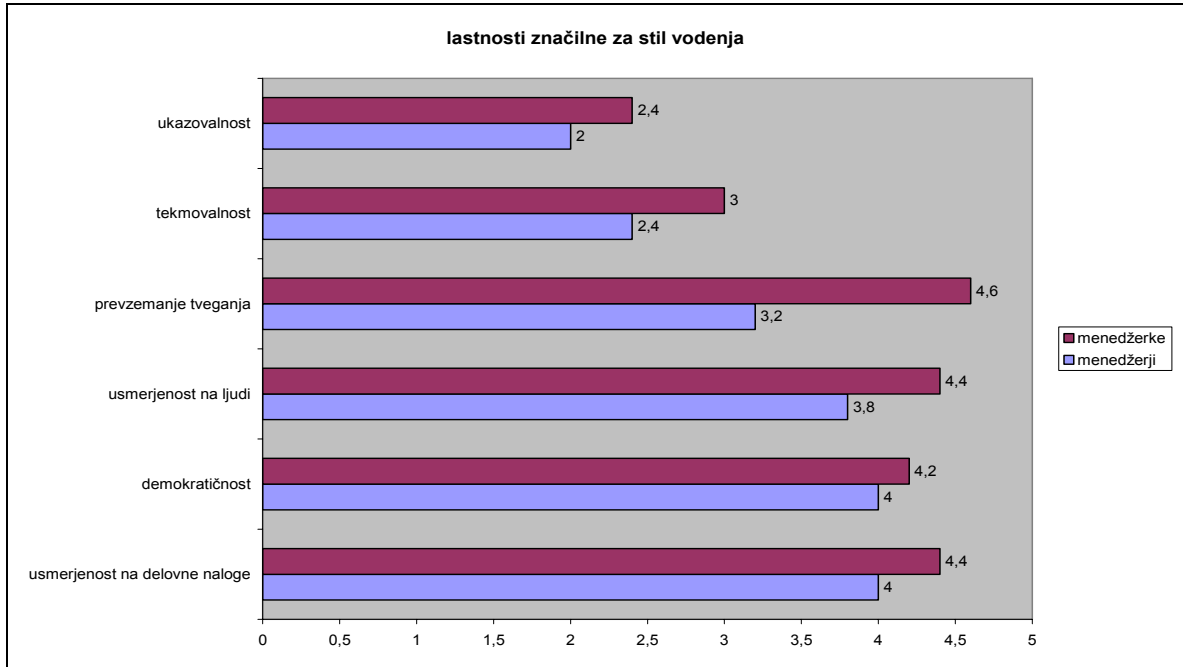
Podatki o stilih vodenja menedžerk in menedžerjev v moji raziskavi se razlikuje od rezultatov o stilih vodenja v prej imenovanih raziskavah. Največ anketirancev je svoj stil vodenja označilo kot popolnoma demokratičen, sledi demokratičen stil vodenja, popolnoma avtokratičen in avtokratičen stil vodenja. V večini so menedžerji svoj stil vodenja označili kot avtokratičen, menedžerke pa kot demokratičen.

8.3.2. LASTNOSTI ZNAČILNE ZA STIL VODENJA MENEDŽERK IN MENEDŽERJEV

Menedžerji in menedžerke so razvrščali lastnosti, ki so značilne za njihov stil vodenja po pomembnosti. Menedžerke so višje ocenile vse lastnosti. Najznačilnejši lastnosti vodenja (glej graf 8.3.2.13) preučevanih menedžerjev sta usmerjenost na delovne naloge in demokratičnost, saj znaša povprečna ocena za obe lastnosti 4. Najmanj značilna lastnost preučevanih menedžerjev je ukazovalnost. Prevzemanje tveganja je lastnost, ki je najbolj značilna za vodenje menedžerk (povprečna ocena 4,6). Prav tako tudi lastnosti usmerjenost na delovne naloge in usmerjenost na ljudi predstavljata stil vodenja menedžerk, saj znaša povprečna ocena 4,4. Lastnost ukazovalnost je najmanj značilna lastnost stilov vodenja menedžerk.

Najbolj opazna je razlika med menedžerji in menedžerkami v prevzemanju tveganja, saj je ta lastnost veliko bolj značilna za menedžerke kot pa za menedžerje. Rezultati raziskave (Merkač, 1997) kažejo, da lastnost prevzemanje tveganja zaznamuje stil vodenja slovenskih menedžerjev in menedžerk. V moji raziskavi prej omenjena lastnost zaznamuje samo stil vodenja menedžerk.

Graf 8.3.2.13: Lastnosti, ki so značilne za stil vodenja menedžerjev in menedžerk



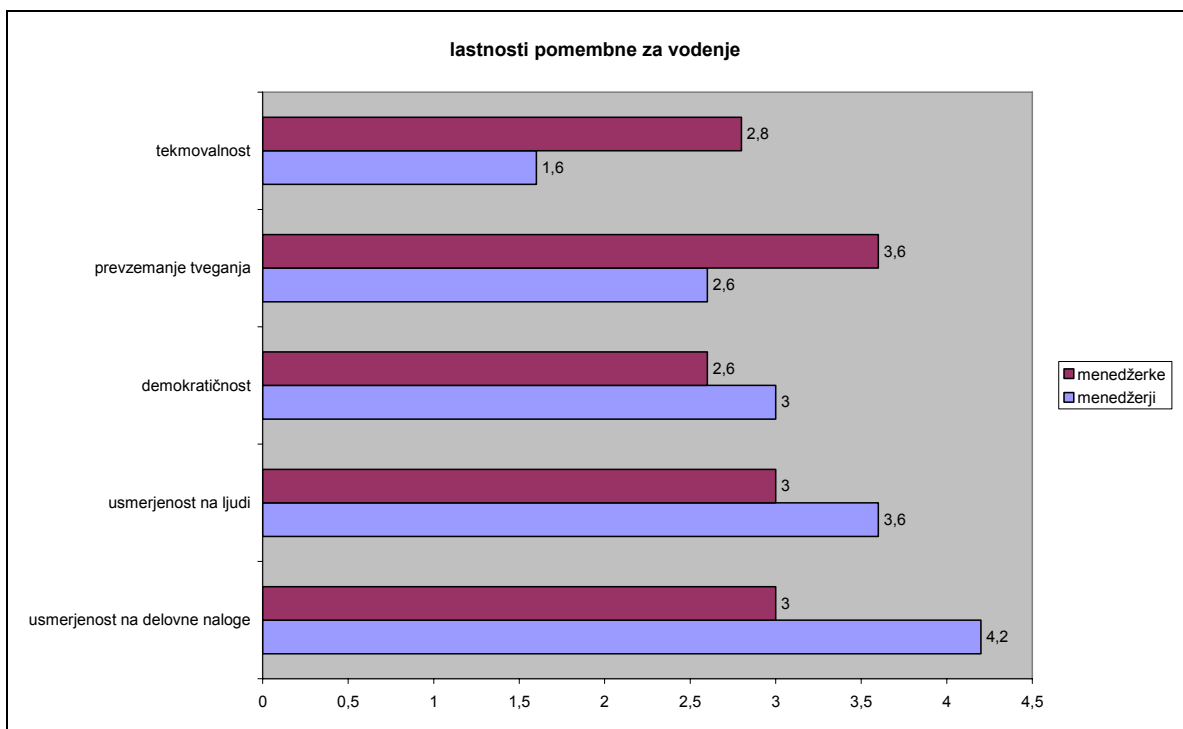
Pričakovala sem, da bodo menedžerke bolj usmerjene k ljudem in menedžerji bolj usmerjeni na naloge. Iz grafa 8.3.2.13 je razvidno, da so menedžerke bolj usmerjene k ljudem kot tudi k nalogam. Prav tako so tudi ostale prej omenjene lastnosti, kot so tekmovalnost, demokratičnost, ukazovalnost bolj značilne za vodenje menedžerk v primerjavi z vodenjem menedžerjev. Pričakovala sem, da bodo menedžerji višje ocenili tekmovalnost, saj je tekmovalnost stereotipna maskulina lastnost. Izkazalo se je ravno obratno.

Najbolj opazna je razlika v oceni v lastnosti tekmovalnost in usmerjenost na delovne naloge. Menedžerke so v primerjavi z menedžerji bolj tekmovalne. Podatki se ujemajo z raziskavo Kanjuo Mrčele (1996), saj so menedžerke v njeni raziskavi tekmovalnost označile s povprečno oceno 3,4, menedžerji pa 2,8. Ne morem se sklicevati niti na stereotipno določene lastnosti, saj dobljeni rezultati kažejo, da so menedžerji bolj demokratični in menedžerke bolj tekmovalne in pripravljene tvegati.

Menedžerji in menedžerke so lastnosti, ki so značilne za njihov stil vodenja rangirali po pomembnosti za njihovo vodenja. Iz grafa 8.3.2.14 je jasno razvidno, da so menedžerji tekmovalnost označili kot najmanj pomembno, usmerjenost na delovne naloge pa kot najbolj pomembno lastnost za njihovo vodenje. Menedžerke so demokratičnost označile kot najmanj pomembno lastnost, prevzemanje tveganja pa kot najbolj pomembno lastnost za njihovo vodenje.

Menedžerji so višje vrednotili lastnosti: usmerjenost na delovne naloge, usmerjenost na ljudi in demokratičnost. Menedžerke pa po pomembnosti višje vrednotijo prevzemanje tveganja (povprečna ocena 3,6) in tekmovalnost (povprečna ocena 2,8).

Graf 8.3.2.14: Lastnosti razvrščene po pomembnosti za stil vodenja menedžerjev in menedžerk

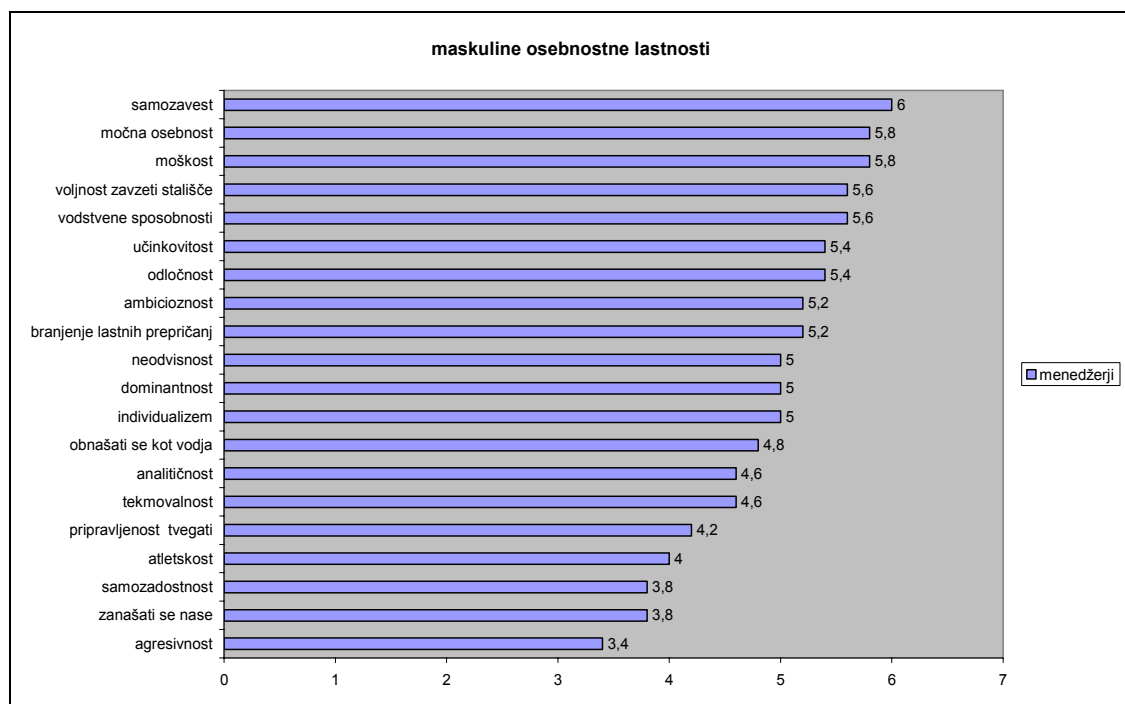


8.4. REZULTATI OCEN OSEBNOSTNIH LASTNOSTI

8.4.1. REZULTATI OCEN MASKULINIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI

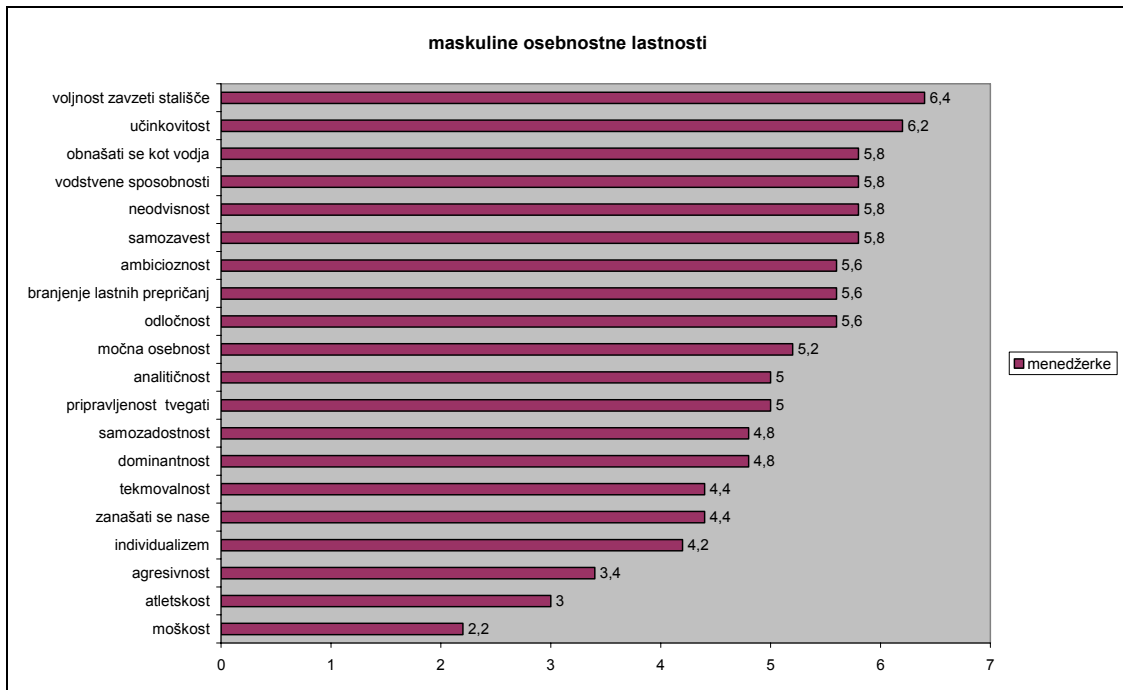
Menedžerji in menedžerke so razvrščali v kolikšni meri je osebnostna lastnost izražena pri njih samih. Analiza rezultatov (glej graf 8.4.1.15) kaže, da so za preučevane menedžerje najbolj značilne maskuline lastnosti: samozavest, močna osebnost, moškost, voljnost zavzeti stališče, vodstvene sposobnosti, učinkovitost, odločnost in ambicioznost.

Graf 8.4.1.15: Povprečne ocene menedžerjev o maskulinih osebnostnih lastnostih



Po ocenah sodeč so za preučevane menedžerke najbolj značilne maskuline lastnosti (glej graf 8.4.1.16), in sicer voljnost zavzeti stališče, učinkovitost, obnašati se kot vodja, vodstvene sposobnosti, neodvisnost in samozavest. Pri menedžerkah so lastnosti atletskost, moškost in agresivnost zelo neizražene.

Graf 8.4.1.16: Povprečne ocene menedžerk o maskulinih osebnostnih lastnostih

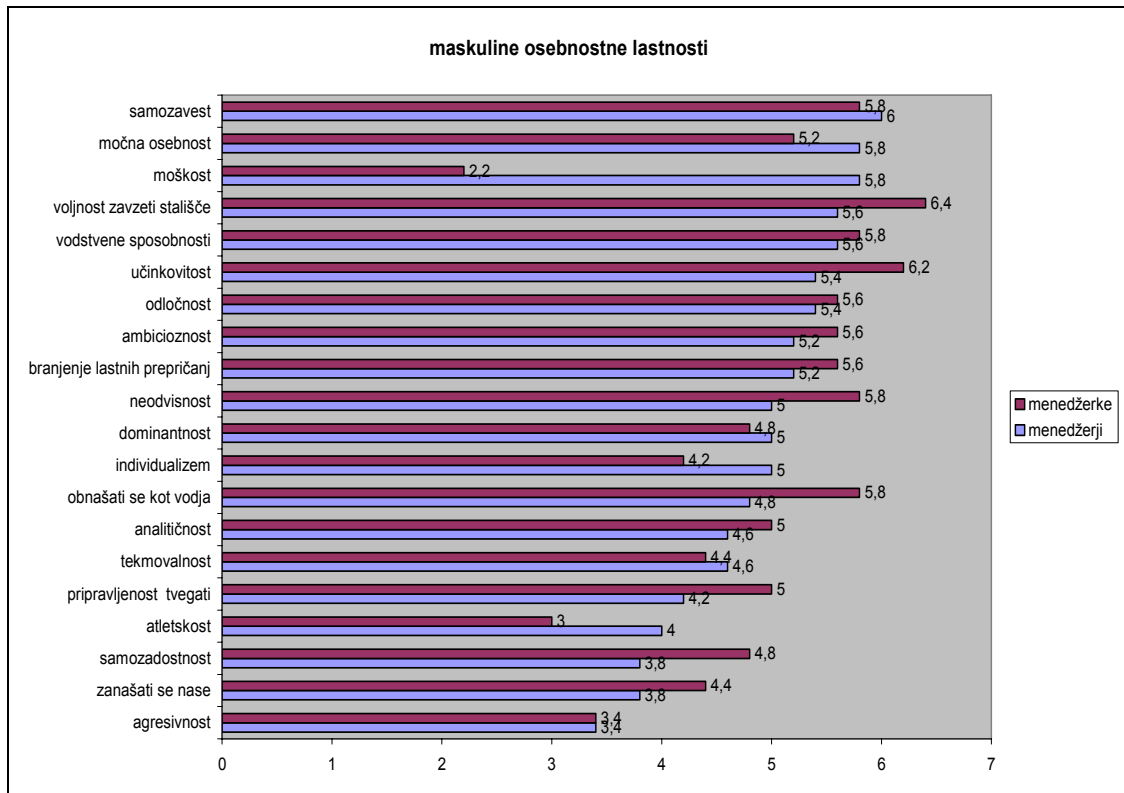


V grafu 8.4.1.17 so prikazane maskuline lastnosti, ki so najbolj značilne za preučevane menedžerje in najmanj za preučevane menedžerke. Najbolj opazna je razlika v lastnosti moškost. Povprečna ocena menedžerjev je 5,8, menedžerk 2,2. Sledi lastnost atletskost s povprečno oceno 4 za menedžerje in 3 za menedžerke. Menedžerji so bolj individualisti, saj je lastnost individualizem pri menedžerjih izražena s povprečno oceno 5, pri menedžerkah pa s povprečno oceno 4,2. Primerjava ocen menedžerk in menedžerjev kaže, da so menedžerji bolj samozavestni in dominantni. Močna osebnost in vodstvene sposobnosti sta lastnosti, ki sta močno izraženi tako pri menedžerjih kot tudi pri menedžerkah.

Pričakovala sem, da bodo maskuline osebnostne lastnosti bolj izražene pri menedžerjih. Rezultati kažejo, da je kar 12 stereotipnih maskulinih lastnosti bolj izraženo pri menedžerkah kot pa pri menedžerjih. Najbolj opazna je razlika, da imajo menedžerke bolj izraženo lastnost obnašati se kot vodja v primerjavi z menedžerji. Povprečna ocena menedžerk je 5,8, menedžerjev pa 4,8.

Prav tako je lastnost samozadostnost višje izražena pri menedžerkah. Lastnost agresivnost je srednje izražena pri menedžerjih in menedžerkah, saj znaša povprečna ocena pri obeh 4. Menim, da so menedžerke enako agresivne kot menedžerji, čeprav je agresivnost stereotipna maskulina lastnost. Menedžerke so v primerjavi z menedžerji bolj neodvisne, učinkovite, odločne, samozadostne, pripravljene tvegati, ambiciozne, branijo lastna prepričanja, analitične in imajo vodstvene sposobnosti, saj so te lastnosti višje izražene pri menedžerkah.

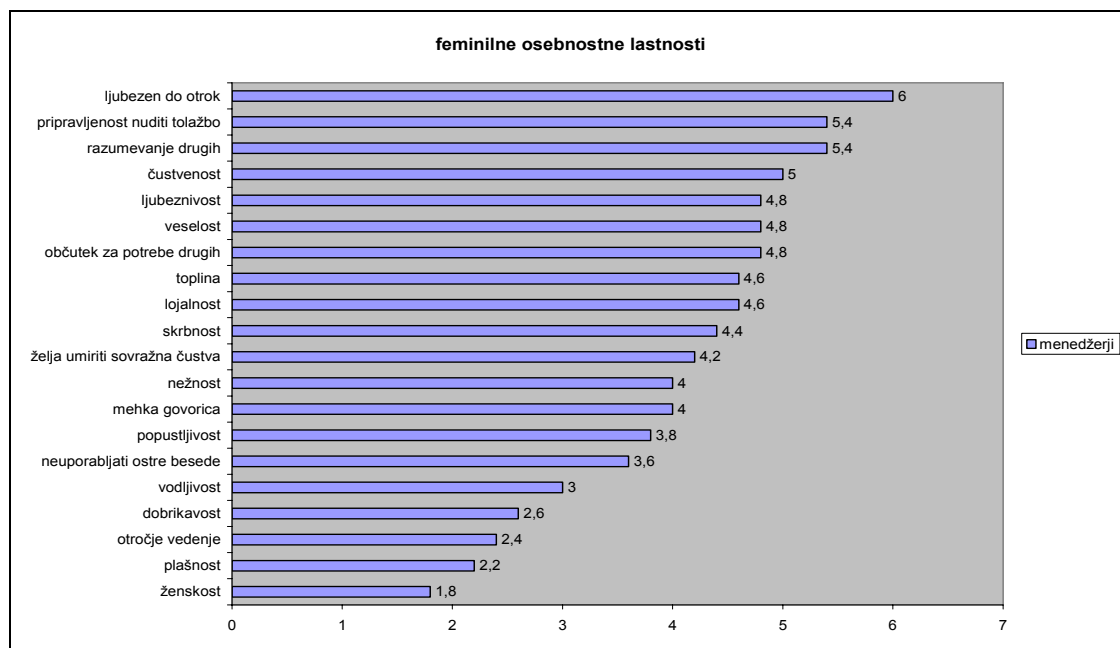
Graf 8.4.1.17: Povprečne ocene maskulinih osebnostnih lastnosti



8.4.2. REZULTATI OCEN FEMINILNIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI

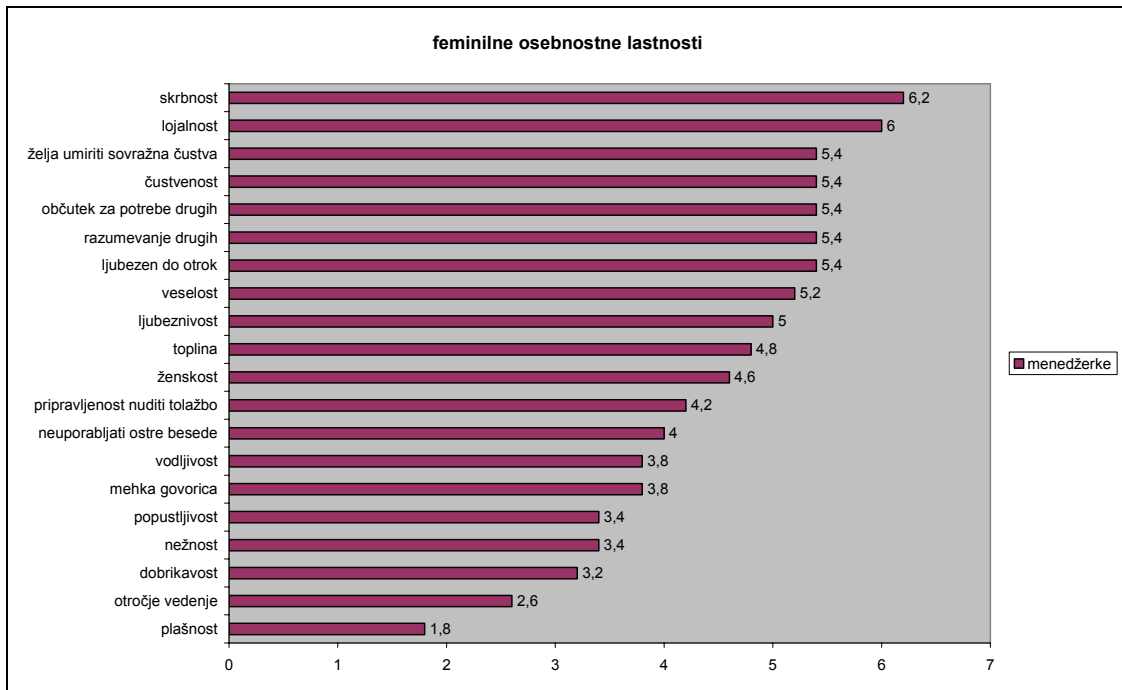
Ocene feminilnih osebnostnih lastnosti za menedžerje (glej graf 8.4.2.18) kažejo, da menedžerji najbolj izkazujejo lastnosti, kot so ljubezen do otrok, pripravljenost nuditi tolažbo, razumevanje drugih, čustvenost, ljubeznivost, veselost, občutek za potrebe drugih. Otročje vedenje, plašnost in ženskost so feminilne lastnosti, ki so pri menedžerjih zelo neizražene.

Graf 8.4.2.18: Povprečne ocene menedžerjev o feminilnih osebnostnih lastnostih



Za preučevane menedžerke so najbolj značilne feminilne osebnostne lastnosti (glej graf 8.4.2.19): skrbnost, lojalnost, želja umiriti sovražna čustva, čustvenost, občutek za potrebe drugih, razumevanje drugih, ljubezen do otrok, veselost in ljubeznivost.

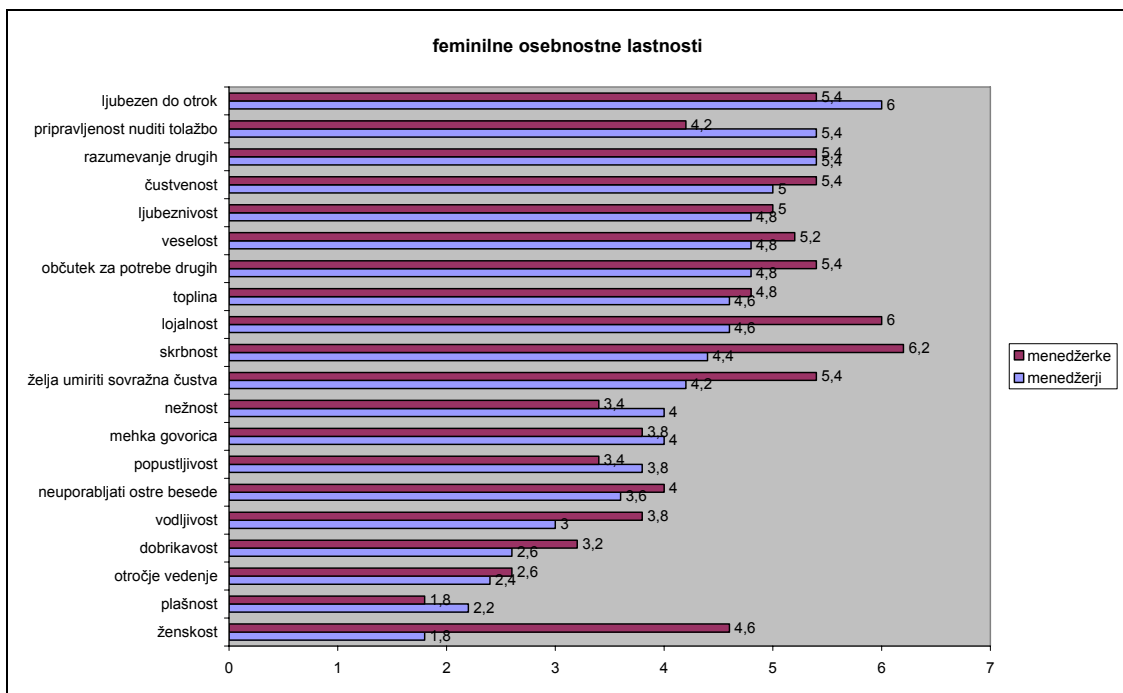
Graf 8.4.2.19: Povprečne ocene menedžerk o feminilnih osebnostnih lastnostih



V grafu 8.4.2.20 so prikazane feminilne osebnostne lastnosti, ki so najbolj značilne za preučevane menedžerke in najmanj za preučevane menedžerje. Največja je razlika med povprečnimi ocenami menedžerk in menedžerjev v lastnosti ženskost, saj je ženskost pri menedžerkah srednje izražena (povprečna ocena 4,6), pri menedžerjih pa zelo neizražena (povprečna ocena 1,8). Najvišje izražena feminilna lastnost po ocenah menedžerk je skrbnost, ki je pri menedžerkah zelo izražena (povprečna ocena 6,2), pri menedžerjih pa srednje izražena (povprečna ocena 4,4). Menedžerke si v primerjavi z menedžerji bolj prizadevajo umiriti sovražna čustva, saj znaša povprečna ocena menedžerk 5,4, menedžerjev pa 4,2. Imajo večji občutek za potrebe drugih, so čustvene, lojalne, ljubeznive, vesele in izžarevajo toplino. Pri menedžerjih in pri menedžerkah je enako izražena lastnost razumevanje drugih, saj znaša povprečna ocena menedžerjev in menedžerk 5,4.

Izkazalo se je, da so nekatere feminilne lastnosti višje izražene pri menedžerjih. Menedžerji so pripravljeni nuditi tolažbo, imajo radi otroke, so popustljivi in nežni. Zanimivo se mi zdi, da je tudi lastnost mehka govorica bolje izražena pri menedžerjih. Te lastnosti sem povezovala z ženskim spolom, saj naj bi bile ženske že po naravi nežne in čustvene. Vendar povprečne ocene menedžerk in menedžerjev kažejo, da so se stereotipi spremenili.

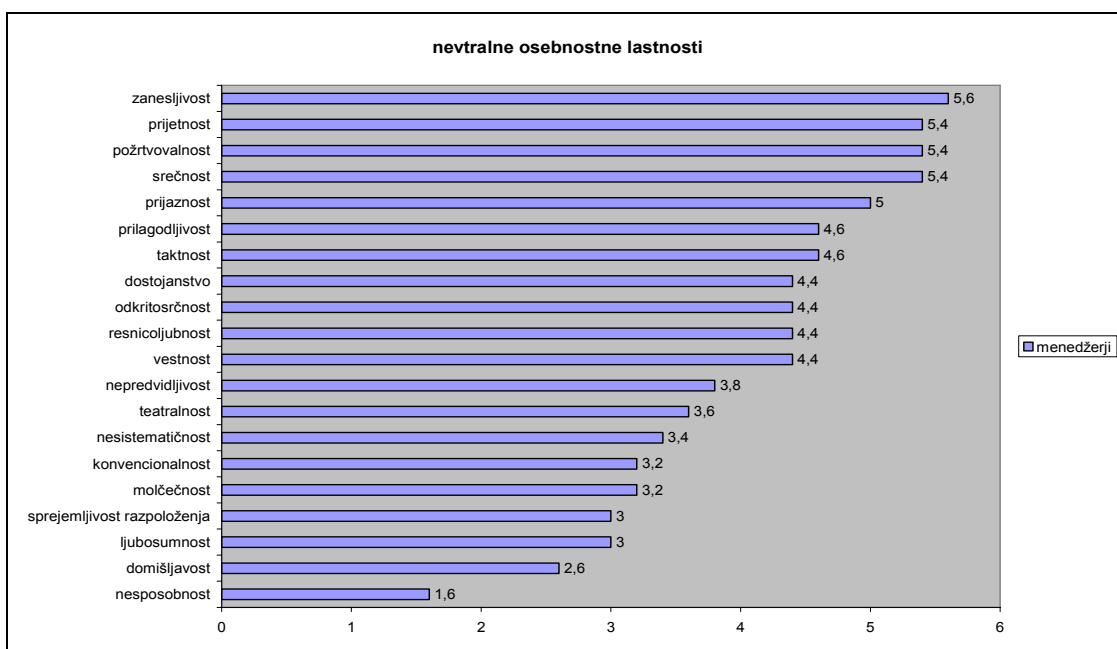
Graf 8.4.2.20: Povprečne ocene feminilnih osebnostnih lastnosti



8.4.3. REZULTATI OCEN NEVTRALNIH OSEBNOSTNIH LASTNOSTI

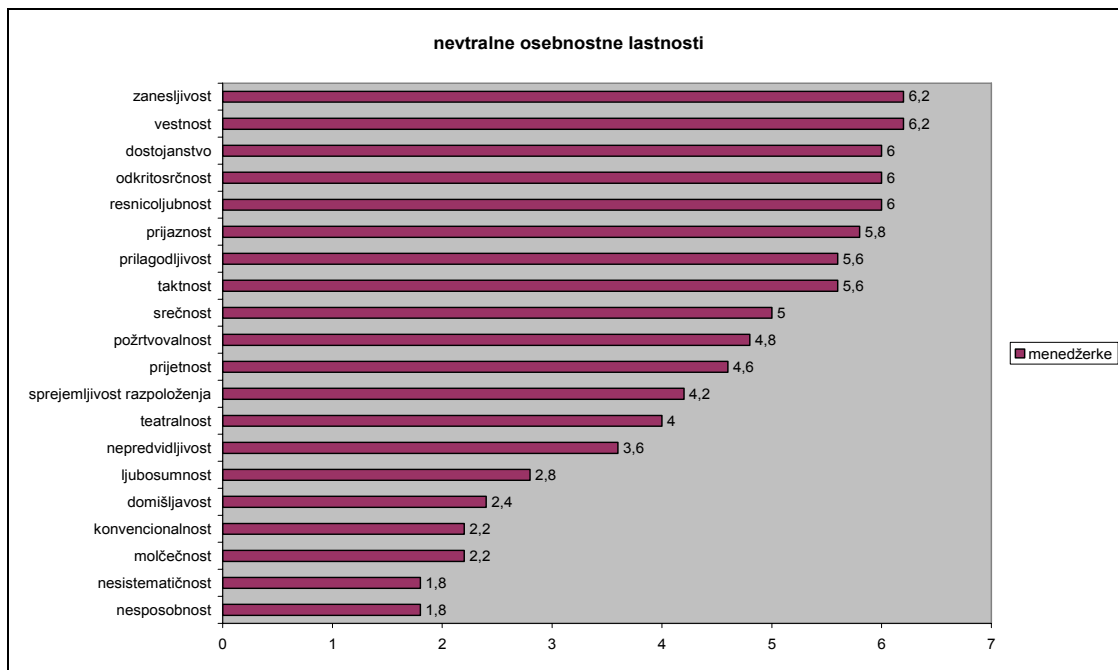
Za preučevane menedžerje se je izkazalo (glej graf 8.4.3.21), da najvišje vrednotijo naslednje nevtralne lastnosti: zanesljivost, prijetnost, požrtvovalnost, srečnost, prijaznost ter prilagodljivost. Menedžerji skoraj ne izražajo lastnosti, kot so nesposobnost, domišljavost in ljubosumnost.

Graf 8.4.3.21: Povprečne ocene menedžerjev o nevtralnih osebnostnih lastnosti



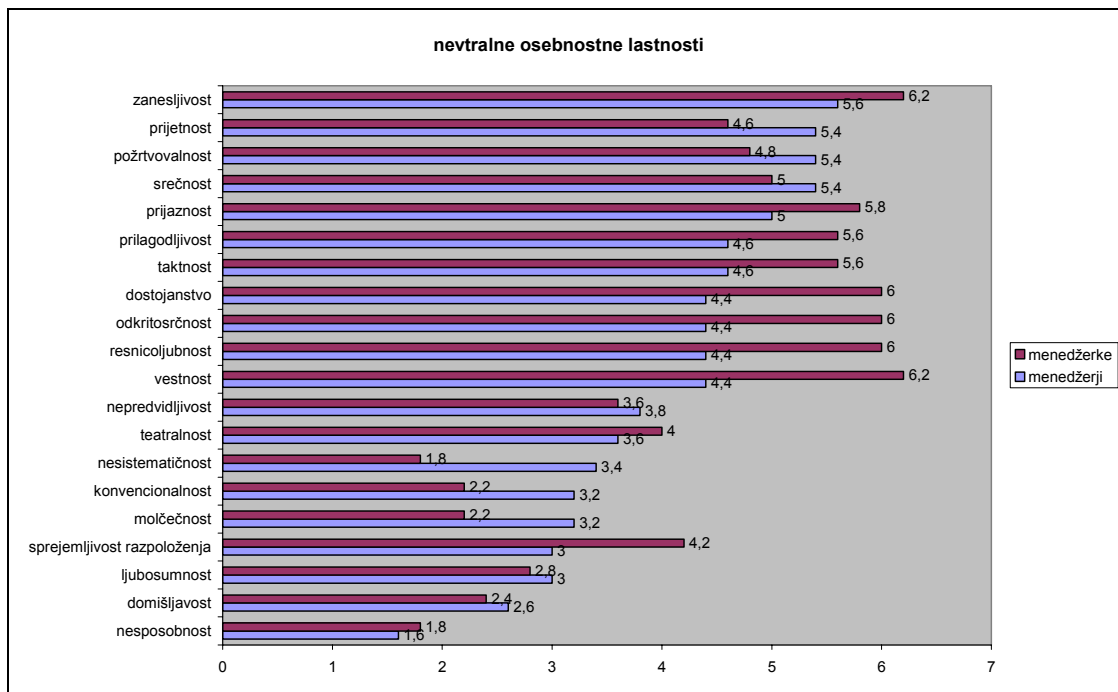
Povprečne ocene menedžerk (glej graf 8.4.3.22) pa kažejo na to, da so menedžerke zanesljive, vestne, dostojanstvene, odkritosrčne, resnicoljubne, prijazne in prilagodljive. Lastnosti nesistematičnost in nesposobnost sta lastnosti, ki sta pri menedžerkah zelo neizraženi.

Graf 8.4.3.22: Povprečne ocene menedžerk o nevtralnih osebnostnih lastnostih



Med 20 nevtralnimi lastnostmi (glej graf 8.4.3.23) je 11 lastnosti višje izraženih pri menedžerkah in 7 lastnosti pri menedžerjih. Med menedžerji in menedžerkami je najbolj opazna razlika v lastnosti vestnost, saj je pri menedžerkah ta lastnost zelo izražena, pri menedžerjih pa srednje izražena. Sledijo lastnosti resnicoljubnost, dostojanstvenost in odkritosrčnost, ki so pri menedžerkah zelo izražene (povprečna ocena 6), pri menedžerjih pa srednje (povprečna ocena 4,4). Pri menedžerkah in menedžerjih je najnižje izražena lastnost nesposobnost. Menedžerke so bolj prilagodljive, čeprav bolj spreminjajo razpoloženje v primerjavi z menedžerji. Lastnosti ljubosumnost, srečnost, domišljavost, molčečnost, nepredvidljivost, nesistematičnost in požrtvovalnost so višje izražene pri menedžerjih. Rezultati kažejo, da menedžerke bolj zagovarjajo resnico, so dostojanstvene, prilagodljive, prijazne, vestne, zanesljive in odkritosrčne.

Graf 8.4.3.23: Povprečne ocene menedžerk o nevtralnih osebnostnih lastnosti



8.5. PREVERJANJE HIPOTEZ

Z analizo teoretičnih kot tudi empiričnih virov sem ugotovila, da med menedžerji in menedžerkami ni bistvenih razlik. V mojem vzorcu prevladuje mlajša generacija menedžerk in menedžerjev. Menedžerji so starejši od menedžerk, medtem ko imajo menedžerke višjo stopnjo izobrazbe. Izkazalo se je, da so oboji enako ambiciozni glede napredovanja, čeprav menedžerji dalj časa opravljajo menedžersko funkcijo.

Svojo prvo hipotezo, da obstajajo značilne razlike v stilu vodenja med menedžerji in menedžerkami, lahko zavrnem. Na podlagi povprečij med menedžerji in menedžerkami je jasno razvidno, da v stilu vodenja menedžerjev prevladujejo lastnosti, ki so značilne za ženski stil vodenja.

Menedžerji in menedžerke so se v enaki meri približali naslednjim lastnostim demokratičnega stila vodenja: odnos med menedžerji/ menedžerkami in zaposlenimi je soodvisen in vzajemen, upoštevajo mnenja, kritike in predloge zaposlenih. Razvijajo teamsko delo v organizaciji in kljub potrebnemu znanju in kompetencam zaposlene še vedno povprašajo za nasvet.

Menedžerji zaposlene seznanijo z najpomembnejšimi kot tudi z nepomembnimi informacijami o opravljanju nalog. Izkazalo se je, da so razlike v povprečnih ocenah med menedžerji in menedžerkami zelo majhne, zato lahko sklepam, da so lastnosti demokratičnega, ženskega stila vodenja približno enako izražene pri menedžerjih kot tudi pri menedžerkah. Tako kot menedžerke tudi menedžerji skrbijo za zaposlene na delovnem mestu in za uspešno delovno klimo v organizaciji. Zaposlenim dopuščajo, da prosto oblikujejo delo po svojih odločitvah in jih spodbujajo k izvirnim rešitvam problemov. Menedžerji komunicirajo z najožjimi sodelavci večkrat dnevno, dnevno in večkrat tedensko pa z ostalimi zaposlenimi.

Potrdila pa so se tudi pričakovanja, da imajo menedžerji več lastnosti moškega, avtokratičnega stila vodenja in nekatere maskuline lastnosti. Izstopata lastnosti samoodločanje in usmerjenost k delovnim nalogam. Menedžerji še vedno sami sprejemajo pomembne odločitve, brez sodelovanja, pojasnjevanja ter upoštevanja zaposlenih. Usmerjenost k delovnim nalogam je lastnost, ki so jo menedžerji najvišje rangirali in je tudi najpomembnejša lastnost za njihovo vodenje.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da obstajajo razlike v stilih vodenja v procesih odločanja in pri dejavnikih, ki zagotavljajo avtoriteto. Kljub temu da menedžerji razvijajo vzajemen in soodvisen odnos z zaposlenimi, pa zagovarjajo hierarhično ureditev, saj sta dejavnika spoštovanja po mnenju menedžerjev še vedno moč in položaj. Menedžerke pa menijo, da medsebojni odnos zagotavlja spoštovanje.

Analiza rezultatov kaže, da so menedžerji spremenili svoj stil vodenja in prevzeli lastnosti, ki so prepoznane kot ženski stil vodenja. Samoodločanje je lastnost avtokratičnega, moškega stila vodenja, ki zaznamuje stil vodenja preučevanih menedžerjev. To potrjuje tudi analiza rezultatov stilov vodenja, saj so trije menedžerji svoj stil vodenja označili kot avtokratičen.

Sklepam lahko, da je za preučevane menedžerje in menedžerke bolj značilen demokratičen stil vodenja. To pa se ne ujema z rezultati raziskave Mayerja (Kovač in drugi, 2004), saj po njegovem mnenju prevladujejo v Sloveniji vzorci avtokratičnega, moškega stila vodenja.

Svojo drugo hipotezo, da menedžerji izkazujejo maskuline osebne lastnosti stila vodenja in menedžerke bolj feminilne lastnosti stila vodenja, zavračam. Analiza povprečij kaže, da so nekatere stereotipne maskuline lastnosti višje izražene pri menedžerkah kot pa pri menedžerjih. Menedžerji se ocenjujejo kot samozavestni, tekmovalni, dominantni, individualisti in da imajo močno osebnost. Menedžerke, vključene v mojo raziskavo, se ocenjujejo za učinkovite, neodvisne, pripravljene tvegati, odločne, ambiciozne, analitične, imajo vodstvene sposobnosti in se obnašajo kot vodje. Stereotipna maskulina lastnost agresivnost je enako izražena pri menedžerjih in menedžerkah.

Prav tako so nekatere feminilne lastnosti višje izražene pri menedžerjih kot pri menedžerkah. Menedžerke se ocenjujejo kot ljubeznive, čustvene, vesele, skrbne, zveste in imajo občutek za potrebe drugih. Čeprav naj bi bila primarna vloga žensk skrbeti za družino in so s tem povezane tudi feminilne lastnosti, pa rezultati kažejo, da se menedžerji ocenjujejo za nežne, potrpežljive, popustljive, pripravljene nuditi tolažbo in da imajo radi otroke. Izkazalo se je tudi, da je feminilna lastnost mehka govorica bolj značilna za menedžerje kot pa menedžerke, čeprav je to lastnost ženskega stila vodenja. Feminilna lastnost razumevanje drugih pa je enako izražena pri menedžerjih kot tudi pri menedžerkah.

Menedžerji in menedžerke različno izražajo nevtralne lastnosti, ki niso stereotipno povezane s spolom. Menedžerji so prijetni in srečni, po drugi strani nepredvidljivi, nesistematični, požrtvovalni, molčeči, domišljavi in ljubosumni. Menedžerke pa so prijazne, prilagodljive, odkritosrčne, zanesljive in vestne, po drugi strani pa spreminjajo razpoloženja in vedno premislijo in pretehtajo vsako možnost.

Iz rezultatov lahko sklepam, da menedžerke ne kažejo lastnosti, ki so jim stereotipno določene. Menedžerke se ocenjujejo kot neodvisne, odločne in pripravljene tvegati, čeprav je v njihovem vedenju prisoten materinski čut.

Ponovno stereotipiziram, če menedžerjem pripisujem maskuline lastnosti in menedžerkam feminilne lastnosti. Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da imajo menedžerji in menedžerke tako maskuline kot tudi feminilne lastnosti.

9. ZAKLJUČEK

Na osnovi lastnega empiričnega dela sem ugotovila, da ni bistvenih razlik v stilu vodenja med menedžerji in menedžerkami v preučevanih slovenskih podjetjih. Zavrnila sem hipotezi in ugotovila, da v preučevanih podjetjih po lastnih ocenah prevladujejo menedžerji in menedžerke, ki skrbijo za zaposlene, razvijajo teamsko delo, upoštevajo mnenje in predloge zaposlenih, z zaposlenimi komunicirajo vsaj enkrat dnevno in jim sporočijo povratno informacijo o njihovih dosežkih. Menedžerji odločitve sprejemajo sami, medtem ko se menedžerke prej posvetujejo z zaposlenimi in se skupaj odločijo.

Menedžerji v preučevanih podjetjih so se ocenili za dominantne, individualiste, samozavestne, tekmovalne, prijetne, nepredvidljive, požrtvovalne, popustljive, nudijo tolažbo in imajo radi otroke. Izkazalo se je, da so se menedžerke ocenile za bolj tekmovalne kot menedžerji, če to lastnost povezujemo s stilom vodenja. Menedžerke v preučevanih podjetjih so ambiciozne, neodvisne, pripravljene tvegati, odločne, obnašajo se kot vodja, imajo vodstvene sposobnosti, so prijazne, vestne, zanesljive, dostojanstvene, čustvene, skrbne in imajo občutek za potrebe ostalih ljudi. Razvidno je, da imajo menedžerji in menedžerke tako maskuline kot tudi feminilne lastnosti.

Še ena opravljena raziskava na temo ali obstaja v slovenskih podjetjih razlika v stilu vodenja med menedžerkami in menedžerji potrjuje, da med menedžerji in menedžerkami ni bistvenih razlik. Končni rezultati moje raziskave se ujemajo z rezultati raziskave Kanjuo Mrčele iz leta 1996 in rezultati raziskave Kavčič in Merkač iz leta 1997.

Majhnost vzorca in samoocene menedžerjev dopuščajo, da lahko sklepam o podobnostih v vodenju samo na preučevanem vzorcu, ne pa na širši populaciji. Dobljeni podatki bi bili bolj verodostojni in kredibilni, če bi samoocene menedžerjev in menedžerk primerjala še z ocenami podrejenih, ki bi ocenjevali svojega menedžerja ali menedžerko. Zaradi nezanimanja in nepripravljenosti zaposlenih za ocenjevanje svojega nadrejenega teh podatkov nisem mogla zbrati.

Čeprav so stereotipi o moškem menedžmentu še vedno zelo močni, pa menedžment počasi postaja poklic, v katerega je vključeno vse več žensk. Menedžerji niso boljši od menedžerk in menedžerke niso boljše od menedžerjev. Danes najboljši uspeh prinese kombinacija moških in ženskih lastnosti v stilu vodenja. Po mojem mnenju menedžerje danes ne povezujemo več niti z moškimi niti z ženskim spolom, temveč kot androgine osebe, ki združujejo najboljše maskuline in feminilne lastnosti, ki so potrebne pri vodenju.

10. LITERATURA

Auster J., Carol, Ohm, C. Susan (2000): Masculinity and Femininity in Contemporary American Society: A Reevaluation Using the Bem Sex- Role Inventory. *Sex Roles* 43 (7-8), 499-528.

Avsec, Andreja (1998): Spolna shema: maskulnost, feminost in androginija. *Anthropos* 30(1-3), 166-178.

Avsec, Andreja (2002): Diferencialna povezanost pozitivnih in negativnih vidikov maskulnosti in feminosti s petimi velikimi faktorji osebnosti. *Anthropos* 34(1-3), 107-116.

Avsec, Andreja (2002a): Stereotipi o moških in ženskih osebnostnih lastnostih. *Psihološka obzorja* 11(2), 23-35.

Avsec, Andreja (2002b): Razlike med spoloma v vrednostnih ocenah spolno stereotipnih osebnostnih lastnosti. *Anthropos* 34(4-6), 19-34.

Bem L., Sandra (1974): The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42, 155- 162.

Bernik, Jurij, Kmet, Jaka, Berginc, Jordan, Mejaš, Niko, Pšeničny, Viljem (2000): *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Bennis, Warren, Nanus, Burt (1986): *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Perennial.

Boyce A., Lisa, Herd, M. Ann (2003): The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Journal of Research*. Dostopno na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_7-8_49/ai_109355380 (15.11.2004).

Carli L., Linda (1999): Gender, Interpersonal Power and Social Influence. *Journal of Social Issues* 55(1), 81-99.

Carli L., Linda (2001): Gender and Social Influence. *Journal of Social Issues* 57(4), 725-741.

Černigoj Sadar, Nevenka, Verša, Dorotea (2002): Zaposlovanje žensk. V Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer, Martina Trbanc (ur.): *Politika zaposlovanja*, 398- 433. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Dakič, Jadranka (2005): Najvplivnejše. *Manager* 11, 12- 13.

Eagly H., Alice, Carli, L. Linda (2001): Gender, hierarhy and leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues* 57(4), 629- 636.

Eagly H., Alice, Johannesen Schmidt, C. Mary (2001): The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781- 797.

Evetts, Julia (1994): *Women and career Themes and Issues in advances industrial societies*. London, New York: Longman.

Funk, Carol (2004): Outstanding Female Superintendents: Profiles in Leadership. *Advancing Women in Leadership*. Dostopno na <http://www.advancingwomen.com/awl/spring2004/FUNK.html> (12.1.2005).

Gole, Sonja (2004): Ženske pridejo na vrh v krizi. *Manager* 11, 21- 24.

Hennig, Margaret, Jardim, Anne (1977): The managerial women. New York: Pocket books.

Kalčič, Vesna (2004): Tudi superženske ne naredijo vsega z levo roko. Nika 9, 13-15.

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

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

Katsurada, Emiko, Sugihara, Yoko (2002): Gender Roledevelopment in Japanese culture: Diminishing gender role differences in a contemporary society. Journal of Research. Dostopno na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2002_Nov/ai_97728458 (15.11.2004)

Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kavčič, Bogdan, Merkač, Marjana, Samsa, Edita, Lukežič, Branko, Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1997): Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na znanstveno raziskovalnem projektu: Študija o moških in ženskah na vodilnih položajih. Ljubljana: Iteo: Programi kadri, motivacija, organizacija.

Kets de Vries, F.R. Manfred, Florent Treacy, Elizabeth (2000): Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Korac Kakabadse, Andrew, Korac Kakabadse, Nada, Myers, Andrew (1998): Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. Journal of Management Development, 17(5), 351-388.

Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca (2004): Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.

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

Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

McCormick J., Michael, Tanguma, Jesus, Sohn, Anita (2003): Gender Differences in Beliefs about Leadership Capabilities: Exploring the Glass Ceiling Phenomen with Self-Efficiency Theory. Dostopno na http://www.leadershipreview.org/2003spring/article2_spring2003.asp (18.03.2005).

Merkač, Marjana (1997): Pet hipotez o managerjih in managerkah v Sloveniji. V Quo vadis management: zbornik referatov, 211-222. Kranj: Založba moderna organizacija.

Možina, Stane, et. al. (1994): Management. Radovljica: Didakta.

Musek, Janek (2001): Psihologija osebnosti. Dostopno na <http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Pdf/Psihologija%20osebnosti%20Medosebne%20skup%20razlike%2001.pdf> (6.5.2005).

Nastran Ule, Mirjana (2000): Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Norton, Dee (1998): Gender and Communication- Finding Common Ground. Dostopno na <http://www.uscg.mil/hq/g-w/g-wt/g-wtl/spring98.htm> (7.11.2004).

Palan M., Kay (2001): Gender Identity in Consumer Behavior Research: A Literature Review and Research Agenda. Dostopno na www.amsreview.org/articles/palan10-2001.pdf (10.10.2005).

Petelinkar, Mateja (2005): Ženske v menedžementu v Sloveniji na začetku tisočletja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Peters, Helen (1998): Women and the Glass Ceiling. Dostopno na <http://www.leadervalues.com/Themes/detail3.asp?Category=Themes&Section=Career&Subject=Women%20and%20the%20Glass%20Ceiling> (15.11.2004).

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

Powell, N. Gary, Graves, M. Laura (1996/ 2003): Women and men in management. Thousand Oaks: Sage.

Rejc, Adriana (2004): Managerke za 21. stoletje. Manager 11, 17.

Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc (1993): Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rosner B., Judy (1997): Leadership and the Paradox of Gender. V Mary Roth Walsh (ur.) Women, Men & Gender, 294- 297. New Haven in London: Yale University Press.

Stelter Z., Nicole, (2004): Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. Dostopno na http://leadershipcenter.osu.edu/Publications/Leadership_Discoveries/LD_2004/ (12.11.2004).

Stets, E., Jan, Burke J., Peter (2000): Femininity/Masculinity. V Edgar F. Borgatta in Rhonda J. Montgomery (ur.): Encyclopedia of Sociology, 997-1005. New York: Macmillan.

Van der Boon, Mary (2003): Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership. Women in Management Review 18(3), 132-146.

Verša, Dorotea (1992): Televizija- ogledalo družbe brez ženske. V Marija Cigale (ur.): Ko odgrneš sedem tančic. Zbornik ženske v Sloveniji, 157- 164. Ljubljana: Društvo iniciativa.

Walsh Roth, Mary (1997): Women, Men & Gender: Leadership: Do Women and Men have Different Ways of Leading?. New Haven in London: Yale University Press.

Vinnicombe, Susan, Kakabadse, Andrew (1999): The Debate: Do men and women have different leadership styles? Dostopno na www.som.cranfield.ac.uk/som/news/manfocus/downloads/p12_13.doc (15.11.2004).

Wirth, Linda (2004): Breaking through the glass ceiling- women in management 2004. Geneva: International Labour Office. Dostopno na <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F267981337/Breaking%20Glass%20PDF%20English.pdf> (14.3.2006).

Women's Funding Network (2001): Women's Leadership Alliance Position Paper on Economic Equity. Dostopno na http://www.wfnet.org/news/story.php?story_id=46, 12.11.2004

Zhang, Jie, Norvilitis M., Jill, Jin, Shengua (2001): Measuring Gender Orientation With Bem Sex Role Inventory in Chinese Culture. Sex Roles, 44(3/4), 237-251.

Žnidaršič Žagar, Sabina (2000): Ora et labota- in molči ženska! Ljubljana: Založba/*cf.

<http://cms.psychologytoday.com/articles/pto-19920701-000006.html> (20.12.2004).

<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/uspesnost-managerk/> (12.1.2005).

<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/aktualno/managerka-21-stoletje/> (12.1.2005).

<http://www.elites.com/f-excel.html> (18.3.2005).

http://www.catalystwomen.org/pressroom/press_releases/3_29_06%20-%20WBD%20release.pdf (25.4.2006).

11. PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

VODENJE:

V kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z naslednjimi trditvami? (prosim, obkrožite oceno pri vsaki trditvi)

	1	2	3	4	5
	sploh se ne strinjam	ne strinjam se	niti-niti	se strinjam	v celoti se strinjam
Sodelavci morajo naloge najprej izvršiti šele potem lahko o tem razpravljam z njimi.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost, da lahko prosto oblikujejo delo po svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
Menim, da me sodelavci spoštujejo kljub distanciranju (oddaljenosti) in občasni komunikaciji.	1	2	3	4	5
Skrbim za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter za klimo v organizaciji.	1	2	3	4	5
Upoštevam kritiko sodelavcev in predloge o spremembah.	1	2	3	4	5
Vedno sporočim povratno informacijo sodelavcem o njihovih dosežkih.	1	2	3	4	5
Vztrajam pri tem, da je treba spoštovati pravila in izpolnjevati navodila.	1	2	3	4	5
Razvijam timsko delo v organizaciji.	1	2	3	4	5

Zaposlene vključujem v procese odločanja.	1	2	3	4	5
Odnos med menoj in med zaposlenimi je soodvisen in vzajemen.	1	2	3	4	5
Menim, da bi zaposleni mojo prošnjo za nasvet razumeli kot pomanjkanje potrebnega znanja in kompetenc	1	2	3	4	5
Sodelavci naj brez ugovarjanja izpolnijo točno določene naloge.	1	2	3	4	5
Najpogosteje imam zadosti informacij o problemu in sam/a sprejemem odločitve.	1	2	3	4	5
Da se izognem zmedam, zaposlenim povem le tisto, kar morajo vedeti, da lahko opravijo svoje naloge.	1	2	3	4	5
Ne spodbujam izražanja mnenj o sprejetih odločitvah, ker to lahko privede do nestrinjanja.	1	2	3	4	5
Sodelavce spodbujam k izvornim rešitvam problemov.	1	2	3	4	5

Z najožjimi sodelavci komuniciram:

- a) večkrat dnevno
- b) dnevno
- c) večkrat tedensko
- d) tedensko
- e) večkrat mesečno
- f) mesečno
- g) redkeje
- h) _____

Z ostalimi zaposlenimi komuniciram:

- a) večkrat dnevno
- b) dnevno
- c) večkrat tedensko
- d) tedensko
- e) večkrat mesečno
- f) mesečno
- g) redkeje
- h) _____

Kateri opis najbolj ustreza vašemu lastnemu ravnanju?

1	Takoj se odločim in sodelavcem jasno in odločno sporočim svoje odločitve. Pričakujem, da bodo sodelavci lojalni in ne bodo delali težav pri izvedbi odločitev.
2	Takoj se odločim, vendar poskušam odločitve poprej obširno razložiti. Odločitve utemeljim in odgovarjam na vsa vprašanja sodelavcev.
3	Navadno se posvetujem s sodelavci, še preden se odločim in njihove predloge upoštevam v odločitvah. Nato pa pričakujem, da bodo vsi sodelavci pri realizaciji odločitve, ne glede na to, če je odločitev takšna, kot so jo predlagali ali ne.
4	Navadno skličem sestanek s sodelavci, kadar se je treba odločiti o pomembnih stvareh in jim razložim problem in vzpodbudim razpravo. Odločim se na osnovi mnenja večine.

V kolikšni meri so naslednje lastnosti značilne za Vaš stil vodenja?

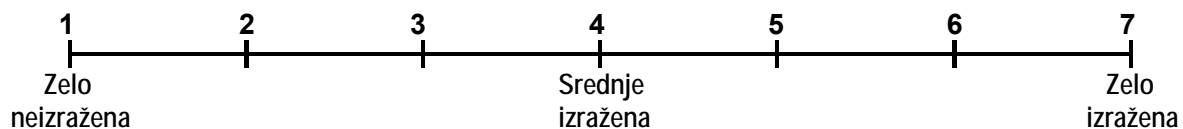
	1	2	3	4	5			
	ni značilno				zelo značilno			
1.) usmerjenost na delovne naloge				1	2	3	4	5
2.) tekmovalnost				1	2	3	4	5
3.) demokratičnost				1	2	3	4	5
4.) usmerjenost na ljudi				1	2	3	4	5
5.) prevzemanje tveganja				1	2	3	4	5
6.) ukazovalnost				1	2	3	4	5

Naslednje lastnosti še rangirajte po pomembnosti za vaše vodenje od 1 do 5, kjer je 5 najpomembnejše.

- 1.) Tekmovalnost
- 2.) Usmerjenost na delovne naloge
- 3.) Demokratičnost
- 4.) Usmerjenost na ljudi
- 5.) Prevezemanje tveganja

OSEBNE LASTNOSTI:

Spodaj so navedene osebne lastnosti. Prosim Vas, da pri vsaki lastnosti označite s številko od 1 do 7, v kolikšni meri je omenjena osebnostna lastnost izražena pri vas.



1	srečnost	_____	31	neuporabljeni ostre besede	_____
2	mehka govorica	_____	32	prijaznost	_____
3	zanašati se na se	_____	33	učinkovitost	_____
4	odločnost	_____	34	samozadostnost	_____
5	nežnost	_____	35	taktnost	_____
6	ljubosumnost	_____	36	nepredvidljivost	_____
7	molčečnost	_____	37	toplina	_____
8	ljubezen do otrok	_____	38	razumevanje drugih	_____
9	atletskost	_____	39	vodstvene sposobnosti	_____
10	ženskost	_____	40	tekmovalnost	_____
11	agresivnost	_____	41	občutek za potrebe drugih	_____
12	vestnost	_____	42	zanesljivost	_____
13	sprejemljivost razpoloženja	_____	43	prijetnost	_____
14	plašnost	_____	44	pripravljenost nuditi tolažbo	_____
15	individualizem	_____	45	moškost	_____
16	dominantnost	_____	46	močna osebnost	_____
17	požrtvovalnost	_____	47	domišljavost	_____
18	dobrikavost	_____	48	veselost	_____
19	samozavest	_____	49	čustvenost	_____
20	skrbnost	_____	50	ambicioznost	_____
21	nesposobnost	_____	51	analitičnost	_____

22	konvencionalnost	_____	52	obnašati se kot vodja	_____
23	lojalnost	_____	53	otročje vedenje	_____
24	branjenje lastnih prepričanj	_____	54	prilagodljivost	_____
25	neodvisnost	_____	55	odkritosrčnost	_____
26	teatralnost	_____	56	vodljivost	_____
27	resnicoljubnost	_____	57	želja umiriti sovražna čustva	_____
28	nesistematičnost	_____	58	dostojanstvo	_____
29	popustljivost	_____	59	voljnost zavzeti stališče	_____
30	pripravljenost tvegati	_____	60	ljubeznivost	_____

PODATKI O ANKENTIRANCU/ ANKETIRANKI

1. Spol: m ž

2. Letnica rojstva: _____

3. Zakonski status:
 - a) poročeni
 - b) samski
 - c) ločeni
 - d) vdovec/vdova
 - e) skupno gospodinjstvo

4. Dosežena stopnja izobrazbe:
 - a) osnovna šola
 - b) srednja šola
 - c) višja šola
 - d) fakulteta
 - e) magisterij
 - f) doktorat

5. Smer izobrazbe:
 - a) ekonomija
 - b) pravo
 - c) organizacija
 - d) turizem
 - e) tehnika
 - f) drugo _____

6. Delovno mesto:
- a) najvišji menedžer (generalni direktor, direktor)
 - b) druge ravni menedžer (namestnik- ca direktorja- ce, vodja oddelka)
 - c) drugo navedite: _____
7. Uradni naziv vašega sedanjega delovnega mesta: _____
8. Delovna doba v podjetju: _____ let.
9. Koliko let ali mesecev ste na sedanjem položaju?
- a) let _____
 - b) mesecev _____
10. Število ljudi, ki ste jim direktno nadrejeni: _____
11. Kje se vidite čez pet let?
- a) na višjem položaju od sedanjega
 - b) na približno enakem nivoju kot sedaj
 - c) na položaju, ki bo nižji od sedanjega
12. Število zaposlenih v vašem podjetju: _____
13. Dejavnost podjetja v katerem ste zaposleni: _____
14. Število najvišjih vodilnih: _____
15. Odstotek žensk med vodilnimi v vašem podjetju _____

ISKRENO SE VAM ZAHVALJUJEM ZA VAŠ ČAS IN TRUD!