

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MAJA GRGURAŠ

**ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENSКИH
OGLAŠEVALSKИH AGENCIJAH**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

MAJA GRGURAŠ

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENSКИH
OGLAŠEVALSKИH AGENCIJAH**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

Zahvala

Najprej in predvsem mami in atku za neverjetno razumevanje in podporo ter izjemno potrpežljivost.

Janezu za pomoč in vzpodbudo. Brez tebe bi trajalo mnogo dlje!

Tudi tebi Moni. Maji prav tako.

Mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za koristne napotke.

Vsem udeležencem ankete za njihovo sodelovanje in dobro voljo.

ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENSKIH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH

Dvig žensk na položaj pomembne ekonomske skupine v smislu odločanja, je predvsem rezultat spremembe delovnih procesov v fazi srednje in pozne industrializacije. Ženske so se iz marginalne, v ekonomske procese le obrobno vključene populacije, spremenile v pomemben dejavnik današnje globalno prepletene ekonomije. Položaj žensk v menedžmentu v Sloveniji je celo boljši kot v drugih državah razvite Evrope. Prodor večjega števila žensk na menedžerske položaje v podjetjih je povzročilo tudi spremembe v vodstvenih strukturah in načinih vodenja. Razkorak med spoloma v vrhnjem menedžmentu pa je še vedno zelo očiten, ne glede na to, da ženske danes na tem področju dohitevajo moške hitreje kot kadar koli prej. Marketing in oglaševanje sta le del tega procesa, ženske pa v njem gradijo vse pomembnejšo vlogo. To opažanje velja predvsem za velike ekonomije zahodne Evrope in Amerike. V Sloveniji je feminizacija oglaševalske stroke in njenega top menedžmenta še posebej očitna. Vodje projektov so večinoma ženske. Kaj botruje tako velikemu številu žensk na vodilnih položajih v Slovenskih oglaševalskih agencijah je vprašanje, na katerega poskušam odgovoriti v pričujočem diplomskem delu.

KLJUČNE BESEDE: menedžment, spol, oglaševanje, ženski kader v oglaševanju, Slovenija

WOMEN IN MANAGEMENT IN SLOVENIAN ADVERTISING AGENCIES

In the middle and late phase of industrialisation women became a very important and specific economic group, that slowly began making its way to the top management positions. Women turned from a marginal group, poorly involved in the decision making, to an important factor of today's globally intertwined economy. The position of managerial women in Slovenia is even better than in western Europe. Strong influx of women on top management positions also profoundly changed the management modules and structures. But the gender gap on the top management level still remains despite the fact, that women there are building their presence strongly then ever before. Marketing and advertising are one of the segments of this great process and are slowly becoming women dominated branches. Such observations are mainly true for the big economies of western Europe and northern America. The feminisation of marketing and its top management is also very evident, ongoing trend in Slovenia. Account directors are mostly women. What are the main reasons for such large number of women in top management positions in Slovenian advertising agencies is the question this diploma thesis is trying to answer.

KEY WORDS: management, gender, advertising, women employees in advertising, Slovenia

KAZALO

1. UVOD.....	7
2. MENEDŽMENT	10
2.1 OPREDELITEV POJMA MENEDŽMENT	10
2.2 OPREDELITEV POJMA MENEDŽER/KA.....	11
2.3 ŽENSKE V MENEDŽMENTU	13
2.3.1 POLOŽAJ ŽENSK V MANAGEMETU	14
2.3.2 ŽENSKE V MANAGEMETU: STATISTIČNI PODATKI	17
2.3.3 OVIRE ZA MENEDŽERKE NA POTI POKLICNE KARIERE.....	20
2.4 VODENJE IN MENEDŽERJEV ODNOS DO ZAPOSLENIH	25
2.5 MOŠKI VS. ŽENSKI STIL VODENJA	26
2.6 STEREOTIPI O MOŠKIH IN ŽENSKIH VLOGAH V MENEDŽMENTU	31
3. ŽENSKE V OGLAŠEVANJU	33
3.1 KRATKA ZGODOVINA OGLAŠEVANJA	35
3.2 OGLAŠEVALSKE AGENCIJE IN NJIHOVA VLOGA	38
3.2.1 SLOVENSKE OGLAŠEVALSKE AGENCIJE V LETU 2004	40
3.2.2 POKLICI V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI	41
3.3 ŽENSKI KADER V OGLAŠEVALSKI INDUSTRIJI.....	45
4. ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH.....	48
4.1 NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA.....	48
4.2 VZOREC.....	50
4.3 REZULTATI – ODGOVORI ŽENSKIH ANKETIRANK.....	51

4.4 ODGOVORI MOŠKIH AKETIRANCEV	74
5. SKLEP.....	77
VIRI IN LITERATURA.....	80
PRILOGE	85

1. UVOD

» Milijone žensk po vsem svetu je vstopilo v globalno gospodarstvo. Toda večina dela v nemogočih razmerah za sramotno plačilo. To se bo spremenilo šele takrat, ko bodo ženske sprejemale tudi gospodarske odločitve – kot menedžerke, podjetnice, delodajalke – takrat, ko bodo ženske pripravljene prevzeti tveganja in odgovornosti vodenja.

Podjetnice so vzor žensk, ki so prodrle skozi nevidne sponne steklenega stropa, velika skupina pionirk, ki sledijo izzivom prihodnosti.

Svet potrebuje veliko takšnih žensk in mnoge jim bodo sledile, zato vam sporočam; ne zadovoljite se le s svojim osebnim uspehom, uporabite ga za napredek vseh žensk in tako boste prispevale k razvoju človeštva.«

(Kofi Annan 2001)

Dolga stoletja, ko je bil posel izključno moška domena, se nihče ni niti vprašal, kako bi se ženske odrezale na poslovnem področju. Ko pa so nekatere metlo in krpo počasi zamenjale s svinčnikom in beležnico, je ta, za tisti čas revolucionarna sprememba, sprožila vrsto pomislekov, vprašanj in nemalo dvomov ter negotovanj.

Sedaj se to zdi že davna preteklost. Da danes vse več žensk zaseda vodilne položaje v podjetjih, ni več nič čudnega. Spremembe so se zgodile in ženske se na trgu delovne sile čedalje bolj izenačujejo z moškimi, na žalost bolj na papirju, kot v realnem življenju, ampak vseeno. Pri tem igra ključno vlogo izobrazba, saj je vedno več žensk s končano univerzitetno izobrazbo in višjimi akademskimi naslovi. Zadnja leta je vpis žensk na univerze celo večji od vpisa moških, univerzo tudi zaključijo več žensk kot moških. Zanimiv podatek je pred nekaj leti podala Cvetana Rijavec, predsednica sekcije menedžerk pri Združenju Manager. Dejala je: »Ko bomo vsi napredovali po svojih ambicijah, sposobnostih in izobrazbi, bomo imeli 55 odstotkov menedžerk.«

Podatek je spodbuden, kdaj se bo uresničil, pa je popolnoma druga zgodba.

Pa vendar dandanes, bolj kot kadarkoli prej, ženske v vse večji meri segajo tudi po vodstvenih mestih v podjetjih, ki so do nedavnega veljala za moške trdnjave. Mnoge raziskave kažejo, da so trendi vzpodbudni, vodstvene strukture in načini vodenja se počasi spreminjajo. Kljub pozitivnim spremembam pa ne moremo izpustiti naslednjih dejstev.

V Sloveniji je menedžerk čedalje več, a pri vrhu, žal, še vedno zelo malo. V največjih podjetjih jih ni. Slovenski menedžment je kljub vsemu moški svet, v katerega pa počasi vstopajo tudi ženske. Tu so še zmerom stekleni stropi, ki se sicer dvigujejo, a povsem pri vrhu žensk ni (Kanjuo Mrčela 2001).

Malce drugačna slika, na prvi pogled bolj optimistična, se kaže na področju marketinga v Sloveniji, kjer so minili časi, ko so »marketinške suknjiče« nosili le moški. Vse več delovnih mest marketinških direktorjev, zasedajo ženske. Na področju marketinga nasploh se število večja – tako med zaposlenimi, kot tudi na vodilnih funkcijah. Če pogledamo najuglednejše slovenske oglasne agencije, vidimo, da ima večina direktorico vodenja projektov. Lastniki agencij so sicer v večji meri moški, ni pa zanemarljivo, da ima sedem od petnajstih največjih agencij po prihodkih lastnice ženske in da je slovensko oglaševanje močno feminizirano. To dejstvo je glavni razlog za pričujoče diplomsko delo.

Prvi del je uvod, namenjen predstavitvi izbrane teme in kratkemu orisu poteka vsebine diplomskega dela.

V drugem, teoretičnem delu naloge, je opredeljen pojem menedžment in menedžer/ka. Tu je prikazano stanje na področju menedžmenta v Sloveniji, predvsem kar zadeva ženske na visokih položajih. Predstavljene so tudi razlike med ženskim in moškim stilom vodenja.

Tretji, prav tako teoretični del, obravnava ženske v oglaševanju. Vključuje tudi zgodovino oglaševanja, strukturo oglaševalskih agencij ter njihovo mesto na gospodarskem trgu pri nas.

V nalogi izhajam iz pregleda literature, ki obravnava ali se dotika področja menedžmenta, menedžerjev, marketinga, oglaševalskih agencij in drugih tem, ki se vežejo na predmet moje naloge. Ker je razpoložljive strokovne literature, ki bi se neposredno vezala na vsebino oz. problem empiričnega dela naloge (to so vodstveni kadri oglasnih agencij) izredno malo, so za teoretično osnovo večinoma uporabljeni časopisni članki novinarjev in strokovnjakov, ki se s področjem ukvarjajo, pa tudi diplomska in magistrska dela kolegov s FDV.

V četrtem, empiričnem delu naloge, je predstavljen vzorec, instrumenti in potek raziskovalnega dela, ki temelji na intervjujih in anketnih vprašalnikih.

V nalogi, predvsem v praktičnem delu, sem poskušala odgovoriti na naslednja okvirna vprašanja:

- ali je veliko število žensk na vodilnih položajih v slovenskih oglasnih agencijah posledica njihovih osebnostnih lastnosti in vodstvenih sposobnosti ali bolj splet naključij, poznanstev, upravljalno-lastniške ter specifične organizacijske strukture agencij? Zdi se, da je slednja dokaj nehierarhična, nepiramidalna in na prvi pogled brez izrazitih vodij ali šefov, kljub temu, da veliko zaposlenih nosi vodstvene nazive.

- ali morda taka struktura vpliva na trend rasti števila žensk na vodilnih položajih v agencijah?

- ali razlike med ženskim in moškim stilom vodenja ter žensko in moško kreativnostjo vplivajo na porast žensk v vrhu marketinga?

- ali tako številčna zastopanost žensk v vrhu oglaševanja izvira iz specifičnosti stroke, ki naj je ne bi omejevali stereotipi, norme in običaji, ki morda bolj vplivajo na procese delovanja v kakšnih bolj tradicionalnih panogah in tako posledično vplivajo na majhno število žensk na najvišjih položajih podjetij?

Uvod zaključujem z mnenjem ene od anketirank:

»Oglaševalska stroka je v Sloveniji v primerjavi z razvitim svetom relativno mlada, razcvet agencij se je zgodil pred dobrim desetletjem in v tem času so bile številne ženske tisti generatorji posla in idej, ki so pripomogli k nastanku in razvoju agencij. Prostor je bil odprt, posla veliko, priložnosti prav tako. Strukture še niso bile tako 'fiksirane' kot v tržno razvitih okoljih in kdor si je želel, je lahko našel svoje mesto tudi pri vrhu,« pravi ena izmed anketirank, ki je sodelovala pri nastanku tega dela.

2. MENEDŽMENT

2.1 OPREDELITEV POJMA MENEDŽMENT

»Menedžment je dejavnost ali umetnost, kjer tiste, ki še niso uspeli, in tiste, ki so se pokazali kot neuspešni, vodijo tisti, ki jim še ni spodletelo!«

(Paulsson Freckner 1985)

O definiciji pojma menedžment je v strokovni literaturi zapisano veliko. Podala bom le nekaj definicij avtorjev, ki se ukvarjajo s tem področjem.

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996: 12) meni, da po večini definicij menedžment združuje upravljanje in poslovodstvo. Upravljanje je definirano kot dejavnost, ki je namenjena zastavljanju ciljev, politike, strategije poslovanja in razvoja, razmestitvi virov, usmerjanju in kontroli uresničevanja ciljev. Poslovodstvo pa je proces in dejavnost, ki usklajuje človeške in materialne vire zato, da bi uresničili določene naloge in zastavljene cilje. V tem okviru je menedžment definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovođenje) funkcij.

Natan Bernot (1990: 76) opredeljuje menedžment kot vodstveni organ (leadership), usmerjevalec (direction) in odločevalec (decision). Vodstvo mora usmerjati svojo institucijo, proučiti mora njeno poslanstvo, postaviti cilje in organizirati njena sredstva, vire, imetje, bogastva, sposobnosti in izkušnje zato, da bi inštitucija dosegla rezultate, ki jih zahteva to poslanstvo.

Podobno menedžment definira tudi Rudi Rozman (1993: 20) in pravi, da ta temelji na usklajevanju ciljev in interesov ljudi, s tem pa tudi njihovih akcij. Usklajevanje je proces, v katerem menedžer z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti posameznikov v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja. Funkcije menedžmenta so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven menedžmenta in tudi glede na okoliščine različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih pa vodenje in kontrola.

Stane Možina (1994: 3) pravi, da je menedžment ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Janko Kralj (1996: 4) pa meni, da je

menedžment lahko oznaka za organ, ki vodi poslovanje podjetja ali njegove dele. Je tudi skupna oznaka za vse menedžerje v podjetju. Ločevati pa moramo med vrhnjim menedžmentom (top menedžment), srednjim menedžmentom (middle menedžment) in nižjim menedžmentom (shop-floor menedžment).

Opaziti je, da nekateri avtorji v definicijah menedžmenta bolj poudarjajo funkcije, ki zajemajo sodelovanje z ljudmi, uravnavanje odnosov, vplivanje na vedenje in motiviranje, doseganje pripadnosti ter zavzetosti za delo. Skratka dajejo poudarek na človeški faktor.

»Prevladujoči princip organizacije se iz organizacije, kjer poteka upravljanje zaradi kontrole podjetja, intenzivno spreminja v organizacijo s takim vodenjem, ki ljudi motivira ter razvija in usmerja podjetje v dobičkonosnost,« meni Merkačeva (2001: 8-26).

Hierarhičen model menedžmenta, ki temelji na avtoriteti in moči, se v poslovanju podjetij postopoma umika (Banič 2000). Razvoj organizacije, uvedba informacijske tehnologije in s tem povezana zahtevnost dela zahtevajo od menedžmenta nove metode dela, vodenja in motivacije.

Iz zgoraj navedenega lahko menedžment definiramo kot vodstven mehanizem, ki deluje na principu sinergije odločanja in upravljanja, je navadno hierarhično urejen, s ciljem maksimizacije produktivnosti, uporabe osnovnih sredstev in realizacije načrtovanih ciljev z upoštevanjem tako interesov zaposlenih kot poslanstva podjetja.

2. 2 OPREDELITEV POJMA MENEDŽER/KA

*»Ne preživijo najmočnejši in najsposobnejši,
ampak tisti, ki se najhitreje odzovejo na
spremembe.«*

Charles Darwin

Če so bili za tradicionalni menedžment značilni načrtovanje, organiziranje in nadzor, so za novega menedžerja bolj pomembni spodbujanje, pomoč, usposabljanje sodelavcev ter ustvarjanje dobre delovne klime in odnosov. Zaradi večjega poudarjanja človeškega kapitala, so menedžerji bolj usmerjeni k ljudem kot k delovnim nalogam. Organizacija deluje kot tim enakovrednih

posameznikov. Motiviranje zaposlenih se poskuša preusmeriti od osredotočenosti na materialne in socialne ugodnosti k občutku povezanosti in pripadnosti organizaciji in njenim ciljem.

Menedžerji/menedžerke so nosilci/nosilke menedžmenta. So osebe, ki uporabljajo svoje znanje in sposobnosti pri odločanju, komuniciranju, vplivanju in vodenju drugih ljudi k skupnemu organizacijskemu cilju. Predstavljajo tudi družbeno skupino, ki ima določen status in družbeno moč (Kanjuo Mrčela 1996: 71).

Woodallowa in Winstanaleyeva (v Linehan 2001: 32) navajata definicijo menedžerja na visokem položaju kot človeka, ki je odgovoren za smer delovanja organizacije, ki razvija ustrezno strukturo delovanja in postavlja cilje za celotno podjetje. Je človek z izvršno funkcijo delovanja.

Menedžerji prakticirajo, uresničujejo in izvajajo vodenje. Delo menedžerja je načrtovanje, organiziranje, povezovanje in merjenje. Vsak menedžer mora biti sposoben s svojim delom integrirati delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini (Bernot 1990: 76).

Peter Drucker, znan kot cenjeni guru menedžmenta trdi, da morajo učinkoviti menedžerji upoštevati osem osnovnih načel¹:

1. Spraševati se, kaj je treba storiti
2. Spraševati se, kaj je koristno in prav za podjetje
3. Razvijati akcijske načrte
4. Prevezemati odgovornost za sprejete odločitve
5. Prevezemati odgovornost za komuniciranje
6. Raje usmerjati pozornost na priložnosti kot na probleme
7. Voditi produktivne sestanke
8. Raje misliti in govoriti v množini kot v ednini (»mi«, in ne »jaz«).

Prek prvih dveh načel ravnanja so si menedžerji pridobili potrebno razumevanje. Naslednja štiri so jim pomagala to znanje spremeniti v učinkovita dejanja. Zadnji načeli pa sta zagotovili, da se je vsa organizacija čutila odgovorno.

Menedžment je torej kompleksna dejavnost, ki od menedžerja zahteva stalno izobraževanje, razvijanje znanj in hitro prilagajanje gospodarskim spremembam. Bistvenega pomena je, da menedžer čim več svojega časa nameni ljudem v podjetju, da pozitivno vpliva na zaposlene in

¹ Dostopno na <http://www.manager-on.net/117726> (31. maj 2006).

ustvarja prijazno delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in imajo priložnost izpolniti svoje potencialne.

2.3 ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU

Čas je da ženske odstranimo ovire, ki smo si jih postavile. Iz sebe lahko naredimo veliko več kot smo kdaj koli sanjale. Me smo sodobne začetnice. Neverjetne priložnosti imamo za svoj razvoj in ustvarjanje enakosti med spoloma. Živeti hočemo polno in izboljšati življenje vseh žensk. Če nas življenje potiska proti novim ravnam samouresničevanja in svobode, mora imeti razlog za to. Odkriti moramo, kaj nas lahko nauči. Za življenje potrebujemo nove zemljevide. Družba pluje po nezarisanih vodah. Komajda začenjamo razumeti, kaj vse lahko uresničimo. Zato zgrabite kompas in se pridružite. Vsi se moramo še veliko naučiti in veliko dajati ... "

(Louise L. Hay 1999)

Biti ženska v menedžmentu je ne le prednost, temveč slabost obenem, pravijo mnoge ženske, ki v njem delujejo. Enako so ugotovili mnogi njihovi moški kolegi, kot tudi avtorji, ki se s tem področjem ukvarjajo. Nedavna raziskava ILO, ki jo ta organizacija opravlja že vrsto let, je nazadnje pokazala, da število menedžerk na najvišjih mestih v gospodarskih družbah ostaja nizko in da je napredek z leti zelo počasen, če ne celo razočarajoč. Ko srečamo žensko na visokem položaju, se največkrat zgodi, da se vprašamo, kako ji je to uspelo. Mnogi se celo sprašujejo ali si to mesto zares zasluži, ji po vseh strokovnih kriterijih zares pripada? Kako usklajuje zasebno in poslovno življenje? Zanimivo, ko srečamo moškega na visokem položaju, se nam taka in podobna vprašanja ne porajajo prav pogosto, če sploh. Omejujejo nas namreč družbeno in organizacijsko stereotipno določene vloge moških in žensk, ki se v današnji družbi tako ali drugače še močno odražajo in v veliki meri ženskam preprečujejo vidnejše mesto v vodstvenih strukturah. Če bodo podjetja nadaljevala v tem duhu in perspektivne menedžerke obravnavala kot manjvredne, se

lahko zgodi, da bodo delovala na ravni moško dominantne povprečnosti (Tomkiewicz and Brenner v Tomkiewicz and Bass 2003).

V Veliki Britaniji² je vlada celo uvedla podporne mehanizme za doseganje različnosti v upravah podjetij z Higgs in Tysonovimi poročili, s publikacijami Boljše uprave, z raznimi okroglimi mizami, kjer se ljudi osvešča o problemu prodora žensk na vodstvene pozicije in še nekaterimi drugimi prijemi in napotki, kako izboljšati stanje.

Tudi pri nas v smeri izboljševanja stanja podprezentativnosti žensk v vrhnjem menedžmetu deluje ena formalna in kar nekaj neformalnih mrež oz. organizacij³.

2.3.1 POLOŽAJ ŽENSK V MANAGEMETU

»Položaj žensk v menedžmentu v Sloveniji je na splošno ugodnejši kot v drugih državah,« je leta 1996 v intervjuju za Manager komentirala Aleksandra Kanjuo Mrčela in izrazila bojazen, da bi tranzicijsko obdobje lahko negativno vplivalo na število žensk v menedžmentu. Po petih letih je za isto revijo v intervjuju dejala, da se to na srečo ni zgodilo, k čemu je pripomogla tudi ozaveščenost o nujnosti ekonomske neodvisnosti žensk in njihove prisotnosti v javnem življenju. »Dejstvo je, da so bile ženske pri nas v delovnem okolju bolje sprejete. Veliko jih je bilo zaposlenih in veliko izobraženih. Tudi če se bo nadaljeval trend neusmiljeno konkurenčnih in k dobičku usmerjenih organizacij, ne bomo imeli manj žensk v menedžmentu, « je dejala Kanjuo Mrčela (Koražija 2001a).

Veliko vodilnih evropskih in ameriških podjetij se je začelo aktivno ukvarjati s spodbujanjem napredovanja žensk na najvišje menedžerske položaje, ker ocenjujejo, da to postaja poslovni imperativ. Nekaj primerov tovrstne prakse v ameriškem gospodarstvu so npr. Martha Stewart (CEO Martha Stewart Living Omnimedia), Linda G. Alvarado (CEO Alvarado Construction Inc.), Brenda C. Barnes (CEO Sara Lee), Afsaneh Mashayekhi Beschloss (CEO The Rock Creek Group), Jean Case (CEO Case Group), Cara Carleton Fiorina (CEO Hewlett-Packard), če jih imenujemo le nekaj. Isto prakso opažamo tudi v Evropi, v primeru Delphine Arnault (director

² Dostopno na http://www.womenandequalityunit.gov.uk/boardroom_diversity/brighter_boards.htm (22. november 2006)

³ Sekcija managerk pri Združenju Manager je edina formalno organizirana mreža, druge so še Urad za enake možnosti, Sekcija podjetnic, Sekcija Ženske z idejami, Klub poslovnih žena, Združenje univerzitetnih žensk Slovenije in morda še kakšna.

LVMH), Suzanne Klatten (board Altana AG) in še vrste drugih. V poslovnem svetu bodo uspeli le tisti, ki bodo optimalno uporabili vse razpoložljive človeške vire, ne glede na spol (Kanjuo Mrčela 2003), in oddelki *human resources* vse manj gledajo na spol kot odločujočo determinanto in vse bolj na dejanske sposobnosti ter učinkovitost posameznika.

Vendar je fokus tukaj usmerjen v menedžment. Na tem področju se še dandanes opaža, da je razkorak med spoloma v top menedžmentu, navkljub temu, da ženske globalno hitro dohitevajo moške v deležu zaposlenih glede na spol, zelo očiten (Wirth 2001). Anamarija Urbanija (2006) v svojem članku navaja, da je v upravah podjetij v svetu povprečno samo sedem odstotkov žensk. V ZDA jih je na najvišji vodilni ravni 15 odstotkov, na Japonskem pa samo odstotek. Raziskave pa so pokazale, da imajo ameriška podjetja, ki imajo na višji managerski ravni več žensk, večji donos kapitala kot tista, ki imajo na vrhu manj žensk. To utegne biti zato, ker mešane vodstvene skupine bolje rešujejo težave in boljše opazajo zunanje nevarnosti. Rezultati raziskav tudi nakazujejo, da se znajo ženske boljše sporazumevati in povezovati time. Bile naj bi tudi boljše vlagateljice in dosledno ustvarjale večje donose kot moški. Ti navadno preveč denarja vložijo v eno samo tvegano naložbo (Urbanija 2006). Kljub velikim spremembam, ki so se v nekaj zadnjih desetletjih zgodile na trgu delovne sile glede položaja žensk, še vedno velja, da so ženske tam v slabšem položaju kot moški. Nimajo enakih možnosti za vertikalno poklicno mobilnost, kot jih imajo moški, in so slabše plačane (Kanjuo Mrčela 1995; 2005). Po podatkih ILO⁴, ženske, gledano globalno, zaslužijo približno tretjino manj kot moški. Statistični podatki AFL-CIO⁵ kažejo, da je v ZDA leta 1998 povprečna ženska zaslužila le 73 centov na vsak zaslužen dolar moškega.

Kanjuo Mrčela (2001) poudarja, da so ženske menedžerke za svoje delo nedvomno plačane manj, v povprečju imajo nekaj več kot 15 odstotkov nižje plače od moških, zaposlenih v istih sektorjih. Pravi, da je težko trditi, da gre tu že v izhodišču za manjšo plačo, nedvomno pa so višje plače moških kolegov posledica njihovih večjih možnosti, v smislu povabil v razne upravne odbore, komisije in podobno. Eden najpomembnejših dejavnikov je tudi dejstvo, da večina menedžerk dela v manjših podjetjih in slabše plačanih panogah.

⁴ International Labour Organization je organizacija Združenih narodov, ki je namenjena predvsem osveščanju javnosti o človekovih pravicah, socialnih pravicah človeka in delavskih pravicah. Veliko se posveča tudi vprašanju ženskega dela in enakosti žensk. Dostopno na <http://www.ilo.org> (03. januar 2007).

⁵ AFL-CIO je največje ameriško sindikalno združenje. Dostopno na www.aflcio.org/issues/factsstats/ (03. januar 2007).

Nekatere novejšje raziskave pa kažejo, da se tudi na tem področju stanje izboljšuje. Položaj žensk naj bi bil zelo obetaven. Ženske si niso izborile zgolj vstopa v vodstveni svet moških, ampak so si po mnogih letih priborile dolgo zanikano pravico do tako rekoč enakovrednega plačila za opravljanje enakega dela. Razlika se je drastično zmanjšala, saj ženske v najvišjih vodstvenih strukturah za enako odgovorno delo dobijo le šest, ponekod tudi tri odstotke manj kot moški, ugotavljajo pri reviji *Manager* (2001; središčna točka), čemur pa Aleksandra Kanjuo Mrčela odločno nasprotuje in trdi, da ta podatek ni resničen. »Seveda bodo tiste redke menedžerke, ki jim je uspelo razbiti stekleni strop, dejale, da razlik v plačah skorajda ni, vendar njihovo mnenje na tem mestu ne more biti objektivno. Gledano z njihovega zornega kota razlik seveda ni, a za to nimajo nikakršnih oprijemljivih dokazov,« trdi Kanjuo Mrčela. Še eno takih trditev, s katero se ne strinja, je podala Romana Pajenk, nekdanja predsednica sekcije menedžerk, sicer pa predsednica uprave Probanke, ki trdi, da menedžerke na najvišjih položajih nimajo nižjih plač od moških kolegov. Prepričanje, da imajo ženske nižje plače, po njenem mnenju izhaja iz dejstva, da ženske v povprečju zasedajo nižja delovna mesta in če primerjamo povprečne plače moških s povprečnimi plačami žensk, upošteva delovni položaj, njena trditev povsem drži.

To pa še zdaleč ni zadosten argument, da bi lahko trdili, da so plače ženskih menedžerk enake plačam moških menedžerjev. In ker bo, po mnenju mnogih, moralo preteči še veliko časa, da se stanje na tem področju izenači, se na nekaterih drugih mestih, ki se tičejo enakosti med spoloma, stanje izboljšuje nekoliko hitreje. Najhitreje gotovo na področju vključevanja žensk na najvišje politične položaje.

Iz poslovnega sveta, sveta *de facto* moči, se moramo nujno usmeriti tudi drug svet, svet *de iure* moči. Gre seveda za politiko. Zadnja leta lahko opazamo trend večjega vključevanja žensk tudi na tem najbolj tradicionalno moškem področju, povezanem z največ formalne moči. Predvsem zadnjih štirideset let je prodor zelo očiten in nekateri celo govorijo o feminizaciji tipično moških političnih vlog (Vecchio 2002). Sicer je bila Margaret Thatcher tista, ki je v zahodnem svetu prebila led, v najbolj tradicionalni evropski, angleški, družbi in bila v svojem času vsekakor redkost. Dandanes pa je trend povsem drugačen, ženske so stopile v politiko z nekakšno novo samozavestjo, ki posega po najvišjih položajih in odgovornostih. Dobra primera sta vsekakor Angela Merkel, prva kanclerka Nemčije v njeni zgodovini in Nancy Pelosi, načelnica demokratske večine v ameriškem kongresu. Leto 2007 pa bosta zaznamovali tudi dve kandidatki za najvišji državni položaj v Franciji in ZDA. Seveda gre za fenomena Segolene Royal,

kandidatke francoskih socialistov, in Hillary Clinton, demokratske kandidatke za predsednico ZDA. Opažamo torej specifičen preobrat v možnostih in potencialih žensk, ki je bil še stoletje nazaj povsem nezamisljiv. Od podelitve prve volilne pravice, do najvišjih državnih položajev je minilo manj kakor sto let in ženske so v tej zgodbi vsekakor zmagovalke.

Ko se vprašamo po zastopanosti interesov in specifičnih stališč pa opažamo, da je delež žensk v politiki še vedno prenizek.

Vse kaže, da se z družbenimi spremembami in brez zakonske prisile spreminjajo tudi moški in da se odnosi med spoloma na delovnih mestih ne spreminjajo zgolj v smeri poklicne izenačenosti, ampak da si moški tako kot ženske, želijo vse večjo usklajenost zasebnega in poklicnega življenja. Vse manj moških je zagovornikov deloholizma, katerega so jih učili njihovi starejši kolegi. Razlog gre morda iskati v internacionalizaciji in globalizaciji ekonomskih odnosov, ki ne bi bili mogoči, če ne bi bili odprti za kulturo drugačnosti, ki je na nek način tudi kultura žensk na vodilnih položajih (Manager 2001; središčna točka).

2. 3. 2 ŽENSKE V MANAGEMETU: STATISTIČNI PODATKI

Število žensk na menedžerskih položajih, kljub pozitivnim spremembam v zadnjih letih ostaja majhno, trdi večina poznavalcev te problematike. V Sloveniji, še bolj pa v tujini, kjer je položaj žensk v povprečju še slabši, se kariera menedžerk običajno ustavi pod najvišjimi položaji - generalnim direktorjem ali predsednikom uprave (Ferluga 2005).

Statistike, ki obravnavajo število žensk na vodilnih položajih sicer kažejo pozitivne trende naraščanja, a vse žal še vedno pokažejo tudi to, da so menedžerke številčno v izraziti manjšini napram moškim kolegom. Različne statistike uporabljajo različne kriterije pri definiranju menedžerskih položajev, v vsakem primeru pa imajo na poti do skorajšnje izenačenosti, moški preveliko prednost.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (Bilten Združenja Manager 2005: 6) je v 876 velikih gospodarskih družbah pri nas na vodilnih mestih le 69 žensk, kar je 8 odstotkov menedžerk. V 1056 srednje velikih podjetjih je žensk na vodilnih mestih nekaj več, in sicer 107 ali deset odstotkov. Članice uprav je 61 oziroma v podjetjih TOP 20, le 12, poročajo septembrske Finance (2006). Čeprav so naštetih podatki primerljivi z evropskimi ali še nekoliko boljši, si v sekciji

menadžerk želijo, da bi jih bilo v ospredju še več. Med stotimi največjimi podjetij z lestvice časnika Finance (Top 101) je namreč le pet podjetij, ki jih vodijo ženske. Gledano nekoliko drugače: v letu 2006 so le 11 podjetij z lestvice 300 največjih slovenskih podjetij po prihodku, vodile ženske. To je le 3,6 odstotka! Po nekaterih statističnih podatkih (ki zajemajo vse menedžerske položaje) naj bi menedžerke v Sloveniji zasedale celo 29 odstotkov menedžerskih položajev. »Pet žensk na najvišjih položajih med 101 koncernom je žalosten podatek o tem, kako smo še vedno zelo patriarhalna družba, v kateri je ekonomska moč moškega spola,« pravi Kanjuo Mrčela (Koražija 2006).

Slovenija je seveda del evropskega prostora, tako da morajo naše ocene in opazovanja nujno temeljiti na primerjavi z ostalim evropskim prostorom. Upoštevati moramo predvsem motor evropske gospodarske rasti, Nemčijo, in ostala tradicionalno bolj razvita območja Francije, Britanije in Italije. Primerjava slovenskega deleža žensk v najvišjem in srednjem menedžmentu kaže podobno sliko kot v Nemčiji in nekoliko slabšo kot v Franciji, kjer pa naj bi bilo ženskih menadžerk okoli 36 odstotkov. Podatki pa niso povsem zanesljivi pravi Koražija (2004), saj v različnih podjetjih in državah, kot je omenjeno že na začetku, različno razumejo menedžerske položaje, te razlike pa izhajajo predvsem iz razlik v velikosti gospodarskih družb. Po podatkih Eurostata⁶ je delež zaposlenih žensk med delovno aktivnim prebivalstvom v Evropi leta 1996 presegel 40 odstotkov, trenutno pa naj bi znašal okrog 50 odstotkov. Pri tem naj bi ženske v denarnih poslih (bančništvo in finance) zasedale predvsem položaje v srednjem menedžmentu, na najvišjih položajih pa jih je na tem področju manj kot pet odstotkov. V Evropi, kjer delež menadžerk presega deset odstotkov, te ostajajo in delujejo predvsem na nižji in srednji ravni. Raziskava, ki jo je pred nekaj leti v 932 podjetjih v Nemčiji, Avstriji, Franciji, Švici, na Švedskem, Madžarskem in Poljskem nazadnje opravila nemška svetovalna družba Dr. Heimeier & Partner, je pokazala, da je na najvišjih menedžerskih položajih v povprečju samo pet odstotkov žensk. V srednjem menedžmentu le 14 odstotkov, na nižjih ravneh (šefovski položaji) pa 19 odstotkov. Najmanj top menadžerk je v Nemčiji. Večina jih je v financah, kadrovskih oddelkih, trženju in prodaji (Urbanija, 2003: 44).

V Veliki Britaniji naj bi bilo menadžerk po podatkih vladne organizacije "Women and Equality Unit"⁷ okoli 30 odstotkov, na Škotskem 29% in 33% v Walesu. Predstavnice uprav v velikih

⁶ Dostopno na <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page> (06. januar 2007).

⁷ Dostopno na http://www.womenandequalityunit.gov.uk/women_work/women_top.htm (22. november 2006).

podjetjih naj bi bilo v GB manj kot odstotek, izvršnih direktoric pa 4 %. Po lestvici FTSE 100,⁸ ki vsako leto spremlja ženske na menedžerskih položajih v Veliki Britaniji pa je le eno od desetih neizvršnih direktorskih mest in eno od štiridesetih izvršnih direktorskih mest v rokah žensk. Gledano v konkretnih številkah: 78 podjetij z lestvice ima ženske direktorice, teh je sedaj 121. To je 13% več kot leto prej, ko jih je bilo na direktorskih mestih 110. V letu 2004⁹ se je število ženskih direktoric od leta 2000 povečalo iz 13,4% na 17%. Izvršnih direktoric je bistveno manj. Teh je le 14 v enajstih podjetjih z lestvice FTSE 100 iz leta 2005, kar je manj kot leta poprej. Kar 22 izvršnih odborov podjetij z lestvice pa nima niti ene ženske. V upravnih odborih 265 švicarskih podjetij, ki kotirajo na borzi, je le 4% žensk, v top menedžmentu še odstotek manj (Brunner 2004).

Naredimo primerjavo še z ostalimi deli sveta, kjer velja podoben gospodarsko-družbeni ustroj. Gre za območje Amerike in Pacifika. Podatek, ki ga podaja Rosener (v Van der Boon v Petelinkar 2005: 10) pravi, da je na najvišjih položajih v Evropi od 2 do 3% žensk, v Ameriki 4%. V srednjem menedžmentu je v Ameriki kar 41% žensk, v Evropi pa le okoli 20 odstotkov. Podatki raziskave, ki jo je opravila Linda Wirth, kažejo, da je leta 1999 le 1,3% žensk zasedalo najvišje položaje v podjetjih v Avstraliji, 2% v Franciji, 3% v Nemčiji in Braziliji in 3,6% v Veliki Britaniji. V ZDA je v 500 največjih ameriških podjetjih izvršnih direktoric 5,1% (Wirth 2001). Drugje po svetu je stanje slabše. Na Japonskem npr. je samo odstotek top menedžerk (Urbanija 2006).

Ko se nekatera podjetja za večjo zastopanost žensk v svojih vodstvenih strukturah zavzemajo bolj kot druga, je priznanje "Menedžerkam prijazno podjetje" za leto 2005, pripadlo podjetju Livar iz Ivančne gorice. V tipično moškem podjetju, upoštevajoč panogo, je od 700 zaposlenih 83 žensk, od tega so v ekipi izvršnih direktorjev štiri ženske menedžerke (Menih 2005).

Nekatere to več ne preseneča, saj naj bi v zadnjih letih ženske prevladovale tudi v panogah, kjer jih ne bi pričakovali, v klasični industriji denimo (Šubic, 2006).

Aleksandra Kanjuo Mrčela vidi razlog za majhno število ženskih menedžerk tudi v počasnosti spreminjanja tradicionalnih družbenih obrazcev delitve dela in moči ter storitveni družbi, ki od

⁸ Dostopno na <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSE2005Index.pdf> (03. december 2006).

⁹ Dostopno na <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2004.pdf> (03. december 2006).

zaposlenega zahteva veliko predanost, ta pa se najbolje dokaže z dolgim delavnikom in temu se veliko lažje prilagajajo moški, če mu nasproti postavimo žensko, ki je tudi mati. Vprašanje žensk na odgovornih položajih je na drugi strani namreč le iskanje odgovora, kako ustvariti do družine prijazna podjetja (Šmuc 2004: 9).

Če te statistične podatke povežemo v smiselno celoto, vidimo, da pri vseh raziskavah ni enakih izhodišč in temeljnih postavk ter definicij, sklepanje je zato precej oteženo. Kljub temu pa lahko izpeljemo nekaj osnovnih opažanj.

Prostor evropske unije, predvsem njeno staro jedro, se gotovo premika v smer večje integracije ženske delovne sile na vse položaje, tako v ekonomiji, kot tudi v politiki. Podobno smer ubirajo tudi ZDA. Skupen vzrok za tovrsten premik je gotovo v doseganju specifične stopnje kapitalističnega razvoja v katerem je najvišji imperativ maksimalna izkoriščenost vseh človeških potencialov ne glede na siceršnje tradicionalne zaviralce. Drugje po svetu tovrstnih premikov ne opažamo. Na primer arabski prostor, kjer se je emancipacija žensk šele pričela, in Japonska, navkljub neverjetnemu tehnološkemu razvoju, še vedno ostajata vpeta v strogo tradicionalno patriarhalno ureditev.

Kje se med tema ekstremoma nahaja Slovenija? Gotovo se premika v smer evropskega razvoja in večjega vključevanja žensk na vse položaje, vključno menedžerske. Vprašanje ovir, zaviralcev, pa je povsem drugo.

2. 3. 3 OVIRE ZA MENEDŽERKE NA POTI POKLICNE KARIERE

»Vsako potovanje se začne s prvim korakom.«

Kitajski pregovor

Kljub temu da v organizacijah obstaja formalna enakost žensk in moških, prve niso povsem zavarovane pred diskriminacijo in zavedanje o tem je čedalje večje.

Diskriminacijo obravnavamo kot moralno nesprejemljivo dejanje, ki krši človekove pravice in lahko med drugim vodi k nižji učinkovitosti, saj povzroča neizkoriščenost človekovih talentov (Miklavčič 1996: 10). Kanjuo Mrčela (2003) pravi, da je ta problem potrebno izpostaviti in podirati nevidne ovire, ki jih ustvarjajo organizacijske prakse in kultura. Po podatkih ILO so

prevlada moških vrednot in spolno pogojene vloge zelo, če ne eni najbolj omejujočih faktorjev za napredovanje žensk v vrhnji menedžment. Izpostavljeni so nekateri, ki med drugim povzročajo, da je delež menedžerk na najvišji ravni menedžmenta nizek:

- *Stekleni strop*

Stekleni strop (angl.: *the glass ceiling*) v menedžmentu označuje komaj prepustno membrano, ki ne dovoljuje vertikalne mobilnosti določeni skupini in ki se največkrat pojavlja med srednjim in višjim menedžmentom, opaziti pa ga je mogoče že na najnižjih ravneh menedžmenta. Stekleni stropi so trdno zasidrani, nevidni deli organizacijske strukture, skozi katere je težko prodreti (Kanjuro Mrčela 2000: 58). Najpogosteje se kažejo v obliki predsodkov in stereotipov, ki določenim skupinam onemogočajo ali ustavljajo napredovanje v višje organizacijske strukture. Vključujejo vrsto skritih, posrednih stvari, o katerih se ne govori, skratka tabuje. Nevidne ovire so nesproščenost, pomanjkanje zaupanja in dejstvo, da je potrebo stalno prepričevanje o sposobnosti žensk za zasedanje visokega položaja. Pojem se izraža na različne načine (npr. ženske »neformalno napredujejo« tako, da dobijo več odgovornosti, ne da bi ob tem dobile tudi ustrezen naziv in višjo plačo) (Demojzes 1996: 16). Prebijanje steklenega stropa je izredno težko, kar dokazuje tudi poročilo mednarodne organizacije dela (ILO) iz leta 2001, ki kaže, da je število žensk na najvišjih položajih v podjetjih v zadnjih petih letih v povprečju zraslo le za 1-5 odstotkov v 33-ih v raziskavo zajetih državah.

Frankforter (v Tomkiewicz in Bass 2003) pa celo namiguje, da kar nekaj ženskam, od tistih redkih, ki jim uspe prebiti stekleni strop, to uspe le zaradi dobre volje nadrejenih, predvsem zato, da se tem ne bi moglo očitati, da ženskam ovirajo pot na vrh.

- *Mentorstvo*

Mentorji so ponavadi menedžerji na višjih položajih, ki menedžerkam pomagajo pri ustvarjanju ugleda, jih usmerjajo in podpirajo na njihovi poklicni poti. V večini primerov so moški, saj je delež žensk na visokih menedžerskih položajih nizek (Wellington 2001). Za redkost mentorskega odnosa v praksi pri ženskah obstaja več razlogov, med ostalim ignoriranje pomembnosti mentorstva, nepripravljenost na tovrsten odnos in še vrsta ostalih, vsakokratnih subjektivnih dejavnikov. Mnogokrat se opaža tudi težava *intragender* relacije v tovrstnem odnosu. Marsikateri moški menedžer se počuti bolj sproščen pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim (Linehan 2001: 70).

- *Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic*

Dejstvo, da ima ženska na visokem menedžerskem položaju nekakšno simbolno vlogo v organizaciji, je zanjo dodatna obremenitev. Neugodnosti se kažejo v tem, da zaradi večje prepoznavnosti sodelavci poudarjajo predvsem njihove napake in lastnosti ter jih povezujejo s pripadnostjo spolu, namesto da bi upoštevali njihove sposobnosti. Zato vzornice na visokih menedžerskih položajih ugodno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk, saj jim lahko pomagajo in svetujejo ter nedvomno poznajo vse težave, ki jih mora pripravnica za nek položaj tudi premagati. Vzornice so dokaz, da je možno priti na vrh hierarhične lestvice in predstavljajo spodbudo za prihajajoče menedžerke (Linehan 2001: 129), zato je njihova vloga nadvse pomembna.

- *Mreže poznanstev*

Velik del poslov in koristnih poznanstev nastane med neformalnim mrežnim povezovanjem moških menedžerjev. Gre za druženje na vsakovrstnih družbenih, formalnih in neformalnih dogodkih ter v posebnih skupinah, klubih. Problem tovrstnih moških mrež poznanstev sta nepropustnost in zaprtost. Slednji namreč najbolj pogojuje vsakokratni gospodarski in politični interes. Negativni učinki izključevanj iz takšnih povezav se kažejo kot preprečevanje napredovanja in razvoja poklicne kariere, diskriminacija, napetosti na delovnem mestu in nižje plače (Linehan 2001: 144). Wellingtonova (2001) celo meni, da je ravno izključevanje žensk iz teh neformalnih združenj ena najhujših ovir za ženske na poti do vrha.

Moških mrež poznanstev je neprimerno več kot ženskih in ženske bi se morale čim več in v čim večjem številu vključevati v takšne sisteme poznanstev, ki prinašajo velike koristi, predvsem v smislu notranjih informacij, prednosti pri napredovanju in podpori sodelavcev.

- *Podcenjen menedžerski stil*

Ženske se velikokrat sprašujejo, ali naj prevzamejo prijeme moških kolegov, da bi prebile stekleni strop. Stereotipne lastnosti menedžerja so odločnost, agresivnost, doslednost in objektivnost – te lastnosti se navadno uporablja pri opisu menedžerja, navadno moškega. Menedžerke pa so navadno opisane kot bolj pasivne, nežne, usmerjene k ljudem, pripravljene prisluhniti ipd. Kakšen stil vodenja bo posameznica izbrala, je odvisno od okolja, v katerem dela in od nje same. Gotovo pa sta v nekaterih poslovnih strukturah dominantnost in kontrola, stereotipni značilnosti moškega

načina vodenja, edini način za napredovanje (Demojzes 1996: 17). Več o menedžerskem stilu pa v naslednjem poglavju.

- *Načrtovanje poklicne kariere*

Tradicionalno je tovrstno načrtovanje povezano z moškim modelom razvoja, saj so ti, po splošnem prepričanju, veliko bolj dejavni pri načrtovanju svoje poslovne kariere. Mnoge ženske načrtujejo svojo kariero le za kratkoročno obdobje, pri čemer je ključen razlog za tovrstno stanje v siceršnjih ženskih materinskih in družinskih obveznostih. Velja, da bi menedžerke lahko zasedle visoke položaje na vseh ravneh, če bi jim dali priložnost, da razvijajo svoje poklicne kariere na osnovi ženskega razvojnega modela (Linehan 2001: 161). Realna ekonomija oziroma *la vie economique cottidiane*¹⁰ pa se ne ozira na posameznika in njegovo pot razvoja, temveč zgolj na konkretni merljivi *output*, ki ga ta posameznik lahko realizira.

- *Materinstvo / starševstvo*

Ženska je v večini primerov še vedno tista, ki nosi vse posledice starševstva na delovnem mestu. Porodniški dopust v Sloveniji od leta 1986 traja 1 leto in nastopi 28 dni pred predvidenim datumom poroda. Pravico do porodniškega dopusta ima mati otroka, pod določenimi pogoji pa tudi oče otroka ali druga oseba. V primeru, da je mati mlajša od 18 let in ima status vajenke, učenke, dijakinje oziroma študentke, lahko z njenim soglasjem uveljavlja pravico do porodniškega dopusta oče otroka ali eden od starih staršev. Očetovski dopust je dopust, namenjen očetom, da bi že v najnežnejši dobi otroka skupaj z mamico sodeloval pri njegovi negi in varstvu. Petnajst dni¹¹ naj bi ga očetje izkoristili v času porodniškega dopusta matere, petinsedemdeset dni pa do osmega leta starosti otroka. Statistični podatki pričajo, da je približno 17 odstotkov Slovenk na delovnem mestu doživelo diskriminacijo zaradi spola ali materinstva, predvsem pri obravnavi vodij, možnostih napredovanja in višini plače (Eva Repe 2004 v Turk 2006). Raziskava, ki jo je leta 1995 naredila ILO v EU in je zajela 355 kadrovskih menedžerjev je pokazala, da za drugo največjo oviro pri napredovanju v top menedžment veljajo družinske obveznosti, takoj za prevlado moških vrednot v podjetju.

¹⁰ Vsakdanje ekonomsko življenje

¹¹Za 15 dni očetovskega dopusta, če jih izrabi v času porodniškega dopusta matere, država očetu zagotavlja 100% nadomestilo

Navedeni vzroki nedvomno vplivajo, da so ženske slabo udeležene na vodilnih položajih povsod po svetu, vendar opažamo velike razlike glede na družbeno, politično, ekonomsko in celo versko ureditev. Kljub zakonskim aktom, ki naj bi zagotavljali enake možnosti za oba spola, je še vedno prisotna spolna segregacija poklicev, tako vertikalna kot horizontalna – ženska zasedajo nižja, manj odgovorna in seveda tudi slabše plačana delovna mesta, kakor tudi opravljajo drugačne poklice in imajo drugačne karijerne možnosti kot moški (Delo 10.9.2002). »Službe za ženske« so velikokrat manj cenjene, slabše ovrednotene in tudi plačane. Spolna determiniranost je očitna že pri samih razpisih delovnih mest, saj podjetja še vedno iščejo menedžerja, pravnika, inženirja, ekonomista in tajnice, strojepiske ter čistilke, kar je sicer nezakonito, a se dogaja na vsakem koraku. Področja z največjim vplivom in močjo v podjetju (odločanje, finance, razvoj) namreč praviloma zasedajo moški (Merkač 2001: 14). Eden od vzrok je torej tudi ta, da je že v izhodišču malo žensk na takih položajih, ki v podjetjih peljejo na top menedžerske položaje in do odločanja o najpomembnejših stvareh. Temu Wirthova (2001) pravi »steklene stene«. Nevidne ovire, ki se nahajajo že v srednjem menedžmentu v smislu dodeljevanja manj pomembnih menedžerskih vlog ženskam in pomembnejših moškim.

Poglejmo še nekaj stališč menedžerk o njihovem položaju ženske na visokem položaju. Tatjana Fink iz Trima meni, da imajo ženske in moški v menedžmentu enake možnosti. Tudi Vida Marcijan iz Flica Mengeš pa Romana Pajenk iz Probanke pravita, da v tem, da sta ženski ne vidita ne prednosti, ne ovire. Isto mnenje delita tudi Cvetana Rijavec iz Lek Kozmetike in Milena Žnidar iz Novoteks Tkanine. Stanislava Žabkar iz Vitalisa in Vekoslava Gojčič iz Term Ptuj pa pravita, da je biti ženska prednost, predvsem zaradi ženskih mehkih vodstvenih prijemov.

Zakaj je potem tako malo žensk prodrlo v najvišje strukture podjetij? Če bi o zastopanosti žensk v vodstvenih strukturah slovenskih podjetij skleпали iz izkušenj in stališč prej omenjenih menedžerk, bi nedvomno prišli do napačnih zaključkov. Te menedžerke so žal redke izjeme, ki so imele srečo in si niso rabile »razbijati glav« zaradi steklenih stropov in delajo v stimulativnem delovnem okolju brez stereotipov in predsodkov, ki bi jih ovirali in jim povzročali slabo voljo in slabe izkušnje. Žal je večina takih, ki ve, da biti ženska v top menedžmentu ni prednost ampak ovira.

plače, in za ta dopust se odloča okoli 75% očetov. Dostopno na <http://www.bambino.si/?d=clanek&id=28> (28. december 2006).

2. 4 VODENJE IN MENEDŽERJEV ODNOS DO ZAPOSLENIH

»Katere so lastnosti, ki se pripisujejo modelu popolnega poslovneža,« se v svojem članku Ženske na poslovnem Olimpu sprašuje Paul Brunner (2004) in odgovarja: »Biti mora vizionar in strateg z izrazitimi sposobnostmi vodenja ljudi. Posredovati mora tudi talente, kot so hitra percepcija, osredotočenje na pomembne stvari, sposobnost udejanjanja idej ob upoštevanju »mehkih« vrednot, kot so iskrenost, zvestoba, odgovornost in zanesljivost. Vse našteje vrednote je možno najti tako pri uspešnih moških, kot ženskih menedžerjih.«

Voditi ljudi se da v veliki meri naučiti, so pa prirojene vodstvene lastnosti zelo dobrodošle. Znati razdeliti moč, biti intuitiven, vizionarski, dobro usklajevanje vrednot in poznavanje samega sebe so osnovne sposobnosti dobrega vodje. Nadgradnja tega so medosebne, konceptualne, tehnične in komunikacijske sposobnosti (Možina 2002).

Vodenje ljudi v današnjih časih je prav gotovo velik izziv za vsakega menedžerja. Ne glede na vsebino vodenja ali področje dela, na katero se vodenje nanaša – vodenje najprej pomeni usmerjanje in urejanje odnosov med zaposlenimi, temelji torej na komunikacijskih in kontrolnih mehanizmih.

Kdo je novodobni menedžer in kakšne so njegove sposobnosti? Branko Žunec (2002) v članku Izziv novodobnega menedžerja na področju odnosov z ljudmi izpostavlja naslednje značilnosti:

- samozavest, ki temelji na izkušnjah in viziji
- sposobnost hitrega odločanja, ki je posledica razpolaganja z informacijami
- sposobnost razumevanja s sodelavci zaradi učinkovitega poslušanja in govorjenja
- sposobnost odkrivanja in usmerjanja potenciala zaposlenih z jasno delitvijo nalog, pristojnosti, odgovornosti in priznanja za opravljeno delo
- pozitivna naravnost, ki temelji na razumevanju osebnega poslanstva in zavezanosti učenju.

Pri slovenskih menedžerjih naj bi prevladoval tako imenovani socialni stil vodenja, pravi Jože Urh, partner in menedžer za razvoj in nove posle v Mercuri Interantional (Šubic 2006).

Gre za proces družbenega vpliva, skozi katerega lahko oseba sprejme in podpre pomoč drugega z namenom doseganja cilja ali izpolnitve posamezne naloge (Možina 2002). Povedano drugače, učinkovito vodenje je sposobnost voditelja, da pridobi zaupanje podrejenih in jih navduši ter usmerja k sledenju, podpiranju in doseganju zastavljenih ciljev (Chemers 1994).

Konkurenčna prednost podjetja so namreč njegovi zaposleni - izobraženi, pripravljeni razvijati svoje človeške in poklicne potencialne ter tako prispevati k rasti podjetja (Naissbit in Aburdene v Jančič 2003).

P. Drucker pravi, da je delovno mesto izdelek, ki ga je treba oblikovati za specifičnega porabnika ter ga nato marketirati. Je proces ustvarjanja odličnih poslovnih rezultatov preko zadovoljevanja potreb zaposlenih v procesu menjave med zaposlenim in podjetjem (Drucker v Jančič 2003). Dober menedžer mora najti pot do svojih podrejenih, a ne na militanten, avtoritativen in piramidno strukturiran način, kot smo ga vajeni pri moških voditeljih. Na tej poti je treba nastopiti veliko bolj sproščeno in v duhu skupinskega dela, ki sloni na dogovornem menedžmentu in ta je brez dvoma bolj po godu ženskam.

Tatjana Fink, direktorica podjetja Trimo, meni: »Menedžer mora imeti dovolj dobro ekipo strokovnjakov. Tudi če je specialist za določeno panogo, ima pa slab vodstveni tim, ne pomeni, da bo lahko kar sam dobro vodil podjetje« (Bernik-Vozel 1999).

Tudi karizma je zelo dobrodošla lastnost menedžerjev, pomeni pa sposobnost očaranja, prepričanja, pridobivanja, motiviranja ljudi ter njihovega spodbujanja in vodenja (Krause 1999).

Vsekakor je vodenje nenehen dinamičen proces, ki se spreminja kot se spreminjajo izzivi, viri in ovire v poslovnem procesu vsakega podjetja (Gillespie 1998).

2. 5 MOŠKI VS. ŽENSKI STIL VODENJA

Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za menedžerje stil vodenja pomeni način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Pri določanju stilov vodenja je pomemben odnos do podrejenih in sodelavcev ter način uporabe moči, odločanja, komuniciranja in kontrole (Kavčič 1991: 218).

Kavčič (1991: 220) stil vodenja opredeljuje od avtoritativnega do demokratičnega takole:

- avtoritativni (menedžer ne zaupa sodelavcem in podrejenim, odloča večinoma sam, malo komunicira in podrejene motivira s kaznimi in zastraševanjem),
- patriarhalni (menedžer ima pokroviteljski odnos do podrejenih, dopušča nekaj komunikacije navzgor, toda odloča sam, motivacija temelji na kaznih in nagradah),
- informirajoči (nadrejeni odloča sam, podrejenim podaja svoje odločitve in jih prepričuje, da so najbolj ustrezne),

- svetovalni (menedžerji zaupajo podrejenim, toda ne popolnoma, komunikacije potekajo navzgor in navzdol, generalne odločitve sprejemajo na najvišji ravni, motivacije so nagrade in občasno kazni ali participacije),
- participacijski (nadrejeni popolno zaupajo podrejenim, sodelovanje in komuniciranje je vsestransko in intenzivno, odločanje in kontrola potekata na vseh ravneh, motivacija so nagrade in participacija),
- demokratični (menedžer je samo koordinator, odločitve sprejemajo podrejeni, motivacija so nagrade, ne pa kazni, usmerjeni so na ljudi in odnose).

Avtoritativni stil bi gotovo vsak pripisal moškemu voditelju, demokratičnega pa ženskemu. Svetovalnega bi že težje pripisali specifičnemu spolu, saj upošteva tako trde kot mehke prijeme vodenja. Vendar, ali je stil vodenja res odvisen od spola tistega, ki določen stil uporablja v praksi? Dejstvo je namreč, da je prav spol največkrat podlaga za razlikovanje med menedžerskimi stili, ali še bolj, stereotipna predstava »trdega, strogega« moškega in »mehkega, blagega« ženskega pristopa.

Zagovorniki razlik navajajo naslednje ugotovitve:

Robert Vecchio (2002) na podlagi opazanj drugih avtorjev podaja naslednje razlike: moški so v povprečju bolj vase zaverovani, agresivni in robustnejši tako v obnašanju, kot načinu govora, medtem ko so ženske v povprečju bolj emotivne in sočutne (čeprav so se sposobne vesti tudi dokaj agresivno (Chesler in Simmons v Vecchio 2002)). Po tem pojmovanju naj bi moški praviloma uporabljali neoseben jezik, imperativni način govora v tretji osebi in bolj poudarjali svojo organizacijsko moč in status. Menedžerke pa naj bi v povprečju večkrat izražale strinjanje s sogovornikom in večkrat po njem spraševale, s čimer naj bi si pri moških pridobile večje zaupanje. Bile naj bi tudi bolj introvertirane. Za menedžerke naj bi bila najpomembnejša dejstva, premislek in smiselnost, medtem ko naj bi bili menedžerji bolj nagnjeni k tveganju, špekuliranju in poigravanju z dejstvi.

Raziskava, ki jo je naredila Sarah Rutherford (2001) v neki veliki letalski družbi med 135 menedžerji in menedžerkami, je nakazala naslednje razlike: ženske dosti bolje delujejo v timu, do sodelavcev so bolj pozorne, rade prisluhnejo težavam sodelavcev in skupaj z njimi poiščejo rešitev. Zaradi svojstvenega načina razmišljanja so dosti bolj prilagodljive. Njihove prednosti so še odprtost, razumevanje, zaupanje. So bolj potrpežljive in manj osredotočene le na cilj, bolj so

pozorne na pot, ki vodi do cilja. Manj so obremenjene s svojim statusom v podjetju in lažje prilagajajo svoj stil skupini s katero delajo.

Zanimivo je, da ženske vodje svoje moči ne ohranjajo le zase, ampak jo rade delijo z drugimi. Gre za t. i. trend opolnomočenja, s pomočjo katerega svoje podrejene na praktičen in produktiven način spodbujajo k boljšemu opravljanju dela in hkrati povečajo njihovo zadovoljstvo (Rijavec, 1998). Za ženske vodje je značilno ločevanje avtoritete od avtoritativnosti. Sistem kaznovanja, drila in avtoritete raje nadomestijo s sodelovanjem, povezovanjem, spodbujanjem iniciative, motiviranjem in nagrajevanjem. Zato ženskemu menedžmentu pripisujejo precej bolj »človeški obraz«. Veliko literature, ki obravnava razlike med moškim in ženskim principom vodenja, kot pomemben faktor ločevanja omenja še **intuicijo in čustveno inteligenco**.

V Websteru¹² pod geslom intuicija najdemo naslednjo razlago: intuicija je moč spoznavanja na podlagi hitrega in bistrega zaznavanja. Psiholog Frances Vaughan pa intuicijo definira kot »način spoznavanja in prepoznavanja možnosti v kakršnem koli položaju« (Jelovac 1995: 58). Pravi, da intuitivne odločitve izvirajo iz sposobnosti, da se integrirajo informacije, ki se na pogled zdijo nepovezana dejstva in ki prihajajo tako z leve kot z desne strani skorje velikih možganov. V nasprotju z razširjenim predsodkom zdravega razuma, da je intuicija nekaj skrajno iracionalnega in samosvojega, je sodobna znanost prišla do spoznanja, da je intuicija visoko racionalna sposobnost sprejemanja odločitev v javnem in zasebnem življenju. Zato je povsem naravno, da jo uporabljajo tudi menedžerji, ko vodijo in upravljajo podjetje. Ženske jo pri vodenju uporabljajo pogosteje kot moški. Weston H. Agor¹³ (1986) je na podlagi obsežnih raziskav prišel do spoznanja, da intuitivna menedžerska sposobnost niha glede na položaj v organizaciji, na raven v piramidni oblasti, spol in poklicno usmerjenost. Predvsem se je pokazalo, da se intuicija kot sposobnost vse bolj krepi, čim višji položaj ima menedžer. Zanimivo je še, da so se ženske na lestvici intuitivnosti uvrstile višje od moških, in to v vseh skupinah in na vseh ravneh menedžmenta.

¹² Internetni slovar in enciklopedija. Dostopno na <http://www.websters-online-dictionary.org> (12. junij 2006).

¹³ Weston H. Agor je bil praktik, ki se je intenzivno ukvarjal s področjem intuicije. V svoji knjigi *The logic of intuitive decision making*, predstavi rezultate raziskave, ki jo je opravil na vzorcu 3100 menedžerjev iz javnega in zasebnega sektorja v ZDA.

Tudi čustvena inteligenca je lastnost, ki jo v večji meri pripisujemo ženskam. Je zmožnost prepoznavanja lastnih in tujih čustev, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman 2000: 338).

Vodja tima je odgovoren, da s svojim znanjem, talentom in veščinami iz svojih ljudi izvablja nadarjenost, ustvarjalnost, delavnost, pogoj za to pa so dobri medsebojni odnosi. Vodje se ne rodijo in tudi dobri timi se naredijo skozi delo in empatijo. Potrebni so tudi veščina komunikacije, dialoga, nekonfliktnega reševanja problemov in zbujanje zaupanja. Ti mehki elementi, ki so del čustvene inteligence posameznika, so morda pomembnejši za uspešnost projekta in zgraditev lastne pozicije v podjetju kot zgolj poklicno znanje.

Daniel Goleman (2000: 48) med drugim ugotavlja, da pomen čustvene inteligentnosti v podjetju narašča, čim bolj se približujemo vrhovom in da tisti, ki posedujejo visoko čustveno inteligentnost, ne obvladujejo le posameznega aspekta, ampak vseh pet vidikov čustvene inteligence. To so po Golemanu (2000: 53) samozavedanje, samoobvladovanje, motivacija, empatija in družbene spretnosti. Na primeru nekaterih podjetij je dognal, da posamezniki z visoko stopnjo čustvene inteligence (v večini ženske) bolj uspešno nadzorujejo delovno skupino in pripomorejo k večji storilnosti in uspešnosti ne zgolj posameznega tima, ampak dolgoročno tudi vsega podjetja.

Skupina strokovnjakov pod vodstvom Alexa Pfaffa je pod drobnogled vzela menedžerje obeh spolov in primerjala njihove poslovne in karijerne dosežke. Ugotovili so, da ženske močno prednjačijo v tako imenovanih mehkih veščinah ali »soft skills«. Te so med drugim integriranje, usmerjanje, svetovanje, timsko delo, uvajanje, urejanje, preoblikovanje, usklajevanje in delegiranje dolžnosti, ki veljajo za klasične ženske prednosti. Raziskovalci so ugotovili, da ženske čedalje bolj uspešno in učinkovito obvladujejo tudi trde veščine »hard skills«, torej pogajanja, odločanje, načrtovanje, organizacijo, spreminjanje – lastnosti, ki naj bi bile pretežno v domeni moških. V 220-ih uspešnih ameriških podjetjih je Pfaff prosil menedžerje obeh spolov, naj sami ovrednotijo svoje delo. Za enako je nato prosil še njihove podrejene. Obakrat so se boljše odrezale ženske, tako pri mehkih kot pri trdih veščinah (Mazi 1998). Tu se še enkrat poraja vprašanje majhne udeležbe žensk v top menedžmentu. Zakaj jih npr. glede na zgoraj navedene rezultate ni več? Morda le ne gre za prednosti in slabosti ter razlike med ženskami in moškimi, ampak zgolj za neobstojanje enakih možnosti za ženske, ki je že od nekdaj zakoreninjeno v kulturo mnogih družb.

Na tem mestu navajam trditev Yukla (v Vecchio 2002), ki pravi, da razlike v stilu in učinkovitosti vodenja izhajajo iz biološko baziranih razlik, ki so še podkrepljene s procesom socializacije in raznimi stereotipi na podlagi katerih vrednotimo, si ustvarjamo slike in pričakovanja glede posameznih človeških vlog in funkcij. Tudi glede vloge menedžerja.

Kanjuo Mrčela (v Kanjua Mrčela 2000) navaja ugotovitev Bassa, da obstaja zelo malo razlik med managerji in menedžerkami, ki dosežejo visoke položaje. »Polarnost« izvira iz povprečja skupin, ki se razlikujejo po statusu, starosti in področju dela. Raziskovalci pogosto ugotavljajo, da so razlike vezane zgolj na spol zelo majhne, če primerjajo ljudi s podobno izobrazbo ali v enaki starostni skupini in z enakim menedžerskim položajem (Kanjua Mrčela 2003). Omenja tudi ugotovitve Rosnerjeve, ki pomenijo konec velikega mita o tem, da se morajo ženske, ki želijo uspeli v menedžmentu, prilagoditi »moškimi pravilom igre« (Kanjua Mrčela 1996, str. 84). Kljub ugotovitvam Rosnerjeve, večina empiričnih analiz¹⁴ zavrača obstoj dveh stilov vodenja, ki bi bili spolno določeni in katerih nosilci bi bili ali moški ali ženske. Raziskave v 90-ih kažejo, da kljub navdušenju nad »ženskim stilom vodenja« dejanska praksa ne kaže ne razlik med spoloma ne večje razširjenosti »feminilnih« lastnosti v menedžerski praksi (Wajcmanova v Kanjua Mrčela 2000). Tudi raziskava med slovenskimi menedžerkami in menedžerji ni ugotovila razlik med načini vodenja med spoloma. Razlike so se namreč pokazale med spoloma v isti meri kot med samimi pripadniki in pripadnicami raziskovalnih spolno homogenih podvorcev menedžerk in menedžerjev.

Ne glede na spol so lastnosti, ki se navadno pripisujejo modelu popolnega poslovneža naslednje: biti mora vizionar in strateg z izrazitimi sposobnostmi vodenja ljudi, posedovati mora talente, kot so hitra percepcija, osredotočanje na pomembne stvari in sposobnost udejanjanja idej ob upoštevanju tako »mehkih«, kot »trdih« vrednot. Pomembni so tudi vsestranska sposobnost, znanje, strokovnost, pozitivna naravnost, jasna vizija, komunikativnost, moralna in etična načela, sposobnost za prevzemanje tveganja in iskrenost, zvestoba, odgovornost in zanesljivost. Vse naštet lastnosti pa je najti tako pri uspešnih moških menedžerjih kot ženskih menedžerkah (Brunner 2004).

¹⁴ Vecchio (2002) med drugimi navaja analize naslednjih avtorjev: Wallston (1987), Larson, Nystrom in Schriesheim, Jaffee in Hyde (2000), Butterfield and Trempe, Ragins (1991),...

2. 6 STEREOTIPI O MOŠKIH IN ŽENSKIH VLOGAH V MENEDŽMENTU

Novejše raziskave kažejo, da je velik del različnosti med moškimi in ženskami posledica stereotipnih predstav o moških in ženskah, ki jih imamo v družbi. Stereotipi vplivajo tudi na dejansko vedenje ljudi, ker oblikujejo družbena pričakovanja in standarde, ki jih želi večina ljudi izpolniti (Kanjuo Mrčela 2003).

»Predsodek je stališče, skupek prepričanj, na primer o posamezniku, ki so utemeljena samo na osnovi njegove pripadnosti določeni (stigmatizirani) skupini (Ule 2000: 184). Zaradi predsodkov, ki so značilni za neko skupino oz. družbo, ne moremo več razmišljati, reflektirati ali se razsodno obnašati, saj se nam del sveta sam po sebi zdi jasen (Ule 1999: 15).

Glede na to, da je delež menedžerk na nižjih in srednjih ravneh večji kot na najvišjih menedžerskih položajih, je mogoče sklepati, da ne gre samo za manjšo uspešnost žensk na tej ravni, temveč tudi za posledice stereotipov o ženskah in moških vlogah v menedžmentu (Merkač 2001: 9).

Merkačeva (2001: 10) je izpostavila najpogostejše stereotipe o moških in ženskah :

- *moški so intelektualno superiornejši* - raziskave tega ne potrjujejo;
- *moški so čustveno stabilnejši* - raziskave tega ne potrjujejo, moški in ženske imajo enak niz čustev. Stereotip izhaja iz tega, da lahko ženske pokažejo več čustev, ne da bi naletele na nestrinjanje;
- *moški cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske* – mnoge raziskave kažejo, da so tudi ženske intrinzično motivirane, saj so enako kot moški nezadovoljne z delom, ki jim ne omogoča izrabiti vseh sposobnosti;
- *moški so odločnejši od žensk* - ženske so lahko enako odločne kot moški;
- *uspešni menedžer ima moške attribute* - značilnosti dobrega menedžerja so najpogosteje odvisne od okoliščin.

Nekatera podjetja, kot sem že omenila, skušajo ustvariti organizacijsko okolje, ki bi te ovire podiralo. Takšne organizacijske prakse so pogosto del širšega načrta ustvarjanja za zaposlene prijaznega delovnega okolja, ki omogoča večjo vključenost v delovno življenje, več izbire in lažje usklajevanje različnih sfer življenja. To je koncept »različnosti in vključenosti« oziroma

zavzemanje za podiranje na stereotipih zgrajene neprijazne organizacijske kulture, ki je do številnih zaposlenih izključujoča (Kanjuo Mrčela 2003).

Večje razlike se pojavljajo pri usklajevanju osebnega življenja s kariero ter ovirah pri napredovanju. Strokovnjaki že dolgo opozarjajo na razlike med menedžerji moškega in ženskega spola, nova raziskava ameriških institucij Families and Work Institute in Boston College Center for Work and Family pa jih obravnava natančneje. Njeni izvajalci poudarjajo, da vsi splošno sprejeti stereotipi o menedžerjih niso resnični in da se menedžerke in menedžerji razlikujejo manj, kot se večini ljudi zdi. Raziskava, v kateri je sodelovalo 1.200 menedžerjev in menedžerk iz ZDA, zahodne Evrope, Azije in Južne Amerike, je pokazala, da so največje razlike med njimi v usklajevanju družine in osebnega življenja s poslom ter v ovirah, na katere naletijo pri napredovanju. Sicer se večini ne glede na spol zdi, da je kariera pomembnejša od osebnega življenja in da je na poti do najvišjih položajev v podjetju treba uporabiti tako "moške" kot "ženske" prijeme (Turk 2003).

Raziskovalci ugotavljajo, da so stereotipi o manjši sposobnosti žensk za menedžment res samo predsodki. Menedžerji in menedžerke se ne razlikujejo v bistvenih stališčih, sposobnostih in vedenju, saj je pri obeh spolih moč najti odlično, slabo in povprečno učinkovitost (Merkač, 2001: 10).

Razlike pa lahko že v osnovi izhajajo iz stereotipnih moških lastnosti (npr. tekmovalnost, drznost, odločnost ...), ki veliko bolje sovpadajo s stereotipno določeno vlogo menedžerja, kot stereotipne ženske lastnosti (npr. prijaznost, pripravljenost pomagati, čustvenost ...) (Vecchio 2002).

Eden načinov razmišljanja, ki bi lahko pripomogel k spreminjanju stereotipno določenih vlog moških in žensk in k spreminjanju družbe, v kateri živimo, izhaja iz feminističnega nazora, katerega cilj je doseči stopnjo v družbi, v kateri bomo imeli ljudje obeh spolov enake možnosti. To ni boj žensk proti moškim, temveč boj za boljšo družbo brez stereotipov (Kanjuo Mrčela 2001: 40-43).

K še večjemu napredku bi poleg spreminjanja stereotipov pripomogle tudi spremembe v razmišljanju, morda bi se morali spremeniti celo zakoni (Fagenson in Jackson v Tomkiewitz in Bass 2003).

Dejstvo je, da dokler same ženske ne bodo igrale večje vloge v izboljševanju podjetniške kulture za ženske, bo napredek počasen. Do takrat pa se bo treba zavedati in do neke mere sprejeti in

sprijazniti s pravili, ki jih niso določile one in jih je zato velikokrat težko dojeti. Tako jih bo morda lažje spremeniti. Moški so namreč v preteklosti priredili pravila igre svojim potrebam in predstavam, kako naj bi stvari potekale. To je dolgo časa tudi delovalo a vse kaže, da ne več. Predvsem za milijone žensk, ki so od takrat vstopile na trg dela.

3. ŽENSKÉ V OGLAŠEVANJU

*»Če je doba, v katero vstopamo,
ponovno ženska, potem so in bodo naše
kreativne kolegice v njej kraljice.«*

(Jure Apih 2003)

Marketing je organiziran sistem v procesu menjave, ki obstaja že odkar človek vstopa v proces izmenjave dobrin. Priznani teoretik, za mnoge tudi oče marketinga, Philip Kotler, ga definira kot »družbeni in upravljaljski proces, s katerim organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1998: 6).

Marketing je nepredvidljivo in od družbenega okolja ter ekonomskega trga odvisno področje. Sodobni marketing je naravnán na graditev odnosov in na izvajanje menjav z vsemi ciljnimí javnostmi, posebej z zaposlenimi, ki so ogledalo uspešnosti poslovanja vsakega tržno naravnanege podjetja. Vsak tak odnos pa predvideva razumevanje, upoštevanje, vzpodbujanje in spoštovanje zaposlenih.

Ko govorimo o poslovnih ambicijah in razmerjih med spoloma na področju marketinga Paul Brunner (2004) v svojem članku omenja študijo, ki jo je pripravila mednarodna svetovalna družba Universum. Zajela je 8152 diplomantov v zahodni in centralni Evropi. Med diplomanti in diplomantkami so se pokazale zanimive razlike. Ženske anketiranke so pokazale največ zanimanja za delo v marketingu, odnosih z javnostmi in izobraževanju, medtem ko moške najbolj zanima delo v računalništvu, telekomunikacijah in inženiringu. Izhajajoč iz rezultatov niti ni tako čudno, da je število žensk v marketingu tako veliko.

Ta trend opazamo tudi v Sloveniji, kjer ima čedalje več podjetij direktorico marketinga. O tem se lahko prepričamo že, če pogledamo število direktoric marketinga na seznamu 100 največjih oglaševalcev glede na bruto vrednost oglaševanja pri nas. Tudi v oglaševalskih agencijah jih je vse več. Veliko je medijskih direktoric, direktoric projektov je skoraj večina, medtem ko je kreativnih direktoric dosti manj, saj na tem mestu prevladujejo njihovi moški kolegi. Moški so večinoma tudi lastniki agencij, vendar kot lastnice ali solastnice nastopajo tudi ženske. Točno število je sicer težko določiti, saj so podatki zelo skopi ali težko dostopni. Vprašanje je tudi, koliko je dejanskega in koliko le »papirnega« lastništva. S tematiko in problematiko zaposlenosti žensk v oglaševanju se je in se poglobljeno ukvarja le peščica avtorjev. Večinoma vse ostane le na poskusu orisa stanja strukture zaposlenih, še posebej gledano s stališča spola.

Da bi lahko oblikovali kakršnokoli trezno stališče, se moramo zopet komparativno ozreti po ameriškem in evropskem prostoru. Leta 1998 so v ZDA, kot kažejo podatki Ameriškega urada za delovno statistiko, ženske predstavljale okrog 40 odstotkov v marketinškem, oglaševalskem in PR menedžmentu (Rijavec 1998). Rijavčeva v svojem članku med drugim ugotavlja, da so poslovne priložnosti, ki se postopoma ponujajo ženskam na področju marketinga, že davno presegle tradicionalno pojmovanje njihovih poklicnih vlog. Posedanje žensk na stolčke marketinških direktoric odpira strokovno področje, ki je nekoč veljalo za moško. Nova ženska večina je v vseh pogledih pomemben strokovni potencial za področje razvoja in uporabe marketinga v svetu in pri nas (Rijavec 1998).

Za Okroglo mizo na desetem zlatem bobnu (2003) so prisotni dejali, da v Veliki Britaniji ženske predstavljajo skoraj polovico zaposlenih v britanskem oglaševanju. Na vodilnih mestih so sicer zelo slabo zastopane, med agencijskimi menedžerji jih je namreč le deset odstotkov, podobno je tudi v kreativnih oddelkih. Gre za problematiko neenakomerne porazdelitve moči med spoloma v tem sektorju. Nekateri so videli rešitev v pozitivni diskriminaciji, ki pa ji mnogi nasprotujejo. Peter Souter, bivši predsednik sekcije D&AD¹⁵ meni, da bi morale agencije pri zaposlovanju novih kadrov ženskam dajati prednost in jim nekoliko olajšati poslovni prodor. »Pozitivne diskriminacije žensk sicer ne zagovarjam zato, ker bi menil, da same niso dovolj sposobne za preboj, ampak preprosto zato, ker morajo ženske v poslovnem svetu običajno premagovati več

¹⁵ Izobraževalna dobrodelna ustanova, ki se trudi postavljati standarde za kreativno delo, izobraževati, inspirirati in promovirati dober dizajn in oglaševanje. Dostopno na <http://www.dandad.org/about/what-we-do.html> (05. julij 2006).

ovir kot njihovi kolegi,« pravi. Številni predstavniki/ce oglaševalske stroke se z njim ne strinjajo, saj menijo, da vzpenjanje po karierni lestvici predvsem na osnovi spola, ne vodi v rešitev problema, ampak je prej kontraproduktivno. Pomemben je talent, pravijo slednji. In zopet se pojavi isto vprašanje; zakaj jih na vodstvenih mestih potem ni več. Glede na celotno število zaposlenih ženskega spola gre sklepati, da v osnovi premorejo enako talenta in marketinških sposobnosti kot njihovi moški kolegi, a pri napredovanju v višje vodstvene strukture se zopet nekje zatakne.

Trend feminizacije stroke je očiten, morda tudi zato, ker marketing nekateri poimenujejo »mehka stroka«, saj nagradi tiste, ki premorejo kar največ subtilnosti, strpnosti, čustvenosti in prilagodljivosti, ki je nujna glede na spremenljivost tega trga in različnost njegovih akterjev v smislu potreb, želja ter pričakovanj.

V vsakem primeru mora biti dober oglaševalec razgledan in ustvarjalen, obenem pa mora enako dobro razumeti številke kot umetniška dela. V oglaševalski industriji ustvarja veliko žensk, hkrati pa so ženske v oglasih pogosto zlorabljene. Je to res moški svet? Je kreativnost ženska? O ženski dimenziji ustvarjalnosti je na osrednji okrogli mizi Golden drum leta 2003 razpravljala deveterica uveljavljenih žensk v oglaševanju in komuniciranju. Pomembno se je osredotočiti na to, kaj je mogoče spremeniti v oglaševalskem poslu, da bo svet boljši, in doumeti, kaj lahko doprinese ženska plat kreativnosti. »Ženska sposobnost čustvovanja je ključna v oglaševanju, nimajo pa je le ženske,« je med drugim dejala Lyndy Stout, urednica britanske revije Shots. Zanimljivo ni niti materinstvo, ki pa postaja neke vrste »menadžerski program«. To ni več moški svet. »Kreativen si, ni pomembno, katerega spola,« je poudarila Milka Pogliani, podpredsednica v McCann Erickson Worldwide Group. »Delamo pa stvari na moški ali na ženski način,« je dodala Nancy Rice, legendarna art direktorica in predavateljica. Kreativnost je po njenih besedah igra, svoboda, radovednost in sproščenost, v njej pa ni prostora za ego, niti za spol. Poleg tega ustvarjalnost ni tekmovalni šport, čeprav žal, zlasti na področju oglaševanja, tako izgleda. Alja Brglez, direktorica Inštituta za civilizacijo in kulturo, pa je dejala, da to ni več moški svet. Prepričana je, da bomo končno bolj kot o obliki začeli govoriti o vsebini, kar velja tudi za oglaševanje. Ravno tu je namreč očitno, da koncept spola postaja čedalje manj pomemben (Bogataj 2003).

3. 1 KRATKA ZGODOVINA OGLAŠEVANJA

Oglaševanje po neki splošni domnevi obstaja odkar obstaja človeštvo. Prvi zametki segajo tja v leto 3000 pred našim štetjem, ko so babilonski trgovci najemali posameznike, da so glasno vpili in tako privabljali posameznike k nakupu njihovih izdelkov (Pattis 1990: 2).

Ko so se pred leti v medijih začeli pojavljati prvi oglasi, se je načrtovalo nekako takole: dva objavi sem, tri objavi tja, nekaj več pa nekam drugam. Z razvojem medijskega trga, rastjo števila medijev in oglaševalcev ter čedalje večjega obsega oglaševanja pa se je medijsko načrtovanje razvilo v posebno stroko. K temu je zagotovo pripomogel razvoj multinacionalk, ki so v svojih izhodiščih za pripravo oglaševalske akcije postavile kar nekaj pravil, parametrov in zahtev ter poleg trženjskih opredelile tudi medijske cilje (Cizelj 2004).

Novejša zgodovina oglaševanja sega v pozno 19., predvsem pa v 20. stoletje. Oglaševanje se je skozi čas spreminjalo in se še. V sodobnem gospodarstvu ima pomembno vlogo, saj nanj vpliva tako v ekonomskem in socialnem kot komunikološkem smislu. Psihološko pa vpliva predvsem na potrošnike. Leta 1870, ko so oglaševalske agencije delovale v majhnih pisarnah, še ni bilo t. i. tekstopiscev, art direktorjev, vodij projektov in marketinških strokovnjakov, skratka ljudi, ki danes krojijo svet oglaševanja. V 20. stoletju je bil razcvet največji, v zadnjih letih pa se je oglaševalska panoga izpopolnila in dovršila le še malo bolj (Fox 1997: 13).

V prvem desetletju 20. stoletja so oglasne agencije začele prevzemati obliko, kot jo poznamo danes. V ZDA so ustanovili prvo združenje oglaševalskih agencij. Razvoj oglaševanja je imel takrat poudarek predvsem na oblikovanju in kreiranju oglasov, nekoliko manj pa na izboru medijev in obsegu oglaševalskih proračunov. Trženjskih strategij kot takih še ni bilo, vse je temeljilo na subjektivnem očesu tistega, ki je oglas kreiral (Fox 1997: 40).

Po vzponu oglaševanja v začetku 20. stoletja, ko je oglaševanje doživelo pravi razcvet, je že ob koncu dvajsetih let 20. stoletja, sledila depresija in z njo reforma v oglaševanju, kar je povezano s splošno gospodarsko krizo. Proračuni so se zmanjšali, število naročnikov je upadlo in ti so zahtevali nižje cene za oglase (Fox 1997: 120). To obdobje je zanimivo predvsem zato, ker bi ga lahko primerjali s trenutnim stanjem na oglaševalskem trgu, kjer močna konkurenca sili agencije v zniževanje cen in večjo učinkovitost. V 30. letih 20. stoletja dobijo vidnejšo vlogo tekstopisci in kreativci, agencije uvedejo raziskave, ki so bile kazalec, kaj občinstvo dejansko želi in kateri oglasi so primernejši v katerih medijih (Fox 1997: 137, 138). Petnajst let po 2. svetovni vojni

oglaševanje doživi največji napredek po letu 1920. Tradicionalni agencijski oddelki spet pridobijo veljavo. Sredi 60. let se je začela doba kreativnosti ali t. i. kreativna revolucija, ki pa po nekaj letih zamre (Fox 1997: 262).

Velika imena oglaševanja, ki zaznamujejo konec 20. stoletja in katerih delo predstavlja praktični in teoretski temelj mladim generacijam, so Albert Davis Lasker, Bill Bernbach, Leo Burnett, David Ogilvy, Marcel Bleustein-Bblanchet in J. Walter Thomson (Lorin 2001).

Vsi so neizmerno prispevali k razvoju oglaševanja, iz njihovih prvotnih agencij so s preoblikovanji ali z združevanji nastale ene največjih oglaševalskih agencij današnjega časa. Med takimi so Foote, Cone and Belding, Leo Burnett, Publicis, Ogilvy&Mather (Lorin 2001). Skoraj vse so danes prisotne tudi na slovenskem trgu.

Leta 1949 je bila ustanovljena agencija DDB, ki je krojila kreativno revolucijo v ameriškem oglaševanju (Lorin 2001: 110). Ta agencija je izurila mnogo znanih imen v svetu oglaševanja, njena posebnost je bila veliko število zaposlenih žensk. Opazimo pa, da med zgoraj navedenimi imeni ni ženskega, saj je bilo takrat oglaševanje vsekakor v domeni moških.

V zadnjih nekaj letih se je oglaševanje v ZDA transformiralo iz mnogih neodvisnih, podjetniških, kreativnih in visoko konkurenčnih agencij v oligopol štirih velikih holdingov (Cappo 2003: 11 v Kos 2005). To so The Interpublic Group of Companies, Omnicom Group, WPP Group in Publicis Groupe SA.. Ti štiri tvorijo 55% vsega svetovnega oglaševalskega kolača.

Slovensko oglaševanje ima dolgo tradicijo. Eden prvih oglasov naj bi bil oglas za Vodnikovo Malo pratiko, objavljen leta 1797 v Lublanskih novicah. Opaznejšo vlogo je imelo v socializmu. Pionirja televizijskega oglaševanja sta bila v 60. letih Miki Muster in Jože Mušič s svojimi telopi. Prva slovenska agencija pa je bila Aloma Company, ustanovljena leta 1918 oz. še prej njena predhodnica iz leta 1897 (Mazzini 2002:126). Med prve večje oz. največje agencije pri nas pa sodi Studio za marketing Delo, ki je bilo dolga leta tudi edina oglasna agencija na Slovenskem, kjer je že od takrat njegova kakovost stalno na prepihu, saj je boj za omejen oglaševalski kolač hud. To dela oglaševanje manj stabilno, kot bi se zdelo, glede na njegovo tradicijo.

3. 2 OGLAŠEVALSKE AGENCIJE IN NJIHOVA VLOGA

Obstaja veliko definicij oglaševanja in poslovnega subjekta, ki to dejavnost izvaja, oglaševalske agencije. Slednje so največkrat neodvisne agencije, ki jih oglaševalci najemajo, da bi jim načrtovale in izvedle del ali celotno oglaševalsko aktivnost. Partnerstvo med oglaševalci in oglaševalskimi agencijami je poglavitno razmerje v oglaševanju. Od dolgoročnosti in kakovosti tega razmerja je pogosto odvisen rezultat, uspehi ali neuspehi podjetij. Veliki oglaševalci v oglaševalski proces navadno vstopajo na dva načina – s hišnimi agencijami (redkeje) ali z lastnimi oglaševalskimi oddelki, ki se povežejo z oglaševalskimi agencijami (Wells in drugi 1995: 17-21). Oglaševalske agencije so storitvena podjetja, ki se za svoje naročnike specializirajo za načrtovanje in izvedbo oglaševalskih programov. Agencija deluje na podlagi naročnikovega naročila oziroma njegovih potreb po tržnem komuniciranju, ki ga ni sposoben opraviti samostojno. Agencija največkrat poskrbi za kreativne in medijske odločitve, pogostokrat opravi tudi tržno raziskavo ali je celo vključena v celovit trženjski načrt. Opravljanje aktivnosti in obseg dovoljene »anatomije« se pri agenciji spreminja glede na odnos z naročnikom (Batra *et al* 1996, Leiss *et al* 1986, Schudson 1984, Fill 1999, Kotler 2003 v Kos 2005).

Slika 3.2.1: Vloga oglaševalske agencije v 21. stoletju



Vir: dopolnjeno po Leiss, Kline in Jhally (1997): 192 v Zupančič 2005.

Nicosia (1974: 9) pravi, da so oglaševalske agencije najmlajša komponenta modernega oglaševanja. Njihova funkcija je dvojna - kreiranje oglaševalskega sporočila in izbira medijev preko katerih bo sporočilo predstavljeno ciljni javnosti.

Ker je narava dela oglaševalske agencije zelo specifična in močno povezana z naročnikom, je majhno število zaposlenih prednost. Komunikacija med naročnikom in izvajalcem je bolj pristna, predvsem pa bolj učinkovita. Njihovi naročniki so iz različnih gospodarskih področij. Glede na dosedanjo prakso agencij, se te ne ukvarjajo z več kot enim oglaševalcem v vsakem produktnem področju, s čimer se namenoma izognejo konkurenčnim konfliktom.

Ločimo več vrst oglaševalskih agencij (Wells in drugi 1995: 127-133), najpogostejše in najpomembnejše oblike so:

- **Full-service agencija;** je večja agencija, ki je zmožna naročnikom ponuditi vse rešitve njegovih tržno komunikacijskih problemov, saj razpolaga z vsemi potrebnimi strokovnjaki.
- **Kreativni butik;** je majhna agencija, ki ponavadi zaposluje le dva ali tri ljudi, največ pa deset, ki se popolnoma posvetijo kreativni izvedbi naročnikovih komunikacij. Ponavadi sodelujejo z zunanjimi sodelavci, saj nimajo vseh potrebnih znanj.
- **Hišna agencija;** je agencija, ki jo vzpostavi oglaševalec v okviru svojega podjetja, kar si lahko privoščijo le večje organizacije. Zaposlujejo večino potrebnih kadrov, kar omogoča zadostno profesionalnost, prihranek, specializacijo in minimalno kadrovanje.
- **Agencija za nakup medijskega prostora;** je specializirana agencija, ki s svojimi storitvami sodeluje z oglaševalcem v oglaševalskem procesu. Ukvarja se le z medijskim planiranjem in zakupom medijskega prostora ter časa.

Vsem oblikam agencij pa je skupno eno in to je duh kreativnosti, ki jih prežema. Osnova agencijskega dela je kreativnost in svoboda, zato ta dejavnost nikoli ne more biti natančno izmerjena in definirana. Na drugi strani imamo poslovnost, ki je ali se jo vsaj dojema kot mehanizem nadzora in to z namenom, da koordinira različne dejavnosti, da bi se dosegel zastavljen cilj. Kreativnost se nanaša na eksperiment in inovacijo, ki vodita do napredka.

Posamezniki, ki mislijo kreativno, se po definiciji upirajo kontroli in temu, da se jim govori, ali celo ukazuje, kaj naj delajo. Cenijo svojo osebno svobodo in neodvisnost, obnašajo se nekonformistično, so nepredvidljivi v svojih dejanjih in idejah. Vse to pa nasprotuje načelom konvencionalnega menedžmenta učinkovite organizacije in otežuje njeno upravljanje. (March in Simon 1964).

3. 2. 1 SLOVENSKE OGLAŠEVALSKE AGENCIJE V LETU 2004

Naj najprej še enkrat omenim, da je zelo malo strokovne literature, ki bi se ukvarjala s kadrovsko tematiko in problematiko oglasnih agencij ter poklicev v oglaševanju pri nas. Denimo, kako dejansko delujejo in kakšna organizacijska kultura obstaja v njih. Morda se tudi zato oglaševalska stroka večno otepa imidža »prodajalcev megle«, ki jim jo pripisujejo tisti, ki ne poznajo organizacije in načina dela v oglaševalskih agencijah. To področje še najbolj pokriva revija Marketing Magazin. Iz njegove dvoletne publikacije Dosje MM sem črpala največ statističnih podatkov. Druge publikacije, ki redno obravnavajo oglaševanje in marketing pri nas, so še Delo s svojo prilogo Marketing ter časnik Finance s prilogo Trženje in mediji. O samih ženskih kadrih v oglaševanju je praktično ni.

Kakšno je torej stanje v oglaševanju zadnja leta pri nas?

»Val oglaševalske recesije je v Slovenijo pljusnil nekoliko z zamudo in nežneje kot v ZDA in Zahodno Evropo«, je bilo zapisano v Dosjeju MM 2003. A slovensko oglaševanje po manjši krizi, ki jo je bilo opaziti v zadnjih letih, spet raste, če sklepamo po povečanih skupnih prihodkih agencij. Ti so v letu 2004 znašali kar 35,1 milijarde tolarjev, kar je 5,84 milijarde tolarjev več kot v letu 2002 (30,38 milijarde tolarjev). Ti podatki, ki naj bi veljali za storitve agencij na Slovenskem, zajemajo 41 oglaševalskih, 3 medijske in 6 tržno raziskovalnih agencij (Dosje MM 2005).

Drugače pa imamo v Sloveniji po podatkih Dosjeja MM 2005 kar 104 agencije polnega servisa in še 91 agenciji bolj ali manj specializiranega tipa za različne načine marketinškega komuniciranja. Številka je dokaj visoka, a treba je poudariti, da gre tu za lastno predstavitev oglaševalskih agencij kot specialistov na različnih področjih, z izpostavljanjem poznavanja določenega specializiranega znanja komuniciranja na način, da se oddelek, nekaj posameznikov ali celo ena oseba, ki obvlada določeno področje, predstavi kot agencija zase, seveda pod krovnim imenom agencije polnega

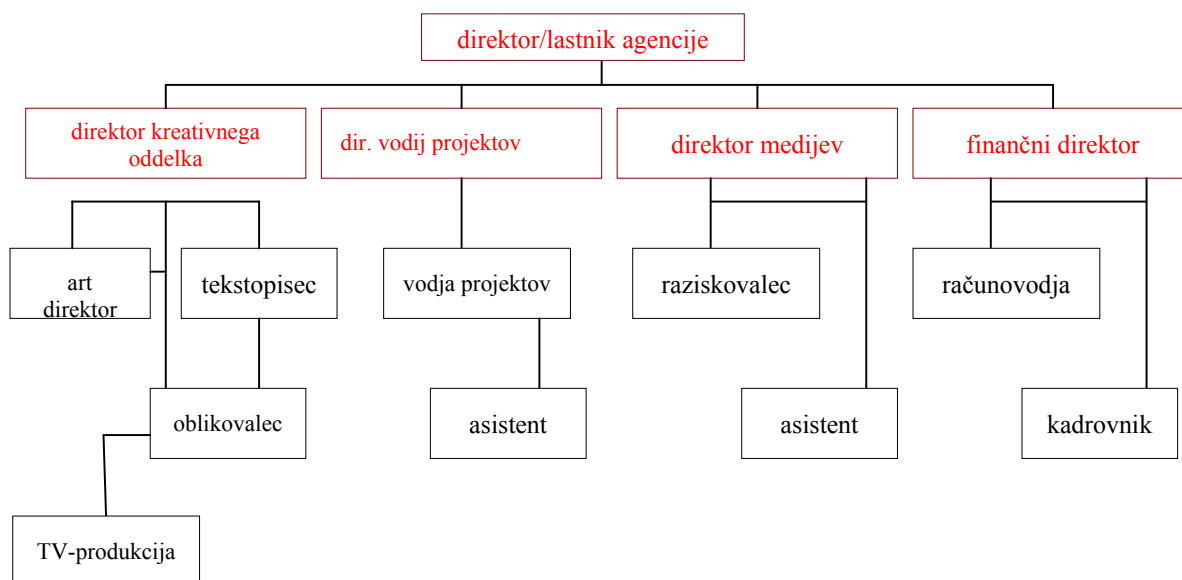
servisa (Zupančič, 2005). Na prvem mestu po prihodkih med oglaševalskimi agencijami pri nas je že šesto leto zapored skupina Pristop. Tudi na drugem in tretjem mestu v tem času (od leta 2000) ni sprememb. Po ocenah Marketing Magazina in drugih zbranih podatkih je na drugem mestu Luna TBWA, tretje mesto pa zaseda Mayer Group (Mayer McCann in AdCompany). Četrto in peto mesto sta si zamenjali Futura DDB, ki je bila lani peta in Studio Marketing J. Walter Thopson, ki je bil lani četrti (Dosje MM 2005).

3. 2. 2 POKLICI V OGLAŠEVALSKI AGENCIJI

Oglaševalske agencije so v primerjavi z večino industrijskih podjetij majhne, z ne več kot 10 redno zaposlenimi osebami. Najbolj tipični poklici so direktor (ta je običajno hkrati lastnik agencije), direktor kreativnega oddelka, direktor vodij projektov, direktor medijev, finančni direktor, art direktor (povzeto po Russell et al. 1993: 121 in Weilbacher 1984: 62 v Kos 2005).

Poklici v oglaševalski agenciji so zelo specifični in se dokaj razlikujejo od poklicev v klasičnih podjetjih. Gre bolj za profil zaposlenih, kjer je opis delovnega mesta dokaj težak, saj vloga posameznega zaposlenega od naročila do naročila variira.

Slika 3.2.2.1: Organigram 'full service' oglaševalske agencije



Vir: prirejeno po Russell et al. (1993): 121 in Weilbacher 1984: 62 v Kos 2005.

Delo v oglaševalski agenciji je zelo raznoliko in zato tudi zanimivo. Je pa prav zaradi tega tudi naporno. Tistemu, ki resnično ljubi ta posel, mu odrekanje ni odveč. Napetost, lovljenje rokov, ukvarjanje s številnimi projekti naenkrat je realnost oglaševalskih agencij današnjega časa (Zupančič 2005).

Najbolj znani in najpogostejši poklici v agencijah so (Ogilvy 1985: 31-38):

- Urednik oglaševanja (»copywriter«): je avtor oglaševalske ideje, na kateri sloni akcija, in zelo pomemben kreativni element v oglaševalskem procesu. Je tudi pisec teksta tiskanega ali posnetega oglasa. Skupaj s kreativnim direktorjem praviloma izdelata oglas.
- Umetniški direktor (art direktor): je kreativni partner urednika oglaševanja/copywritera. Njegova naloga je idejo vizualizirati, bodisi filmsko, televizijsko, oblikovalsko, tipografsko in/ali fotografsko.
- Kreativni direktor¹⁶ (creative director): je oseba, ki je v ozadju vseh kreativnih dosežkov agencije. Koordinira delo posameznih timov in nadzira njihove rešitve. Je najbolj opazna oseba v agenciji, pogosto je tudi vodja agencije. Pri nas je največ kreativnih direktorjev moških. Ženske so bolj izjema kot pravilo.
- Vodja projektov (account executive): je posrednik med agencijo in naročniki. V agenciji je njegova vloga med najpomembnejšimi. Povezuje oddelke agencije in naročnike, s katerimi je v stalnem stiku. Nadzira in koordinira potek projektov.
- Medijski planer (media planner): načrtuje medijski splet in naroča oziroma zakupuje medijski prostor, potreben za prikaz končnih izdelkov agencije.
- Raziskovalec (researcher): izvaja različne raziskave ali jih naroča pri raziskovalnih organizacijah in agencijah. Največkrat je strokovnjak s področja statistike ali psihologije, v oglaševalskem procesu je njegov prispevek zelo pomemben, saj celotna kreativna strategija sloni na njegovih ugotovitvah.

V agencijah obstaja še cela vrsta drugih poklicnih profilov, mnoge strokovnjake pa agencije za svoje potrebe pri posameznih projektih najamejo tudi zunaj. Gre za t. i. freelancerje. Najbolj specifične poklicne funkcije v agencijah pa so direktorji projektov ali marketinški direktorji, kot

¹⁶ Naziv kreativni direktor in umetniški direktor sta velikokrat zamenjana, najpogosteje pa se pri poimenovanju marketinških poklicev uporabljajo angleški nazivi.

jim rečejo nekateri, umetniški direktorji in kreativni direktorji. To so nosilci kreativnosti, avtorji in izvajalci kreativnih oglaševalskih idej. Pri njih naj bi bili razviti predvsem sposobnost strateškega mišljenja in prenos tega v močne ideje, ki bodo potrošnika ob ogledu oglasa, privedle do akcije ter sposobnost izpeljave idej tako provokativno, da bodo potrošnikom ostale v spominu (Keding in Bivins 1992: 6).

Janez Rakušček, kreativni direktor Lune/TBWA pravi (Jančič 2005b), da je kreativni direktor vodja kreativne ekipe in je tisti, ki je odgovoren za končno podobo oglaševalskega izdelka. Je najvidnejša oseba v agenciji, kombinacija nepopustljivosti, idealizma, razumevanja in smisla za preproste, a genialne ideje. Mora biti čim bolj vsestranski, obvladati marketinške teorije in biti moderni polihistor. Po njegovem je kreativni oddelek »srce« vsake oglaševalske agencije. Pod njihovim okriljem nastajajo oglaševalske akcije, ki so ključne za imidž in seveda za uspeh agencije. V agencijskem procesu se mu zdi delo kreativnega oddelka najpomembnejše. Na koncu še doda: »Brez nas ni nič.«

S tem se zagotovo ne bi strinjali tisti, ki v agencijah zasedajo mesta vodij projektov. Mateja Kos, vodja agencije in vodja projektov v 2AM/Foote Cone & Belding pravi (Jančič 2005a), da imajo vodje projektov v agenciji izjemno vlogo. Naj na tem mestu omenim, da je po rezultatih njene raziskave, ki jo je opravila na vzorcu 72 respondentov, med slovenskimi vodji projektov kar 77,8 odstotka žensk. Tanja Mezga, vodja projektov v agenciji Arih trdi: »v agencijskem procesu je vodja projektov prvi in zadnji.«

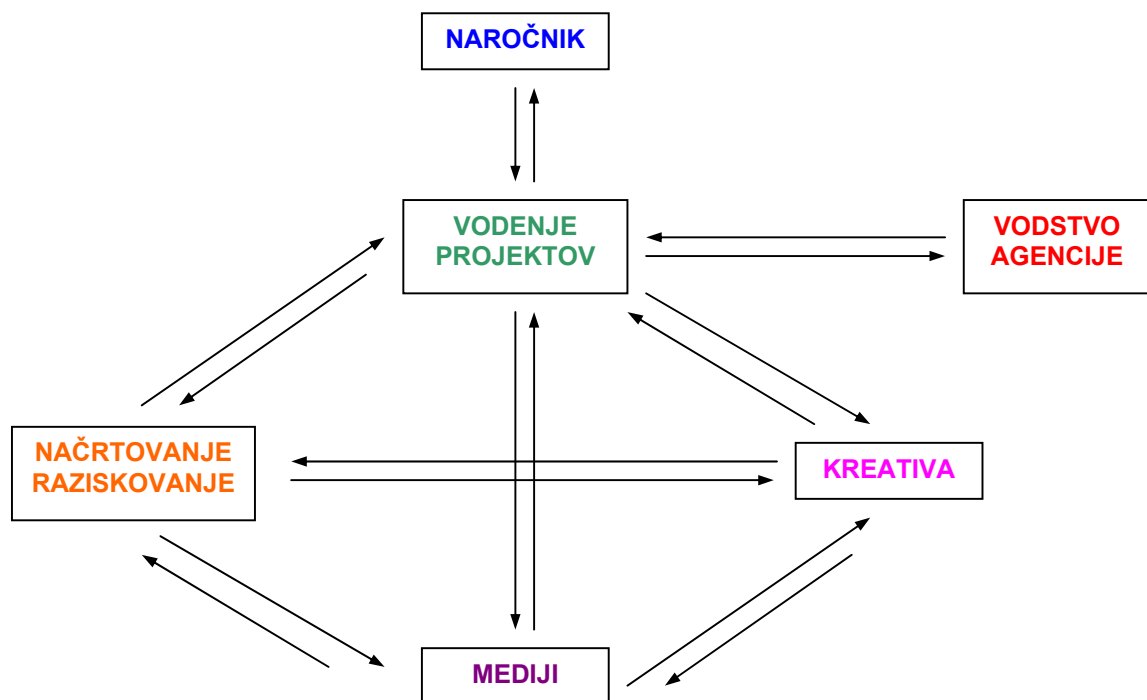
Vodja projektov je oseba, ki zaseda dva stola hkrati. Tesno sodeluje z naročnikom in s skupino, ki v agenciji dela za naročnika. Vodje projektov morajo natančno poznati dejavnost naročnika in njegove specifične, delovanje oglaševalske agencije in načine ustvarjanja akcij, kot tudi oglaševanje in njegove učinke na družbo. Na začetku pomaga pri oblikovanju osnovne oglaševalske strategije, ki jo agencija predlaga naročniku, nato pa usklajuje delo v agenciji z željami naročnika (Zupančič 2005). Špela Žorž, direktorica projektov v Luni/TBWA meni (Jančič 2005a), da projektni vodja v sebi združuje lastnosti dobrega menedžerja, stratega, prezentatorja, pogajalca in prijatelja.

Ta razkorak med kreativci in vodji projektov je v agencijah najbolj očitno in distinktivno dejstvo za strateški in kreativni proces. Med njimi se stalno merijo pozicije moči in zdi se, da zmagujejo kreativci, ki pa so, kot že rečeno, po večini moški. Kreativce se tudi največkrat postavlja v privilegiran položaj nad vse ostale in zaradi tega razlikovanja nastaja tudi nekakšen spor med

vodji projektov in kreativnim oddelkom. V Sloveniji je opaziti, da poklic vodje projektov nima take veljave, kot bi si jo dejansko zaslužil. Morda tudi zato, ker sklepanje trdnih odnosov z naročniki, kot temeljni pogoj uspeha, ni še tako uspešno, kot je v razvitejših tržnih ekonomijah. Se pa, kot kaže, ženske v Sloveniji na teh mestih znajdejo bolje kot njihovi moški kolegi in so napram drugim državam v tem poklicu bolje zastopane. Kar ni nikakršna tolažba, saj oglaševalsko igro kljub temu očitno vodijo moški.

S tem bi se strinjal tudi William Pattis (1990), ki pravi, da je kreativni direktor vodilna sila v agenciji, na čelu celotne kreativne ekipe, kot izkušen oglaševalski strokovnjak s potrebnim talentom in inovativnostjo in je dokazano kulturno najvplivnejša služba v oglaševanju.

Slika 3.2.2.2: Tradicionalna (funkcijska) agencijska struktura – ključni oddelki



Vir: White (2000): 13 v Zupančič 2005.

Nemogoče je spregledati, da je v agencijah nenavadno veliko direktorjev. Vsi so vodje nečesa. Na tem mestu se moramo vprašati ali ni morda ravno ta eden glavnih razlogov, da je v oglaševanju tako veliko ženskih direktoric.

Pridobiti naziv direktorja v oglasni agenciji je nedvomno veliko lažje kot v kakšnem velikem podjetju, kar pa oglasne agencije v Sloveniji niso¹⁷. Vzrok za številnost direktoric v oglaševanju je zato morda iskati tudi v dostopnosti direktorskega naziva oziroma v njegovi inflaciji. Ljudje, ki se s tem poslom ukvarjajo, pravijo, da za to obstaja povsem praktičen razlog. Zupančičeva (2005) pravi, da se ta kaže predvsem v odnosu do naročnika, da bi posamezniki, ki sodelujejo z agencijo, dobili občutek, da poslujejo s sebi enako pomembno osebo, torej vodjo ali direktorjem nečesa. Na sploh pa pri zaposlenih v agencijah obstaja velika želja in nekakšna potreba, da so označeni z nazivi, ki statusno in simbolno veliko pomenijo ali naj bi pomenili. Morda gre tu za neke vrste samovšečnost ljudi v tem poslu. Tudi drugače je agencija kot oblika podjetja dokaj posebna in taka je tudi njena struktura. Od panoge, ki je znana po tem, da je izredno fleksibilna, da jo prežema duh kreativnosti in je skrajno nepredvidljiva, ne bi pričakovali tako toge hierarhične strukture, stalnega uveljavljanja pozicije moči in nepoznavanje delovanja panoge same s strani ljudi, ki v njej delujejo.

Problem je tudi v precejšnji nedoločenosti vlog in nedorečenosti funkcij, ki naj bi jih imeli posamezniki v agencijah. To naj bi izhajalo predvsem iz dejstva, da so slovenske oglaševalske agencije relativno mlade in imajo zato tudi relativno neprofilirane delovne funkcije.

3. 3 ŽENSKI KADER V OGLAŠEVALSKI INDUSTRIJI

Oglaševanje je bilo zgodovinsko bolj rezervirano za moške, novejša storitve, kot je medijsko načrtovanje, ki še nima tako močne vloge kot kreativnost pri oglasih, pa je v domeni žensk (Šubic 2003).

Vendar, ali to tudi pomeni, da v slovenskem oglaševanju igrajo glavno vlogo?

Med kreativnimi direktoricami oglaševalskih agencij namreč ni velikega dreva. Torej, kljub temu, da so ženske v oglaševanju v Sloveniji zasedle vidno in pomembno vlogo, je glavna beseda še vedno moška. To opaža tudi Rakušček, ki pravi, da so pri nas moški kreativni direktorji v veliki

¹⁷ Največja agencija po številu zaposlenih v Sloveniji je Pristop z okoli 50 redno zaposlenimi, sledijo pa Luna TBWA, Mayer Group, Futura DDB,... z okoli 30 redno zaposlenimi. Veliko je zunanjih sodelavcev, število zaposlenih v agencijah pa splošno zelo variira (Dosje MM, 2005) in se giblje okoli števila 10. V Veliki Britaniji, kot eni velesil svetovnega oglaševanja je povprečno število zaposlenih 64,9. Dostopno na <http://www.prospects.ac.uk> (20. september 2006).

večini, medtem, ko bi morali med direktorji projektov, moške iskati z lupo, pa še potem bi težko našli kakšnega. Tudi v svetu je večina kreativnih direktorjev moških, pravi Gal Erbežnik, kreativni direktor v Mayer McCann in za razlog navaja izpostavljenost žensk večjim pritiskom ter družbeno nesprejemljivost drugačnosti, ki se ženskam oprostí težje kot moškim (Jančič 2005b).

Na večini drugih področij pa so enakovredne ali boljše, je dejal Jure Apih v enem svojih nagovorov na Golden Drumu¹⁸ 2003. Boljše predvsem zaradi večje sposobnosti »multitaskinga«, ki je ena glavnih prednosti v oglaševalskem poklicu.

Petja Rijavec je v članku v Managerju (1998) navedla nekaj razmišljanj takratnih marketinških direktoric v večjih podjetjih pri nas. Nika Deu, direktorica marketinga in odnosov z javnostmi pri Pro Plus, je trdila, da so k vzponu žensk kot marketinških direktoric pripomogle »mehke vrline«: skupinsko delo, sodelovanje na vseh ravneh ter posluh za sočloveka. Ženskost in intuicija pa sta dve pomembni lastnosti, ki direktorico marketinga delata še toliko boljše. Z njo se je strinjala tudi takratna direktorica marketinga pri Telekomu Slovenija Mag. Rosana Polutnik Vavpetič. Dejala je, da pronicljivost, strpnost in boljši občutek za stvari v smislu intuitivnosti dajejo ženskam v marketingu neko prednost pred moškimi kolegi.

Marina Pavlovič, bivša direktorica marketinga pri Leku pa je menila, da so ženske na sploh bolj usmerjene v cilje, bolj vztrajne, pogumne, prilagodljive in se hitreje odločajo. Dodala je še, da je v času, ko se vse odvija z veliko hitrostjo, hitrost odločanja bistvena za uspeh in je ženska z omenjenimi lastnostmi in svojo intuicijo bolj primerna za sprejemanje odločitev na tej ravni. Violeta Zgonik, takratna direktorica marketinga in stikov z javnostmi pri Mobitelu, je dejala: »Stroka zahteva organizacijsko sposobnost, kreativnost, iznajdljivost, vztrajnost in širok spekter znanja ter sposobnosti in dobršno mero diplomacije. Ženske na splošno bolj poslušajo in upoštevajo mnenja drugih, bolj so sposobne prepoznati dejanske potrebe in posebnosti posameznikov ali skupin – v tem primeru potrošnikov. Vse življenje so se bolj ukvarjale s »pravim« življenjem, z notranjostjo, z ljudmi in njihovimi potrebami, pogledale kdaj tudi v globino duše in zato tudi dojemajo življenje kot najširši barvni spekter, ki se nenehno spreminja, in ne kot črno-bel svet. In kaj je marketing drugega kot prodajanje izdelkov z mavrično prevleko?«

¹⁸ Zati boben: mednarodni oglaševalski festival, ki se je v Evropi uveljavil kot festival idej, zvezdnikov in prijateljstva.

Če povzamem. Vse se večinoma strinjajo, da imajo ženske v marketingu prednost zaradi teh ali onih tipično ženskih lastnosti, ki v tem poslu še toliko bolj pridejo prav. Vse so omenile intuicijo. Da bi imele kakšne probleme zaradi dejstva, da so ženske, so vse zanikale. To niti ni čudno, saj so uspele v dejavnosti, ki je pri nas močno feminizirana. Nobena se na svoji poti ni počutila diskriminirano zaradi svojega spola. Na začetku se je bilo treba malo bolj potruditi in dokazovati, da bi pridobile avtoriteto, a to mora tako ali tako vsak, tudi moški, so pridale nekatere. Kar je morda res, a vendar gre tu za subjektivna stališča žensk, ki so v svoji karieri, kot že rečeno, uspele priti zelo visoko in spolne diskriminacije, četudi so jo doživele ali jo še doživljajo, nočejo priznati ali si pred njo zatiskajo oči. To je tudi eden glavnih razlogov, pravi Wirthova (2001), da se položaj žensk v top menedžmentu tako počasi izboljšuje. Tiste redke izjeme, ki so se prebile v najvišje strukture podjetij, hitro pozabijo na trnovo pot za njimi, ali jo celo ignorirajo, s tem pa prav nič ne pomagajo svojim kolegicam, ki jim na tej poti sledijo.

4. ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU V SLOVENSKIH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH

4. 1 NAMEN RAZISKAVE IN METODOLOGIJA

Osnovni namen raziskave je prikazati, na kakšen način delujejo ženske v vrhu slovenskega oglaševanja in kako so do tam prispele. Ker literature, ki bi obravnavala natanko to tematiko ni, sem se odločila za individualne intervjuje žensk v vrhu oglaševanja z željo, da bi dobila neposreden uvid v njihovo delovno okolje. Ker večina ni imela časa za osebno srečanje, sem na koncu dobila največ odgovorov na podlagi anketnega vprašalnika po elektronski pošti. Zanimalo me je predvsem, v kakšnem okolju delujejo, kako ta vpliva na njih in obratno, s kakšnimi težavami se srečujejo in kako vidijo sebe in generacije, ki prihajajo za njimi v tem poklicu v prihodnosti.

V raziskavi sem za metodo uporabila vprašalnik (priloga 2), ki sem ga skupaj z dopisom (priloga 1) poslala 35 ženskam na njihove spletne naslove. Vzorec sem izbrala na podlagi seznama Agencij polnega servisa in njihovih zaposlenih v Dosjeju MM 2005. V dopisu sem ciljni skupini žensk predlagala osebni intervju oziroma kasneje, zaradi zgoraj navedenega razloga, kar odgovore preko elektronske pošte. V roku enega meseca sem dobila 25 povratnih informacij. Pet žensk je privolilo v osebni intervju, enajst pa mi jih je odgovore poslalo po elektronski pošti. Pet jih je zaradi prezasedenosti odklonilo sodelovati v raziskavi, štiri so obljubile, da mi pošljejo odgovore, ko utegnejo, a tega niso storile. Od devetih nisem dobila odgovorov.

Vprašalnik je sprva obsegal 15 vprašanj. Prvih pet vprašanj je bilo splošnih demografskih, druga vprašanja pa so se neposredno nanašala na njihov položaj v oglaševalskih agencijah in na potek karijerne poti ter ovir na njej. Po nekaj opravljenih intervjujih in dobljenih odgovorih po e-pošti sem ugotovila, da so tri vprašanja v prvotnem vprašalniku odveč, saj sem na njih dobila popolnoma enake odgovore oz. odzive. Ta vprašanja so bila: *Katere stereotipe ste kot ženska morali premagovati na poti na vrh?*, *Ali imate občutek da ste redke izjeme v pretežno moškem*

svetu, ki obvladuje menedžerski vrh?, Se vam zdi, da ste se kot ženska morali bolj dokazovati in truditi pri napredovanju v karieri, kot bi se morali, če bi bili moškega spola?

Pri vseh je bil odgovor skoraj enak: NOBENIH in NE! Nekaterim so se, zanimivo, ta vprašanja zdela celo smešna, ker menijo, da je oglaševanje znano kot dokaj feminizirana stroka in se v njej nikakor ne morejo počutiti kot izjeme, tudi na vrhu ne. Takšna reakcija je najverjetneje rezultat njihovega položaja v agenciji, kjer uživajo avtoriteto in ugled. Dejstvo, da je večina lastnikov in kreativnih direktorjev moških, zanje kot kaže ni podatek, ki bi jih spravljalo v slabo voljo.

Večina bi se verjetno strinjala, da je oglaševanje kot dejavnost korak pred drugimi v smislu, da brez zadržkov podira stereotipe in tabuje in se ne obremenjuje s družbenimi normami in predpisi, ki hočejo naše obnašanje postaviti v neke okvirje. Oglaševanje se trudi prav nasprotno; te meje pomika naprej, okvirje pa ruši brez slabe vesti. Zgoraj omenjena vprašanja sem zato izločila.

Ena oseba mi je v odgovor napisala le to: »Pravzaprav imam samo en odgovor – da pri svojem delu ne ločujem ljudi po spolu in da sem vedno namenoma prezrla morebitne težave/prednosti, ki mi jih je prineslo to, da sem ženska«. Taka miselnost je prevladovala skoraj pri vseh anketirankah, zelo nerade so komentirale razlike oziroma korelacijo moški/ženska.

Nekaj vprašanj sem dodala na novo, ker sem menila, da bi bila koristna za rezultate moje raziskave. Na tem mestu moram priznati, da sem prepozno ugotovila, da je bil prvoten vprašalnik potreben testiranja. Ker pa sem obdelala že dokajšen delež ciljne skupine, ki jo je bilo že tako težko dobiti, nisem prenovljenega vprašalnika (priloga 3) izbranim direktoricam pošiljala še enkrat, ampak le nadaljevala z novim.

Da bi odgovorom žensk postavila neko protiutež sem skrajšan vprašalnik (priloga 5) z dopisom (priloga 4) poslala tudi petnajstim moškim, ki v oglasnih agencijah zasedajo enake položaje. Izbrala sem jih po istem ključu kot ženske anketiranke. Izločila sem vprašanja, ki se nanašajo zgolj na ženski spol. Odgovorila sta mi le dva, kar na svojevrsten način tudi marsikaj pove. Ženske, kot vidimo, veliko raje govorijo o svoji karieri in uspehu če jim nasproti postaviš uspešne moške v istem poklicu, kljub temu, da se jim vprašanja, ki se nanašajo na spol, kot oviro pri napredku v karieri, zdijo smešna. Na eni strani torej ne zaznavajo ali ne priznavajo razlik med moškimi in ženskami pri napredovanju v karieri, po drugi strani pa se svojega uspeha zelo zavedajo. Moškim se na drugi strani očitno ni zdelo vredno vzeti nekaj časa za vprašanja in mi v

veliki večini niso odgovorili na povabilo za sodelovanje. Žal, saj bi bilo zelo zanimivo videti več pogledov na izbrano temo še z njihove strani.

4. 2 VZOREC

Vzorec sem ustvarila tako, da sem na podlagi velikosti agencij po prometu in številu zaposlenih¹⁹ izbirala večje agencije in v kontaktnih podatkih poiskala 35 žensk direktoric. Z intervjuji in preko elektronske pošte sem dobila odgovore od 16-ih žensk z vrha slovenskih oglasnih agencij in dveh moških, ki zasedata takšen položaj.

Ženske, ki so odgovorile na vprašanja so bile v tistem času²⁰ zaposlene v naslednjih agencijah: ImeldaOgilvy (2x), Futura DDB (2x), Pristop (3x), Mayer Mccann (4x), Formitas, Luna, Media Mix (2x) in AV Studio. Zasedajo pa naslednja delovna mesta:

- direktorica oglaševalske agencije, 33 let
- izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let
- direktorica oglaševalske agencije, 38 let
- direktorica oglaševalske agencije, 42 let
- kreativna direktorica oglaševalske agencije, 39 let
- direktorica oglaševanja in kreativna direktorica agencije, 40 let
- strateška planerka oglaševalske agencije, 37 let
- medijska strateginja oglaševalske agencije, 33 let
- direktorica oglaševalske agencije, 41 let
- direktorica projektov oglaševalske agencije, 34 let
- bivša kreativna direktorica oglaševalske agencije, 33 let
- direktorica projektov oglaševalske agencije, ni podatka
- medijska direktorica oglaševalske agencije, 37 let
- kreativna direktorica oglaševalske agencije, 38 let
- direktorica oddelka za vodenje projektov, 30 let
- in medijska direktorica oglaševalske agencije, 41 let

¹⁹ Po podatkih Dosjeja MM 2005.

²⁰ Menjavanje služb in stalno prehajanje ali fluktuacija ljudi iz ene agencije v drugo, je v oglaševanju zelo pogost pojav.

Od moških je prvi zaposlen pri agenciji New Moment, drugi pa v agenciji Trokot. Sta:

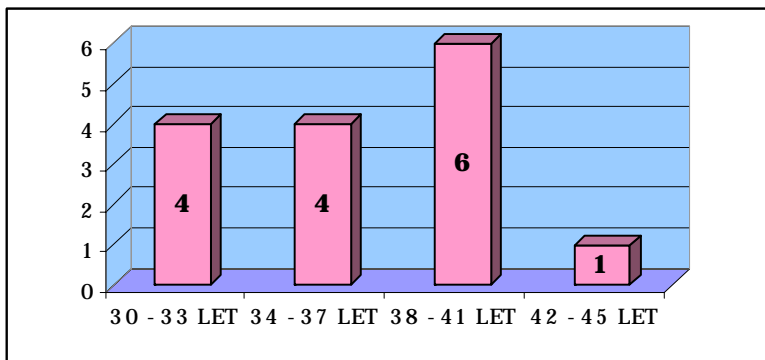
- kreativni direktor oglaševalske agencije
- in direktor agencije

4. 3 REZULTATI

To poglavje bo namenjeno predstavitvi odgovorov, ki sem jih dobila na podlagi zastavljenih vprašanj. Starost in izobrazbo bom predstavila v grafih, odgovore na zastavljena vprašanja pa sistematično podala v sklope, ker menim, da se tako najlepše prikaže slika dejanskega stanja področja, ki ga v svoji diplomski nalogi obravnavam.

4. 3. 1 STAROST

Graf 4.3.1.1: Starost anketiranih žensk

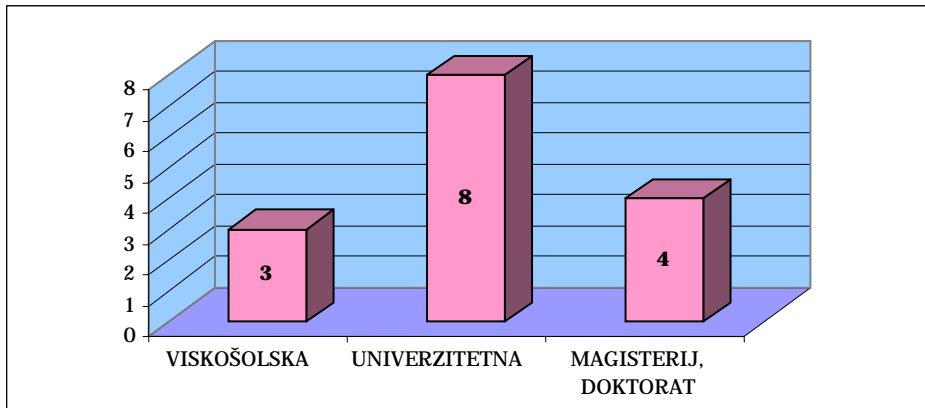


Glede na položaj, ki ga zaseda, je izbrana populacija žensk dokaj mlada (ena anketiranka ni razkrila svojih let) saj imajo le tri direktorice več kot 40 let. Povprečna starost je samo 36,9 let. Ta podatek me je po eni strani presenetil (v povprečju menedžerji/ke krepko presegajo 40 let) in iz njega sklepam, da so te ženske zelo ambiciozne in sposobne. Po drugi strani pa to niti ni tako presenetljivo, saj je znano, da je oglaševalski kader v povprečju zelo mlad. Za oglaševanje je zelo značilno, da je učinkovito v iskanju mladih talentov (Ogilvy, 1985: 35), da vedno išče svežino, nove oblike zaznavanja in nore ideje, kar predvsem označuje mlade ljudi.

Drugi razlog pa bi lahko bil tudi ta, da je, kot že rečeno, direktorski naziv v agencijah pridobiti lažje kot v bolj tradicionalnih organizacijah.

4. 3. 2 IZOBRAZBA

Graf 4.3.2.1: Izobrazba anketiranih žensk



Kot je razvidno iz grafikona je izobrazba žensk visoka. Ena več kot polovica (8) jih ima diplomo univerzitetnega programa, tri diplomo višje šole, kar štiri pa imajo opravljen magisterij.

4. 3. 3 POTEK KARIERNE POTI

»Že kot absolventka Ekonomske fakultete – smer trženje - sem se zaposlila v oglaševalski agenciji ... kot copywriter (tekstopisec). Soočenje z dejanskimi primeri iz prakse in potreba po hitri odzivnosti in samostojnem kreativnem delu, so mi prinesli številne dragocene izkušnje in nova praktična znanja, ki jih v času študija ni bilo mogoče pridobiti. Rezultati mojega dela so bili kmalu nagrajeni tudi na oglaševalskih festivalih /.../ Z dvema prekinitvama, ki sta bili posledica materinstva (1994 in 1998), sem bila na ... zaposlena do leta 1999. V tem času sem kot članica kreativnega tima utrla pot mnogim domačim in tujim blagovnim znamkam in bila avtorica številnih odmevnih akcij tržnega komuniciranja. /.../ Sledi samostojna pot kreativne agentke od leta 1999 do 2001 - snovanje klasičnih oglaševalskih akcij, akcij s področja neposrednega trženja in svetovanje različnim podjetjem in oglaševalskim agencijam. V tem obdobju sem si na izobraževanjih v tujini pridobivala dodatne izkušnje s področja učinkovitega komuniciranja, s poudarkom na elementih neposrednega trženja. Od leta 2001 do 2005 sem opravljala vlogo izvršne kreativne direktorice v agenciji ... in se posvečala predvsem naročnikom s področja storitev, z letom 2006 pa sem prevzela vlogo samostojne svetovalke – komunikacijske strateginje. /.../« (strateška planerka, 37 let)

»Med študijem sem začela kot asistentka v medijskem oddelku v Formitasu; nato sem napredovala v vodjo medijskega oddelka, da bi kasneje postala medijski strateg, kjer se še sedaj kalim in želim napredovati v tej smeri.« (medijska strateginja, 33 let)

»Začela sem leta 1993 kot asistentka vodje projektov, nato sem napredovala v vodjo projektov, nato v direktorico projektov. Sedaj sem direktorica agencije.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Od medijske planerke do medijske direktorice.« (medijska direktorica, 37 let)

»Asistentka projektov – Vodja projektov – Direktorica projektov« (direktorica projektov, 30 let)

»Asistentka vodje projektov (1995) – vodja projektov – direktorica projektov – svetovalka – st. svetovalka – kadrovska direktorica – direktorica (2005)« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»V desetih letih od poslovne sekretarke do organizatorke projektov, vodje projektov, direktorice projektov.« (direktorica projektov, 34 let)

»Delo oblikovalke na agenciji, sodelovanje z različnimi agencijami kot samostojna oblikovalka, ad na agenciji.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Asistentka na FDV, tekstopiska, kreativna direktorica posameznih projektov, samostojna podjetnica (oglaševanje in svetovanje) in zunanja sodelavka, kreativna direktorica agencije, samostojna podjetnica (oglaševanje in svetovanje) in zunanja sodelavka več slovenskih agencij, kreativna direktorica.« (kreativna direktorica, 39 let)

»Asistentka na univerzi v ZDA, vodja projektov, direktorica projektov, client services direktorica, izvršna direktorica in solastnica, predsednica SOF-a.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Od 1987 – 1991: Radio Študent, najprej lektorica, nato vodja marketinga (+ scenaristka in režiserka radijskih oglasov) na Radiu Študent, od 1991 zaposlena najprej v ... iz katerega se razvije Na ... torej od vsega začetka, najprej kot vodja projektov (do 1995), nato kot copywriter (do 2000), nato kot kreativni direktor, kar opravljam še danes, le da trenutno tudi vodim oglaševalski oddelek znotraj » (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»1989 diploma na Filozofski fakulteti (študentska Prešernova nagrada z naslovom Analitični ...), zato se je zdelo logično nadaljevanje poklicne smeri v tekstopisje. Kot kopi/tekstopiska/copywriter začnem na ... leta 1989. Kilogrami turističnih katalogov, dobra družba in oglaševalsko odraščanje. Ko se leta 1994 prijavim na ... kot tekstopiska, ne uspem. »Nekaj ne gre skupaj,« pravi ..., ki ne ve, kam s tako tekstopisko. Seveda

ne, ker to pravzaprav ni. Prestopim na ... in se vržem naravnost v druge vode. V vodenje projektov, vodenje projektov za mednarodne naročnike. In po dveh letih zaplujem še bolj zares. Ustanovi se nova oglaševalska agencija ..., kjer prevzamem vodenje te najprej majhne družbe. Šest čudovitih, napornih in neponovljivih let prinese hišo z več sobami, številne naročnike in veliko večjo ekipo, kot je bila na začetku leta 1996. Ob slovesu dobim majico z napisom ... gre(y) naprej. Kam naprej? Na Kot da bi nekoč že vedela. 2002 leta se pridružim ekipi ... kot namestnica direktorja in konec leta 2003 prevzamem vodenje družbe, kjer sem še danes.» (medijska direktorica, 41 let)

»Učiteljica predmeta ... v OŠ, učiteljica ... na bivši srednji računalniški šoli (še med študijem), free lance prevajalka za francoski jezik, zunanja sodelavka francoske televizije France2, 1992 začetek kariere v ... d.d. – funkcija komercialnega izobraževanja za prodajno mrežo, 1993 – prevzem vodenja službe za integralne tržne komunikacije za blagovni znamki ... in ... za območje Slovenije in svetovanje filialam na območju republik bivše Jugoslavije, vmes študij MBA Insead-Fontenbleau, vrnitev v Slovenijo in nadaljevanje na istem delovnem mestu z razširjenim poljem na korporativna sponzorstva in internem komuniciranju ter skrbi za razvoj blagovne znamke ..., 2003 - direktorica oglaševalske agencije.« (direktorica agencije, 41 let)

»Od: copywriter junior do: kreativna direktorica.« (kreativna direktorica, 38 let)

Večina anketirank je pričela svojo karierno pot kot copywriter ali kot asistent vodje projektov že med študijem. Le manjši del je imel izkušnje na drugih področjih, kot npr. izobraževanje. Poleg pridobljenih izkušenj na samem delovnem mestu, so jih nekatere dobile tudi na izobraževanjih doma in v tujini. Kar nekaj jih je končalo podiplomski študij. Večina je šla skozi skoraj vse poklice, ki v agencijah obstajajo in so svojo kariero v celoti gradile v tej panogi. V relativno kratkem času so napredovale na vse višje položaje znotraj podjetja, večinoma na položaj vodje projektov in nazadnje na najvišje položaje, tako da je sedaj večina direktorica oglaševalske agencije ali njihovih glavnih oddelkov.

4. 3. 4 OVIRE NA POTI NA VRH

»Kjer je volja, je tudi pot. Svoje kariere nisem načrtovala, sledila sem svojim trenutnim željam in si zastavljala kratkoročne cilje. Kadar je bila vizija jasna, so se odprla tudi prava vrata. Mislim, da je ključna pozitivna naravnost – v tem primeru je tudi vsaka ovira dejansko priložnost. Priložnost za to, da se obrusiš, da bolje spoznaš samega sebe in se naučiš česa novega. Odločitev za relativno zgodnje materinstvo so službeni kolegi komentirali kot oviro za napredovanje, sama pa sem prav v tej izkušnji

prepoznala številne prednosti, ki so mi kasneje pomagale bolje razumeti svet okoli sebe in si jasneje oblikovati osebne vrednote in prioritete. Morda so "ovire" vezane na moj značaj in na mojo življenjsko naravnost. Čudenje energiji, dobri volji, nepopoljšljivemu optimizmu in smehu, ki je sestavni del mojega komuniciranja, zna med ljudmi zbuditi tudi negativne reakcije. Češ, življenje vendar ni rožnato! Tudi demokratičen in partnerski način komuniciranja, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in zaupanju, je bil kdaj morda ovira pri napredovanju. A prisegam na zvestobo sami sebi in ravnanju v skladu z mojimi osebnimi življenjskimi vodili – tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Ta zaveza je že botrovala zavrnitvi nekaterih "mamljivih" poslovnih ponudb, ki bi zagotovo pomenile stopničko višje v karieri in boljše stanje na tekočem računu, a zvestoba sebi in miren spanec, ki sledi, imata zame največjo vrednost.» (strateška planerka, 37 let)

»Zaradi spola nisem imela težav, ker oglaševalski trg nima neke delitve na moški:ženski svet, ni izrazitih vrhov, kot na primer v korporacijah.« (medijska strateginja, 33 let)

»Posebnih ovir ne pomnim.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Jih ni bilo.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Ni jih bilo veliko.« (medijska direktorica, 37 let)

»Nisem zaznala nekih ovir; glede na to, da se mi zdi najbolj važno, da so stvari narejene dobro in da delamo za cilje naročnikov/blagovnih znamk oz. specifičnih akcij si nisem niti zadajala nekih drugih ciljev...vse ostalo je pač šlo po neki naravni poti.« (direktorica projektov, 30 let)

»Nič posebnega, razen to, da je bilo zaradi narave podjetja (malo podjetje v lasti 4 lastnikov) logično, da so direktorska mesta rezervirana za lastnike; sčasoma z rastjo podjetja (števila sodelavcev) pa se je tudi to spremenilo.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Izobrazba.« (direktorica projektov, 34 let)

»Nepoznavanje pravih ljudi, ustaljene agencije z lastniki na mestu ad oz. kd.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Manko kariernega načrta.« (kreativna direktorica, 39 let)

»Ni jih bilo.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Začela sem na točki nič, torej ko sem bila sama popoln začetnik in ko je agencija šele začela delovati, zato sem morala preživeti vse razvojne faze – tako osebne kot tudi faze razvoja agencije (kar mi je nenazadnje vzelo skoraj 20 let, da sem prišla do današnjega položaja). In ker so bili odnosi z javnostmi dolga leta najbolj znana storitev Pristopa, sem kot oglaševalka ves časa delala nekako v ozadju. Tudi to, da imam znanega moža, mi ni prav nič koristilo, kvečjemu nasprotno.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Po več kot 15 letih dela se zavedam, da so pravzaprav največje ovire tiste, ki si jih v svoji glavi ustvariš sam. Pomisleki o zadostni kakovosti lastnega razmišljanja, o pravilnosti odločitev, o pogumu pri poskusih v drugačnost... prevelika samokritičnost včasih nekoliko upočasni razvoj, po drugi strani pa omogoča dolgoročno trdnejši razvoj in zanesljivejše napredovanje. Ključne lastnosti pri premagovanju ovir so poleg znanja in strokovne radovednosti tudi samozaupanje, samozavest in pozitiven odnos do sveta. Sama sem pravzaprav zelo neboleče napredovala, nikoli me niso tovrstni stereotipi ustavili in tudi neposredno nagovarjali, ker je bila resnica toliko dlje: delo v storitvenih družbah, kamor sodijo tudi oglaševalske agencije in druge komunikacijske družbe, je trdo delo brez delovnika, pravzaprav 7 dni na teden. Če tega dela nimaš rad zaradi vsebine same, ničesar ne odtehta časa in energije. Nihče ne more namesto tebe opraviti dela, nihče ne more v tvojem imenu voditi ljudi, nihče jih ne more namesto tebe navdušiti in prepričati.« (medijska direktorica, 41 let)

»Dve porodniški.« (direktorica agencije, 41 let)

»Osebne lastnosti, zasedenost vodilnih položajev od strani lastniških struktur, sprememba okolja (prehod iz Beograda v Ljubljano).« (kreativna direktorica, 38 let)

Odgovori so dokaj pričakovani in ne predstavljajo presenečanja, saj od uspešnih žensk, ki v podjetju nekaj pomenijo in so si ustvarile ugled, ne moremo pričakovati, da bodo obremenjene s spolom, ker jim ta očitno ni povzročal nikakršnih težav ali pa tega ne priznajo.

Večina anketirank na »poti na vrh« torej ni naletela na hujše ovire in tudi spol ni predstavljal nobene težave, saj je oglaševalska dejavnost, kot večina anketiranih potrdi, v aspektu spola, izrazito neobremenjena. Ovire, v kolikor so sploh bile, so bile predvsem značajske ali sâmo-povzročene, v smislu premajhne samozavesti ali preveč demokratičnega pristopa pri vodenju dela. Omenjene so tudi porodniške oziroma materinske obveznosti, ki so nedvomno povzročile določeno zamudo pri napredovanju na višje delovno mesto. Kot dejavnik anketiranke omenjajo tudi »manjko kariernega načrta« in sledenje trenutnim željam, kar bi lahko poistovetili z določeno spontanostjo pri oblikovanju njihove kariere, ki pa očitno ni imela negativnih posledic. Kot

ključno, vseskozi izpostavljajo pozitivno osebnostno in svetovnonazorsko naravnost ter kvalitetno delo, torej pravilen, pozitiven in konstruktiven pristop k delu ter izdelek, ki ustreza modernim in visokim standardom ter zadovolji še tako zahtevnega naročnika. Dobršen del anketirank je pričel z delom ali še vedno dela v majhnih delovnih skupinah, majhnih podjetjih, kjer so se navkljub svojemu znanju in veščinam morale sprva zadovoljiti z nižjimi položaji. Višji položaji so bili po večini zasedeni s strani moških lastnikov, vendar je s časom in rastjo podjetja tudi ta dejavnik izginil, tako da večina anketirank sedaj zaseda visoka mesta, v dveh primerih tudi lastniška.

Vrh, največji vpliv in lastništvo agencij je torej v rokah moških, a glede na odgovore in pričakovanja anketirank morda lahko sklepamo, da se ta vrh spreminja in da pomembna in vplivna mesta zaseda vse več žensk, ki bodo začele spreminjati organizacijsko kulturo iz moške v nekoliko bolj žensko. Še posebej če se bodo zavedale, da je treba spregovoriti o ovirah za ženske na njihovi karierni poti, ker te obstajajo, četudi one na njih niso naletele. Morda bodo potem njihove naslednice brez dvoma lahko trdile, da niso imele nobenih težav na poti na vrh, vsaj kar se spola tiče.

4. 3. 5 MENTORSTVO IN MENTORJI IMAJO ZA MENEŽERKE PRI NAPREDOVANJU IN IZBOLJŠEVNJU RAZMER V PODJETJIH ZELO POMEMBNO VLOGO. STE BILI NA VAŠI KARIERNI POTI TUDI VI DELEŽNI TAKE PODPORE IN POMOČI? (Kolikor ste bili, na kakšen način vam je bila pomoč dana?)

»Imela sem srečo, da sem na začetku svoje karierne poti prišla v okolje, v katerem je imelo znanje pomembno mesto. Ljudje, s katerimi sem sodelovala, so bili pripravljeni to znanje deliti z menoj in me usmerjati. Težko bi rekla, da sem imela enega samega mentorja, imela (in imam) pa dovolj radovednosti in poguma, da znam spraševati in priznati, da določenih stvari ne znam. In kdor vpraša, izve. Zato se vsak dan učim.« (strateška planerka, 37 let)

»Nisem imela mentorja.« (medijska strateginja, 33 let)

»Bila sem deležna pomoči s strani starejših kolegic, mentoric in mojega šefa, ki me je vedno podpiral.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Ne.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Moja mentorja sta bila lastnika oglaševalske agencije.« (medijska direktorica, 37 let)

»Mentorja v tem pomenu nisem imela; sem se pa učila od precej sposobnih in izkušenih ljudi, ki sem jih srečevala – bodisi znotraj agencij, kjer sem delala, bodisi pri naročnikih za katere sem delala.« (direktorica projektov, 30 let)

»Podjetje (lastniki) so podpirali moje izobraževanje, osebno in poklicno rast, tudi in predvsem z osebnim zgledom in mentoriranjem so usmerjali moj strokovni razvoj.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Da.« (direktorica projektov, 34 let)

»Ne.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Pomoči dobiš toliko, kolikor si je vzameš...« (kreativna direktorica, 39 let)

»Metoda vrzi v vodo in plavaj.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Žal – kot sem že omenila v prejšnji točki – niti nisem imela mentorjev. Morda sta bila dva v moji karieri, od katerih sem se določenih stvari naučila, sicer pa sem se večinoma učila sama, se učila od svojih stanovskih kolegov ter obiskovala najrazličnejša izobraževanja in festivale na raznih koncih sveta.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»O pravem mentorstvu pravzaprav ne morem govoriti, le da sem se nekako vedno ob pravem času znašla na pravem mestu. Drugače pa je bilo moje poklicno napredovanje povezano z veliko samoučenja, rednega izobraževanja, druženja z različnimi ljudmi, nenehno radovednostjo in odprtostjo za najrazličnejše pristope.« (medijska direktorica, 41 let)

»Da, nekaj let sem delala v tandemu z vrhunskim strokovnjakom za marketing, ki je bil tudi moj nadrejeni, udeleževala sem se številnih seminarjev predvsem v tujini, delala sem z francosko ekipo specialistov (konzultantov) na področju identitetnega sistema blagovne znamke in upravljanja z njo, moj mentor me je integriral v posebne projekte, kjer sem imela sicer status svetovalke za teritorij, ki ga je v geografskem smislu pokrival takratni ...« (direktorica agencije, 41 let)

»Eni mentorji so bili dobri mentorji in so znali prepoznati trenutek v katerem je bilo dobro promovirati me, mi dati večje pravice in odgovornosti.« (kreativna direktorica, 38 let)

Pri vprašanju mentorstva opazimo razdeljenost anketirank na tiste, ki so ga imele in tiste, ki niso bile deležne mentorske pomoči. Večina jih poudarja pomembnost dela v majhnih skupinah z izkušenimi sodelavci, ki so bili pripravljene posredovati svoje znanje in izkušnje naprej na manj izkušene kolege. Pri tistih, ki so uživale mentorstvo opazimo, da so ga navadno prejele s strani starejših, izkušenejših sodelavcev ali samih lastnikov oglaševalskih agencij. Opazimo, da majhnost oglaševalskih podjetij dobro vpliva na raven prenosa znanja in izkušenj, kar je pozitivno, a jasno je, da tovrstno manjše delovno okolje relativno hitro doseže in oblikuje svoje načine delovanja, ki pa niso nujno tudi najboljši. Zato je del anketirank iskal mentorstvo tudi v tujini, konkretno v angleškem ali francoskem prostoru, ki ima daljšo tradicijo in svojevrstne metode oglaševanja. Le manjši del anketirank je bil prisiljen na samoizobraževanje, še manj pa je bilo deležnih rednega izobraževanja v obliki tečajev in seminarjev, ki bi jim ga omogočilo podjetje v katerem so bile ali so zaposlene. Anketiranke so poudarile tudi pomembnost samoiniciative in radovednosti. Ena je dejala: *»Pomoči dobiš toliko, kolikor si je vzameš...«*, torej so tudi samokritičnost in kritična distanca do lastnega dela ključni za dosego novih znanj in prijemov, posledično pa boljših delovnih rezultatov.

4. 3. 6 KATERE SO VAŠE GLAVNE OZ. NAJBOLJ ZASLUŽNE OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ODLIKE, KI SO VAS PRIPELJALE NA TRENUTEN POLOŽAJ?

»Kot rečeno – optimizem in dobra volja, energija in pripravljenost na trdo delo, radovednost, samodisciplina, komunikativnost, jasno definirane prioritete, odprtost za sodelovanje, spoštovanje slehernega posameznika, veselje do dela, zvestoba sami sebi in zanašanje na intuicijo ter zaupanje v to, da se vse zgodi tako, kot je prav. Pa tudi tiste bolj "poredne" lastnosti pridejo kdaj prav – nespoštovanje avtoritete, drznost, pripravljenost na tveganje, samozavest ...«(strateška planerka, 37 let)

»Sem samouk, optimist, ves čas poskušam biti to kar sem, odkrita. Treba se je pogovarjati, deliti mnenja z drugimi, vprašati če česa ne veš, biti iskren v svojih odzivih in vse to tudi počnem.« (medijska strateginja, 33 let)

»Vztrajnost, delavnost, pripadnost, vzdržljivost v napetih in stresnih situacijah, optimizem in pozitivna naravnost ter veselje do dela.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Sem človek intuicije, kar mi je pomagalo pri marsičem; imam dober občutek za ljudi; sem pozitivna osebnost, nekonfliktna, odprta, spretna, imam veliko delovne energije, sem vestna, držim se dogovorov in znam delati v timu.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Odprtost, kreativnost, analitičnost, natančnost.« (medijska direktorica, 37 let)

»Mislim, da bi bilo to vprašanje boljše vprašati ljudi okrog mene. Ne vem...mogoče ravno to, da mi kariera ne pomeni prav posebej veliko in da to, kar delam, pač rada delam. Verjetno zato tudi dobro...«(direktorica projektov, 30 let)

»Prizadevnost, natančnost, ambicioznost, požrtvovalnost, odgovornost, samoiniciativa.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Delavnost, skrbnost, občutek za ljudi.« (direktorica projektov, 34 let)

»Dobra organizatorka, odločnost, vztrajnost, odkritost.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Široko razumevanje marketinga (nikoli samo oglaševanje, nikoli samo domislice, nikoli ozka osredotočenost na eno encato nalogo, širše razmišljanje o potrebah blagovne znamke/naročnika); vztrajnost, konsistentnost; spoštovanje rokov "deadlinov res na način »dead« (če mora biti jutri zjutraj, bo jutri zjutraj, pa če se svet vmes ruši...).« (kreativna direktorica, 39 let)

»Odgovornost, delavnost, samodisciplina, ljubezen do tega dela.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Res subjektivno: - moj pogled na razvoj stroke in agencije, sposobnost vodenja ljudi, pozitivna motivacija sodelavcev, pogum, da se vržem v neznano.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Odprtost, sposobnost odločanja in prevzemanje odgovornosti, vodenje z zgledom.« (medijska direktorica, 41 let)

»Pronicljivost, občutljivost, odličen smisel za vodenje in motiviranje ekipe, ki sem jo vodila, sposobnost hitrega odločanja in ne nazadnje brezhibno znanje francoskega in angleškega jezika.« (direktorica agencije, 41 let)

»Inteligenca, čustvena inteligenca, talent.« (kreativna direktorica, 38 let)

Optimizem je najvidnejša odlika ali osebnostna poteza, ki jo poudarjajo anketiranke. Pozitiven, konstruktiven in kreativen odnos, tako do dela, kot do življenja, je temelj za kvalitetno delo in posledično napredovanje. Veselje do oglaševanja in pripravljenost na žrtvovanje svobodnega časa za izpolnitev obveznosti in dogovorov v predvidenih rokih, je prav tako temeljno in nujno ter skupno skorajda vsem anketirankam. Resen in odgovoren odnos do izdelka, sposobnost videti širše zahteve trga kot tudi same blagovne znamke, prav tako pomenijo bazično izhodišče kreacije kvalitetnega oglasa. Ker vse anketiranke delujejo v skupinah, zahteva izdelava kvalitetnega produkta tudi vrsto koordinacijskih in organizacijskih znanj, kot so sposobnost vodenja, usmerjanja in motivacije sodelavcev, največkrat kar z lastnim vzgledom. V odgovorih seveda zasledimo tudi nekatere značilno ženske poteze. To so intuicija in čustvena inteligenca, ki jih pri moških nedvomno ni v takšni meri, anketiranke pa jih smatrajo kot pomembne in v korelaciji z moškimi kolegi, tudi prednostne. Zanimivo in presenetljivo le ena izmed anketirank poudarja pomembnost znanja tujih jezikov, ki je po mojem mnenju danes izjemno pomembno. Oglaševalski prostor je namreč izrazito nadnacionalen in je dobro znanje tujih jezikov temeljno za pristno komuniciranje ne le z domačim, temveč tudi tujim občinstvom oziroma trgom.

4. 3. 7 ALI OPAŽATE IN PRIZNAVATE RAZLIKE MED MOŠKIM IN ŽENSKIM STILOM VODENJA? (Če jih, katere so te razlike?)

»Po moji izkušnji je stil vodenja bolj vezan na osebnostne lastnosti kot na spol. Poznam "mehke" moške in "trde" ženske. Morda so stereotipna pričakovanja tista, ki pripomorejo k temu, da določenemu spolu pripisujemo izbrane vedenjske lastnosti. Če bi že izpostavila razliko, je morda ta najbolj vezana na organizacijo dela – ženske praviloma lahko počnemo več stvari hkrati, moški pa se raje osredotočijo na eno nalogo. Pa tudi pri tem so izjeme ... »Pravzaprav ne vem, zakaj so na managerskih položajih večinoma še vedno moški. Morda zato, ker je bil čas naklonjen bolj moškimi principom delovanja in smo "prave" ženske raje ostajale stopničko nižje, kot da bi se prelevile v "možače". Verjamem pa, da je v tem trenutku ženski, ki si želi zasesti najvišji položaj v podjetju, to storiti lažje kot pred desetletjem. Okoliščine počasi zorijo in tudi v poslovnih praksah vrline, ki veljajo za ženske, pridobivajo na vrednosti. Razbijanje hierarhičnih struktur, povezovalni način upravljanja podjetja, spodbujanje komuniciranja, občutek za motiviranje sodelavcev, intuicija v kombinaciji z znanjem in izkušnjami, vse to ženske po mojem mnenju zmoremo bolje kot moški. Ostajam pa zagovornica enakopravnosti obeh spolov in si želim okolij, v katerih so ženske in moški enakomerno zastopani. Prevlada enega ali drugega spola po mojih izkušnjah ni spodbudna. Če povzamem – ženska, ki si želi vodilnega položaja, ga lahko doseže. V kolikšni meri pa ob tem ostane "ženska" je odvisno od njene notranje moči in samozavesti. "Prave" ženske so nedvomno lahko odlične voditeljice.« (strateška planerka, 37 let)

»Zelo nerada tlačim ljudi v neke stereotipe. Neke tipične lastnosti žensk sem že videla pri moških in obratno. Na splošno ženske vrline prevladajo v tem poslu in so kvaliteta (odprtost, čustvenost, znati prisluhniti drugemu, netogost, fleksibilnost, komunikativnost), tu so neke razlike. Konkretno v našem primeru, ko smo imeli žensko kreativno direktorico, se je izkazalo, da je bila zelo poetična, imela je bogat besedni zaklad, moški pa je bil bolj neposreden, provokativen, bolj so prišle do izraza trde vrline, medtem ko pri ženski mehke vrline.« (medijska strateginja, 33 let)

»Da, ženske so bolj empatične, mehkejšje in razumevajoče.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Zagotovo da, nimam pa slabih izkušenj niti z enimi niti z drugimi. Preferiram mešan tim in raje vidim, da je več moških kot žensk, ker je tak tim manj konflikten, lažje obvladljiv in v njem se lažje znajdem.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Ženske so manj nostalgичne in hitreje reagirajo v situacijah na splošno. Sposobnost multi-task(a) se kaže tudi v profesionalnem življenju ženske. Posledično večja širina in večja odprtost.« (medijska direktorica, 37 let)

»Razlike so; moški stil je avtoritativnejši, bolj direkten, bolj agresiven. Ženski pa bolj edukativen, razumevajoč in na nek način nežnejši.« (direktorica projektov, 30 let)

»Ne, ne prepoznavam razlik.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Da.« (direktorica projektov, 34 let)

»Da, ženske pustimo tim do besede, lažje delamo v timu.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Niti ne... Morda ženske vseeno malo bolj upoštevajo/upoštevamo tudi kako, ne samo kaj (kar je lahko pa tudi slabost...)... Stil vodenja: ma, ne vem, če je to stvar spola, agencijsko delo terja nekaj demokracije, smisla za usklajevanje ekip; Stil kreativnosti ; ma, ne vem, če je to stvar spola, po moje mora kreativec delovati žensko ali moško glede na identiteto blagovne znamke, s katero ima opraviti, in ne glede na lasten spol. Spodoben kreativec mora znati narediti zelo ženski ali zelo moški oglas ne glede na lasten spol... Ne vem, če obstaja tu kaka prepoznavna razlika.... »(kreativna direktorica, 39 let)

»Ne opažam.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Da. Moške vidim kot bolj pragmatične, ženske kot bolj dlakoepske. Ampak kombinacija obojih zna biti zelo uspešna.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Primarne razlike so vezane predvsem na razlike, ki obstajajo med posamezniki, nevezano na spol. Mislim, da lahko najdemo tako avtoritativni slog vodenja pri ženskah, kot bolj demokratičen in odprt pri moških. Morda bi statistika pokazala kaj več, sama sem se vedno poskušala ograditi od določenih predsodkov vnaprej.« (medijska direktorica, 41 let)

»Moški so lažje vodljivi kot ženske, ženske znamo biti bistveno manj popustljive, ženske smo ponavadi bolj občutljive in dojemljive, bolj intuitivne, razlike v načinu vodenja med moškimi in ženskami pa seveda priznavam.« (direktorica agencije, 41 let)

»Mogoče imajo ženske mehkejši pristop kot moški, kar je včasih dobro, včasih pa slabo.« (kreativna direktorica, 38 let)

Pri tem vprašanju gre v veliki meri tudi za vprašanje stereotipov o moškem oziroma ženskem načinu vodenja v smislu splošnih lastnosti vezanih na spol, tako da je priznavanje razlik na nek način tudi priznavanje stereotipa. In prav slednjega večina prepozna in v tem duhu trdi, da so med ženskim in moškim načinom vodenja razlike, ki pa navsezadnje niso tako velike. Opaziti je pričakovane odgovore, da je moški način vodenja bolj avtoritativen, trd in agresiven, ženski pa bolj čuteč, razumevajoč in dojemljiv, drugače rečeno, potrjuje se stereotip ženskega »mehkega« in moškega »trdega« pristopa. Vendar srečamo tudi drugačen pogled, v katerem nastopa 'mehak' moški in 'trda' ženska, tako da povsem enotnega pogleda, izven okvirjev splošnih stereotipov, nimamo. Najbolj se strinjam s trditvijo, da je *»stil vodenja bolj vezan na osebnostne lastnosti kot na spol«*, kajti osebne poteze so tiste, ki determinirajo »mehak« ali »trd« pristop k delu, stereotipne predstave in temeljne karakteristike spolov pri dotičnih kadrih več niso tako prisotne in ne izstopajo kot determinante oblik vodenja v oglaševalskem poklicu. Gotovo pa v komunikološki stroki oz. v oglaševanju pridejo zelo prav lastnosti kot so čustvena inteligenca, intuicija ter »multitasking«, ki bolj ustrezajo ženskim osebnostnim lastnostim in te naj bi pripomogle, da ženske vrsto zadev zmorejo boljše, npr. komunikacijo v timu, kjer ženske pustijo *»tim do besede«*, za razliko od moških, ki *»agresivno diktirajo«*.

Dobršen del anketirank pa preprosto meni, da je edino merilo kvalitete in oblike vodenja, rezultat dela, navadno skupinskega, v katerem sta enakopravno zastopani obe strani, torej ženska in moška stran, vsaka s svojimi karakterističnimi lastnostmi, katerih interakcija rezultira v kvalitetnem izdelku. Omenja se tudi *»razbijanje hierarhičnih struktur«* in agencijsko delo, ki terja *»nekaj demokracije«*, kar govori v prid izenačenju sodelavcev v delovnem procesu, to pa pomeni, da je

pristop pomemben, a ne v smislu ženski/moški, mehak/trd. Biti mora predvsem učinkovit in uspešen.

4. 3. 8 ZAKAJ SO PO VAŠEM MNENJU ŽENSKE TAKO DOBRO ZASTOPANE V VRHU SLOVESKEGA OGLAŠEVANJA (TA JE NAMREČ NADPOVPREČEN GLEDA NA STANJE DRUGOD PO EVROPI)?

»Oglaševalska stroka je v Sloveniji v primerjavi z razvitim svetom relativno mlada. Razcvet agencij se je zgodil pred dobrim desetletjem in v tem času so bile številne ženske tisti generatorji posla in idej, ki so pripomogli k nastanku in razvoju agencij. Prostor je bil odprt, posla veliko, priložnosti prav tako. Strukture še niso bile tako "fiksirane" kot v tržno razvitih okoljih in kdor si je želel, je lahko našel svoje mesto tudi pri vrhu. Vendar tudi v slovenskih agencijah v vlogi kreativnih direktorjev še vedno prevladujejo moški, med vodji projektov in PR svetovalci pa so ženske v močni prevladi.« (strateška planerka, 37 let)

»Medijsko delo je zelo odgovorno in zelo podrobno »picajzlasto«, vse informacije je treba dosledno spremljati, vsak tolar moraš racionalno, natančno porabiti, spoštovati moraš roke, biti delaven in v tem so se ženske nekako bolje izkazale kot moški.« (medijska strateginja, 33 let)

»Oglaševanje je tipičen »multitask« poklic, kjer moraš delati več stvari vzporedno, moraš usklajevati več strani na tvoji in naročnikovi strani, veliko je pisarniškega dela, moraš biti potrpežljiv, hiter in odziven. Zlasti lastnost, ki se ji reče »multitask« je pri fantih redka. To je tudi razlog, da je večina vodij projektov, žensk.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Mogoče zato, ker so pri nas agencije nastajale na drugačen način kot so v tujini. Imamo kar nekaj žensk, ki so solastnice agencij.« (medijska direktorica, 37 let)

»Smo bolj vztrajne, delavne. Med samimi lastniki agencij je več moških kot žensk, v samem vodstvu pa prevladujejo ženske z izjemo kreativnih direktorjev, kjer je več moških.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Zato, ker je oglaševanje zelo intuitiven posel in ker je bila v času, ko se je oglaševanje pri nas razvijalo (precej kasneje kot po drugih državah Evrope npr.) intuicija eden najpomembnejših elementov uspeha...pa tudi zato, ker na FDV-ju doštudira več ženk kot moških (že od mature dalje je razmerje v prid deklet...(in smo pri nelogičnosti šolskega sistema).« (direktorica projektov, 30 let)

»Komuniciranje je nasploh panoga, ki se precej feminizira (ne zgolj na vodstvenih položajih). Kot lastniki pa verjetno še vedno prevladujejo moški: torej gre zgolj za to, da so moški predali upravljalne funkcije v roke žensk, čeprav so sami še vedno zelo aktivni pri upravljanju.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Smo boljše organizatorke in vodje.« (direktorica projektov, 34 let)

»Boljše lastnosti in sposobnosti vodenja, poslušanja, organiziranja.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Malo vpliv nekoč deklarirane enakosti spolov in prepričanja žensk, da zmorejo; malo manj definiranosti delovnih nalog (pri nas mora tudi kreativec biti multipraktik, da zna hkrati tudi »prodajat«, argumentirat ipd., da je hkrati in kreativec in delček vodje projekta in delček marketinškega znalca, ženske se lažje pustijo ujeti v multipraktik funkcije...? ... (meni se zdi, da so zunaj naloge npr. kreativca bolj jasno dorečene kot pri nas, ko moraš biti pogosto deklica za vse... in se v taki vlogi deklice res dobro obnesejo...) Pa še to je, da so pri nas agencije relativno majhne in da so jih v glavnem ustanavljali močni moški kreativci, ki v glavnem še vedno imajo glavno/pomembno vlogo v »svojem« podjetju; moški lastnik se pa lažje skoordiniira z diplomatsko žensko kot še z enim moškim egom... Kaj pa vem... Da se reči tudi drugače: močan moški lastnik potrebuje svojo komplementarnost...« (kreativna direktorica, 39 let)

»Relativno mlada branža v SLO, kjer ženske praviloma ne ostajamo doma?« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Menim, da so za to različni razlogi – po eni strani so bile ženske v začetku 90. let v Sloveniji še v precej enakopravnem položaju kar se tiče posla in posledično so uspeli tudi dokaj enakovredno napredovati. Kasneje se je poklic v veliki meri feminiziral (zaradi slabših plač) in posledično so bile ponovno ženske tiste, ki so prevladovali v agencijah in v mnogih primerih seveda napredovale.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Nadpovprečna zastopanost žensk na vrhu slovenskih oglaševalskih družb je res izstopajoča in neobičajna. Razlogi? Ne vem pravega odgovora. Nekaj vodstvenih pozicij žensk je vezanih na njihovo primarno lastniško funkcijo, torej smo imeli obdobje podjetnih žensk, ki so same opravljale vlogo lastnic in voditeljic. Sledilo je obdobje prodornih menedžerk, ki so uspeli prepričati primarne lastnike, da so jim prepustili vodenje podjetja. Morda je razlog velikost trga, kategorija kot taka, širše socialno okolje...vse skupaj, saj v Evropi redko naletiš na takšno zastopanost žensk v vodstvih oglaševalskih družb.« (medijska direktorica, 41 let)

»Morda ravno zaradi prej naštetih lastnosti pri vodenju.« (direktorica agencije, 41 let)

»Verjetno je število žensk v agencijah posledica števila žensk pri naročnikih.« (kreativna direktorica, 38 let)

Trditev, da je »oglaševalska stroka ... v Sloveniji v primerjavi z razvitim svetom relativno mlada« gotovo drži in z njo se tudi strinja večina anketirank. Prav v mladosti stroke pa vidijo temeljni vzrok za relativno nadpovprečno zastopanost žensk v tem poslu. Veliko jih trdi, da so *gender* lastnosti žensk temeljni vzrok njihove visoke zastopanosti na vodstvenih položajih oglaševalskih agencij. Glavni argument v kontekstu ženskih prednosti je »multitasking«, sposobnost opravljanja vrste nalog in opravil hkrati, kar naj bi po prepričanju večine, botrovalo k uspešnosti žensk na tem področju. Omenja se tudi intuitivnost v času, ko je bila intuicija potrebna. Anketiranke so prepričane, da so ženske bolj vztrajne in delavne. Le manjši del pa jih vidi, da so razlogi za takšno stanje lahko tudi drugačni, na primer sama družba, v kateri stroka deluje in odnos družbe do te stroke. Dejstvo je, da iz smeri Komunikologija diplomira bistveno večje število žensk kot moških, in da se sama dejavnost morda tudi zaradi slabših plač na nižjih položajih močno feminizira. Kar bi lahko pomenilo, da ženskam višina plače ni tako pomembna, pomembnejše je, da to, kar delajo, delajo rade, da jih izpolnjuje in so zato pripravljene sprejeti tudi manjše plačilo. Morda bi razloge za nadpovprečno zastopanost žensk v tem poklicu morali iskati v tej smeri. Hkrati je potrebno poudariti, da med lastniki oglaševalskih agencij še vedno prevladujejo moški, tako da funkcionalno ženske sicer zasedajo veliko vodstvenih pozicij v agencijah, a z izjemo redkih, niso njihove lastnice.

4. 3. 9 ALI JE TAKO VELIKO ŠTEVILO ŽENSK V VRHU SLOVENSKEGA MARKETINGA POSLEDICA NEHIERARHIČNOSTI STRUKTURE? ZAPOSLENIH (TU NAJ NE BI BILO IZRAZITIH VODIJ, ŠEFOV, V SMISLU STROGIH »KRAVATARJEV« V VELIKIH PODJETJIH, KORPORACIJAH)?

»Lahko tudi, saj so oglaševalske agencije praviloma manj hierarhične, velja timsko delo in ne klasična hierarhija.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Verjetno je to tudi eden od dejavnikov.« (medijska direktorica, 37 let)

»Ne.« (direktorica projektov, 30 let)

»Ne, mislim, da to ni povezano.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Morda, težko sodim.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Delno to drži, vsekakor pa se je v zadnjih 10 letih premalo moških odločilo za delo v agenciji.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Neformalno okolje morda lahko zavede, da ni strukturne hierarhije. Hierarhija obstaja, je pa zagotovo mehkejša kot v velikih, bolj konzervativnih institucijah. Je pa za celotno kategorijo značilna feminizacija na vseh področjih (na področju vodenja projektov/Client service, kot tudi kreative, sploh pa na področju medijskih storitev). Dejavniki, zaradi katerih se zaposluje vedno več žensk, temeljijo predvsem na področju izstopajočih osebnostnih lastnosti: vztrajnost, odgovornost, komunikativnost, timsko delo...« (medijska direktorica, 41 let)

»Oglaševalska agencija je v primerjavi z klasičnimi korporacijami dosti bolj subtilen organizem – naj pojasnim, v agenciji sta dva pola, ki zahtevata različne taktike vodenja. En pol je trdo, poslovno jedro agencije, ki skrbi za vodenje projektov, ki nam jih zaupajo naročniki (tukaj mislim na naš projektni center, v katerem so direktorji projektov – svetovalci naročnikom). Pri vodenju tega dela agencije ni težav – gre za izrazito pragmatične zadeve. Drugi pol agencije pa predstavljajo kreativci (kreativni direktorji, tekstopisci, oblikovalci, art direktorji, izvedbeni oblikovalci) – večinoma gre za umetnike, ki svoje delo in svet razumevajo drugače, kar za vodstvo pomeni drugačne tehnike vodenja. Definitivno pa je smiselno, da agencijo vodi ena oseba.« (direktorica agencije, 41 let)

»Mogoče.« (kreativna direktorica, 38 let)

Večji del anketirank se strinja, da so oglaševalske agencije urejene manj hierarhično. Struktura oziroma ureditev je bistveno mehkejša in subtilnejša od recimo organizacijske strukture kakšne banke. Strogih in močno formaliziranih razmerij, kot jih najdemo v korporativnem okolju ne najdemo, a se še vedno ohranjajo značilnosti tipičnih in temeljnih delovnih odnosov med nad- in podrejenimi. Navkljub manj formalnemu okolju, ki ga opažamo v oglaševalskih agencijah pa se večina anketirank ne strinja s trditvijo, da je prav manjša hierarhičnost agencij vzrok za nadpovprečno zastopanost žensk v tem poslu. Kot razlog se navaja tudi manjša zainteresiranost moških za ta poklic v zadnjih desetih letih. Podan je primer ureditve razmerij znotraj agencije, in sicer med njenim »poslovnim jedrom«, ki skrbi za trženje, odnose s strankami, izvajanje projektov in realizacijo, ter »kreativnim jedrom«, ki oblikovanje medijske vsebine tudi opravi. Znotraj teh dveh skupin imamo dve različni obliki odnosov, v prvi, poslovni imamo stroge, trde odnose, v drugi, ki jo sestavlja bolj »umetniška« skupina ljudi, pa bolj neformalne, mehke odnose. V dveh tovrstnih strukturah pa je povsem nepomembno, ali je udeleženec ženskega ali moškega spola, zopet je ključna zgolj sposobnost opravljanja zadanih nalog.

4. 3. 10 ALI OPAŽATE RAZLIKE MED ŽENSKO IN MOŠKO KREATIVNOSTJO? (V kolikor jih, katere so te razlike?)

»Ne. Sama sem bila deklarirana enkrat kot tipično moška ustvarjalka, drugič kot izrazito ženska. Dober kreativec ima bogata znanja in širino, odprt pogled na svet in občutek za sestavljanje nepričakovanih kombinacij – drznih, subtilnih, emotivnih, odbitih... »(strateška planerka, 37 let)

»Enako kot pri razlikah pri moškem in ženskem stilu vodenja.« (medijska strateginja, 33 let)

»Na to vprašanje lahko odgovorim le osebno; da, menim, da obstaja razlika.«Ženska kreativa« je zame takoj prepoznavna, saj ne uporablja znanih mačističnih simbolov.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Zagotovo da, nimam pa slabih izkušenj niti z enimi niti z drugimi. Preferiram mešan tim in raje vidim da je več moških kot žensk, ker je tak tim manj konflikten, lažje obvladljiv in v njem se lažje znajdem.« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Morda bo ženska z večjim številom argumentov stala za svojo idejo.« (medijska direktorica, 37 let)

»Mogoče je ženska kreativnost bolj empatična, bolj usmerjena k drugim, moška pa bolj k sebi oz. bolj racionalna.« (direktorica projektov, 30 let)

»Ne opažam.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Da.« (direktorica projektov, 34 let)

»V končnem rezultatu ne (glej zgoraj), mogoče v samem postopku ustvarjanja prej, ampak saj v tem pa je smisel agencij: da tu delujejo ekipe, ki ponavadi so mešane... Končni rezultat agencijskega dela ni stvar enega človeka in s tem tudi ne enega spola....« (kreativna direktorica, 39 let)

»Ne.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Pravzaprav ne. Stereotipno velja, da so moški nekoliko drznejši in zato bolj kreativni, a ko pogledamo posamezna dela, ugotovimo, da znajo ženske zelo pozitivno presenetiti. Težko je reči, jaz bolj ločim dobro kreacijo od slabe, ta pa ni vezana na spol.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Ja, v kreativnih procesih se izkazuje in prinaša največje preboje ravno tista najbolj elementarna oblika razumevanja življenja, čustvovanja, odzivanja na teme in dileme, ki se med spoloma razlikuje.« (medijska direktorica, 41 let)

»V svoji karieri sem spoznala veliko izrazito produktivnih kreativcev – žensk in moških. Razlike med njimi so morda v »tipu pisave, načinu pisave«, če se izrazim s prisposobo. Na vsak način pa kreativno ekipo za določen projekt oblikujemo glede na afinitete, odnos kreativca do blagovne znamke, malce potipamo, kaj komu bolj leži, kaj pa manj. Pričakovanje vodstva je seveda optimalen output za naročnika. Izrazite razlike med moško in žensko kreativno pa načeloma ni.« (direktorica agencije, 41 let)

»Opažam samo to da ljudje raje (ter bolje) delamo za produkte ali brande na katere smo čustveno navezani tudi v svojem privatnem življenju. Razlike med žensko in moško kreativnostjo so lahko samo posledica tega.« (kreativna direktorica, 38 let)

Kot pri vprašanju ženskega stila vodenja, se anketiranke 50:50 delijo na skupino, ki verjame, da razlike so in skupino, ki verjame obratno. Seveda gre za prisotnost ali odsotnost določene stereotipne predstave o spolu, ki naj bi determinirala tudi obliko kreativnosti. V arhetipnem se ta oblika kreativnosti gotovo razlikuje, tako po vsebini kot po obliki in namembnosti, vendar gre v primeru oglaševanja za delo, pri katerem ta razlika med spoloma ne igra tolikšne vloge. Bolj pomembni determinanti za uspešnost pri oblikovanju oglaševalskega sporočila za nek produkt ali storitev, sta od spola osebe, ki to sporočilo oblikuje, gotovo sama ideja in vsebina sporočila ter ciljna skupina ljudi, ki jim je to sporočilo namenjeno. Ena izmed anketirank pravi, da je bila *»enkrat deklarirana kot tipično moška ustvarjalka, drugič kot izrazito ženska.«* Z ozirom na to je jasno, da je produkt tisti, ki zahteva določen način pristopa k trženju, torej arhetipno *»ženskega«* ali *»moškega«*. Sposoben oblikovalec oglasne vsebine bo videl bistvo produkta in ugotovil, katero komponento je potrebno izpostaviti, da bo sporočilo učinkovito. Tovrstni kreativec pa seveda ni *a priori* definiran po spolu.

Drug vidik je vprašanje odklonov v tovrstni kreativnosti, ki jih povzroči pripadnost nekemu spolu. V tem kontekstu se strinjam z izjavo, da je ženska oblika kreativnosti *»tako prepoznavna, saj ne uporablja znanih mačističnih simbolov«*, a zanimivo se je vprašati, kako hitro bi oblikovalka posegla po mačističnem simbolu, če bi morala oblikovati oglas za nek tipično moški izdelek.

Pri tistih, ki se strinjajo z izjavo, da med žensko in moško kreativnostjo obstajajo razlike, je opaziti, da te razlike vidijo v ženski empatičnosti in moški racionalnosti ter v uporabi mačističnih simbolov, ki je očitno lastna moškemu kreativcem. Končni produkt pa je vendar, kot je bilo večkrat

poudarjeno, rezultat timskega dela, kjer sodelujejo tako ženske kot moški in dejstvo je, da se lažje loči dobro kreacijo od slabe, kot moško od ženske, saj kvaliteta ni vezana na spol.

»Ustvarjalnosti, ki je namenska, usmerjena, marketinška, ki ima konkretne cilje in naloge, ki mora komunicirati, inicirati in spodbujati, ima smisel le, če se ji na drugi strani nekdo odzove in jo sprejme. Poglavitni čar ustvarjalnosti kot take je njena neulovljiva nediscipliniranost, nepredvidljivost, samosvojost in enkratnost ne glede na to ali prihaja od ženske ali moškega. To je tisto, kar oglaševalski poklic loči od drugih, kar ga dela privlačnega in zanimivega za ustvarjalne, iščoče, nemirne ljudi. Je pa prav to pogosto v protislovju s poslanstvom poklica, ki je vpet v gospodarsko namensko dejavnost.

4. 3. 11 KAKO VIDITE PRIHODNOST SLOVENSKEGA OGLAŠEVANJA IN ŽENSKIH KADROV V NJEM?

»Oglaševanje, ne samo slovensko, je po moji intuiciji pred resno preobrazbo. Kakšna bo vloga agencij jutri, kako se bodo (vsebinsko oz. uredniško) preoblikovali mediji, kje bodo meje med oglaševanjem in PR-jem, kako bo z zaupanjem v medijske vsebine, kje bomo kot posamezniki sploh še občutljivi in dovzetni za komercialna sporočila, kakšne oblike nagovorov bodo učinkovite ... Vse to so vprašanja, ki terjajo združitev ženskih in moških moči, skupen premislek in redefinicijo oglaševalske vloge.« (strateška planerka, 37 let)

»Sem optimist.« (medijska strateginja, 33 let)

»Pozitivno, kar pomeni, da bo v tem poslu vedno več žensk.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Problem vidim v oglaševanju samem kot takem, trendi so kakršni so, oglaševanje je v krizi, kapital se seli na jug, obstaja majhno število domačih znamk, oglaševanja je manj zaradi pokupov, združitev. Največ je potreb po dopolnitvah, prevodih, dodelavah, ...« (direktorica oglaševalske agencije, 42 let)

»Ne vidim, da bi se v kadrovanju kaj spremenilo, spreminjanja pa so trend oglaševanja. Majhnost naše države nam pri tem prav nič ne pomaga.« (medijska direktorica, 37 let)

»Se ne bojim.« (direktorica projektov, 30 let)

»Ženske bodo ostale na vodilnih mestih, če bodo to same hotele in si za to prizadevale. Še najbolj pa bi k temu pozitivno prispevalo, če bi same postale tudi (so)lastnice oglaševalskih podjetij.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»V vzponu.« (direktorica projektov, 34 let)

»Upam, da bo vsaj tako ostalo.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Oglaševanje postaja vse manj cenjen posel, v njem ostaja agencijam manj denarja kot nekoč, vse več je treba opraviti za ta denar, vse več je kompromisarstva, vse manj je zvezdnitva “ ergo: žensk bo vse več... Na koncu bomo pa itak vsi v firmah, ki jih bodo upravljale kakšne tuje verige... Nekaj časa bomo še »nišarili« - bodisi na način svobodnjakov, bodisi na način manjših agencij, ki lahko čez noč izpolnijo kakšne želje naročnikov, vpliva na strategije ipd. pa bo najbrž vse manj....« (kreativna direktorica, 39 let)

»Približevanje evropskim trendom – povezovati kariero z družino v naši branži je nadpovprečno težko, ker je nadpovprečno hitra, tako da se bo zelo mogoče delež žensk izenačil z ostalimi branžami in Evropo.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Ne bo nam lahko. Slovensko oglaševanje prehaja iz nekega klasično-oglaševalskega obdobja v obdobje novih, drugačnih oblik komuniciranja in to je velik izziv za vse nas – ne glede na spol. Toda če bomo ženske imele znanje in pogum za nove čase, potem se bo vedno našel prostor tudi na vodilnih položajih. Sama sicer vedno zagovarjam razmeroma uravnoteženo stanje med spoloma, ker menim, da je to najboljša kombinacija za uspeh. (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Prihodnost slovenskega oglaševanja: če si ne bomo odkrito priznali nekaterih napak (premalo vlaganja v znanje in razvoj ljudi, neenaka kakovostna raven profilov ljudi v agencijah, prepočasno prilagajanje stroke širšemu ekonomskemu okolju...), se bomo pomikali bolj počasi. Prihodnost ženskih kadrov: vsekakor pozitivno.« (medijska direktorica, 41 let)

»Mislim, da bodo ženske imele vedno pomembno vlogo v slovenskem oglaševanju, glede na tradicijo večje zastopanosti tega spola v tej branži.« (direktorica agencije, 41 let)

Po oceni anketirank je slovensko oglaševanje pa tudi oglaševanje na splošno pred določeno preobrazbo, katere končna oblika je seveda še neznana. Zgodile naj bi se spremembe na področju medijev, ki oglaševalske vsebine posredujejo. Tudi dojemljivosti ciljne publike, ki je prenasičena s komercialnimi sporočili, ne bo več ista. Nastajale bodo vedno nove oblike oglaševanja. Kapital se seli in se bo še naprej, kar povzroča določeno mero negotovosti. Gotovo je torej, da lahko pričakujemo spremembe v sami dejavnosti.

Za ženski kader oziroma njegovo prisotnosti v oglaševalski dejavnosti pa glede na odgovore anketirank ni bojazni. Te namreč trdijo, da ženske v slovenskem oglaševanju gotovo imajo prihodnost in bodo nedvomno imele zelo pomembno vlogo pri oblikovanju te dejavnosti.

Slovensko oglaševanje naj bi bilo torej v tranzicijski fazi, kjer »iz klasično-oglaševalskega obdobja prehaja v obdobje novih, drugačnih oblik komuniciranja«, in kot pravi tudi avtorica te ocene, je to izziv za vse zaposlene v oglaševalski agenciji, ne le za ženske v njej. Slednje pa bodo, glede na sedanjo sestavo agencij in prisotnost ženskega kadra na visokih položajih v njej, gotovo zastopane v velikem številu.

4. 3. 12 KAKŠEN NASVET BI DALI GENERACIJAM ŽENSK, KI PRIHAJAJO ZA VAMI IN IMAJO ENAKE ALI PODOBNE AMBICIJE TEM, KI STE JIH VI ŽE DOSEGLI?

»Najprej – imejte se rade in spoštujte same sebe, ker vas bodo šele tako spoštovali tudi drugi. Hodite po svetu odprtih oči in ušes, pa tudi srcu prisluhnite. Opremite se z znanjem in se permanentno izobražujte. Poiščite delo, ki vas resnično veseli in izpolnjuje, ker boste samo tako lahko zares uspešne. Pozitivna energija je tista, ki odpira vrata in premika svet. Občutek za sočloveka, empatija, pozornost do tistih, ki vas obdajajo, tke mreže zaupanja in krepi vašo moč. Komolčarstvo vas osami, srčnost okrepi. Če izberete eno, se odrečete drugemu ...«(strateška planerka, 37 let)

»Bodi kar si.« (medijska strateginja, 33 let)

»Menim, da morajo biti vztrajne in izjemno intuitivne, razvijati karizmo in biti usmerjene na to, da iz ljudi potegnejo ključne pozitivne sposobnosti.« (direktorica oglaševalske agencije, 38 let)

»Delavnost, odprtost, kreativnost, natančnost, dobri odnosi s kolegi – not necessary in that order.» (medijska direktorica, 37 let)

»Naj predvsem nimajo prevelikih ambicij in naj ne želijo vsega doseči v 5 letih...počasi in z rahlo konzervativnim pristopom k službi so zadeve bolj normalne in na koncu za vsakega posameznika celo bolj zdrave ...«(direktorica projektov, 30 let)

»Naj pač vztrajajo, naj se izobražujejo na vsakem koraku in gradijo svoj strokovni (poklicni) network.. Naj bodo samozavestne in odločne.« (direktorica oglaševalske agencije, 33 let)

»Pogum, profesionalnost in vedno priti zadevi do dna.« (direktorica projektov, 34 let)

»Naj vztrajajo in se ne dajo.« (bivša kreativna direktorica, 33 let)

»Sprašuj, sprašuj, sprašuj se, sprašuj vse, nauči se vse; nikoli ne ostani brez dvoma, brez vprašanja, brez radovednosti; otroke imej čim prej; bodi multipraktik, ampak definiraj tudi svojo konkurenčno prednost.« (kreativna direktorica, 39 let)

»Izkazati se je potrebno z znanjem in z vero sam vase. Komolčarstvo in karierizem per se te ne pripeljeta nikamor, relevantni so samo znanje, samozavest in ljubezen do tega dela.« (izvršna direktorica oglaševalske agencije, 37 let)

»Danes je situacija povsem drugačna kot je bila v mojem primeru, zato so tudi poti do tega najbrž drugačne. Verjamem pa v neka splošna načela in tu je zame na prvem mestu pozitiven odnos do sveta ter nenehni optimizem in iskanje novih možnosti tudi tam, kjer jih navidezno ni.« (direktorica oglaševanja in kreativna direktorica, 40 let)

»Nasvet morda niti ni toliko vezan samo na generacije žensk, kot na celotne generacije. Trend, ki ga opažam v zadnjih letih, izkazuje, da je vedno manj posameznikov, ki na začetku svoje poti izražajo zdrave ambicije, radovednost in skromnost (v pozitivnem smislu) in so zato pripravljeni vlagati dlje časa veliko energije v tej smeri. Prihajajo intstant generacije, ki bi vse rade takoj in zdaj.« (medijska direktorica, 41 let)

»Veliko učenja in študija, sledenja trendom, občutka za estetiko, predvsem pa zaupati svojim občutkom in intuiciji.« (direktorica agencije, 41 let)

»Razvijajte tisto, v čem ste najboljše.« (kreativna direktorica, 38 let)

Ugotovili smo že, da je, in po vsej verjetnosti bo, visoka zastopanost žensk v slovenskem oglaševanju, njegova stalna karakteristika. Tudi trendi v prihodnosti, ne glede na spremembo samega oglaševanja na splošno, kažejo v smer vsaj ohranjanja števila, če ne celo povečanja števila žensk na visokih položajih. V tem pogledu so nasveti izkušenih kolegic zelo dobrodošli.

Slednje v prvi vrsti poudarjajo nujnost neprestanega izobraževanja in vztrajnost, ki je glavni del kakršnekoli oblike ambicije. Ta vztrajnost mora biti povezana z veliko mero znanja in ljubezni do oglaševalske dejavnosti. Tako znanje in iskanje novih načinov kot veselje do tega dela sta predpogoj uspešnosti, novih izvirnih idej in posledično kvalitetnih produktov. Vprašanje je, ali slovenski prostor dopušča oz. ali je primeren za tovrstno stalno nastajanje novih načinov. Jih

sploh prepoznavna? Širši evropski, še prej pa celoten svetovni prostor bo gotovo ponudil dovolj izvornih in izvirnih metod, ki bodo rezultirale v nastanku novih prijemov v oglaševanju. Če bodo slovenska oglaševalska industrija in ženske v njej sposobne te načine odkriti in jih razviti še naprej, bomo videli. Ženske v slovenskem oglaševanju so optimistične in jaz z njimi.

4. 4 ODGOVORI MOŠKIH AKETIRANCEV

Odgovorov obeh moških anketirancev ne bom interpretirala, ker ne zadostujejo za kakršnokoli podajanje zaključkov. Dodajam jih zgolj kot zanimivost.

- STAROST IN IZOBRAZBA

Starost enega moškega je 33 let, drugega pa 36 let. Prvi ima univerzitetno izobrazbo, drugi je končal gimnazijo.

- POTEK KARIERNE POTI

»Iz naravoslovnih študijskih poti me je zaradi širokega polja interesov kmalu zaneslo v oglaševanje, pravzaprav kar takoj k agenciji ..., kjer sem ostal vse do konca lanskega leta. V začetku sem delal kot asistent, ker pa je bila agencija zelo majhna, sem hitro spoznal praktično vse plati dela v tej panogi. Po enem letu sem napredoval v vodjo oddelka za skrb za naročnike, ter nato po dveh letih še direktor agencije. Agencijo sem nato dve leti vodil, nato pa predlagal povezavo z lokalno agencijo. Po sklenitvi pogodbe z ...je nastal ..., kjer sem zasedel vlogo strateškega načrtovalca. Odprle so se mi tudi možnosti za dodatni študij, kar sem izkoristil s študijem MBA na poslovni šoli na Bledu. Po vrnitvi s študija sem dobil odgovornost za vodenje oddelka, ki sem ga sam poimenoval oddelek za celostno trženje ali holistic marketing. Zdaj sem na svojem.« (kreativni direktor, 33 let)

»Dizajner, freelance dizajner & copywriter, art direktor, kreativni direktor, freelance dizajner & web dizajner, kreativni direktor.« (direktor agencije, 36 let)

- ALI STE BILI NA SVOJI KARIERNI POTI DELEŽNI MENTORSKE POMOČI?

»Ne. Sem pa kljub temu lahko črpal veliko znanja iz konferenc, internih izobraževanj in tudi delovne prakse.« (kreativni direktor, 33 let)

»Zeloooooo malo, v bistvu ne.« (direktor agencije, 36 let)

- KATERE SO VAŠE GLAVNE OZ. NAJBOLJ ZASLUŽNE OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ODLIKE, KI SO VAS PRIPELJALE NA TRENUTEN POLOŽAJ

»Če se pošalim, bi rekel, da sem tu zato, ker tako hitro pozabljam. Ker pa je v vsakih šali tudi kanček resnice, je zgoraj navedena lastnost dejansko povezana s tem, da imam izjemno rad ustvarjanje novega in ne maram rutine. Pomanjkanje rutine kompenziram s konceptualnim razmišljanjem, kar je lahko v kreativnih panogah, kakršna oglaševanje je, dobra izhodiščna pozicija. Danes me ljudje opišejo kot energičnega in miselno zelo strukturiranega človeka. Sam se še vedno čudim, kako da ta miselna strukturiranost ne pride do izraza tudi v skrbi za fizično dimenzijo reda okoli mene, ampak na srečo me v življenju spremljajo ljudje, ki so z menoj zelo komplementarni.« (kreativni direktor, 33 let)

»Zanesljiv, deloholik, perfekcionista, nenavaden stil življenja.« (direktor agencije, 36 let)

- ALI OPAŽATE IN PRIZNAVATE RAZLIKE MED MOŠKIM IN ŽENSKIM STILOM VODENJA?

»Ne in ja. Raje govorim o principih vodenja. Moški princip je povezan z osvajanjem novih področij, z večjo mero premočrnosti, včasih kar agresivnosti. Ženski princip pa je princip zaščite že osvojenega, negovanje in skrb, iskanje novega v obstoječem.

Sam zase lahko trdim, da je v meni sicer večji delež moškega principa, a znam velikokrat delovati tudi premišljeno in zadržano, znam poiskati konsenz, torej je v meni tudi ženski princip.

In tako je z vsakim človekom. Le stopnja enega proti drugemu principu se razlikuje. Izjemno malo posameznikov pa ima skoraj v celoti le en princip delovanja in vodenja. Osebnostno ne verjamem, da takšni posamezniki v poslu lahko uspejo, seveda pa to lahko storijo, če so del para ali skupine, v katerih se principi med seboj uravnotežijo.« (kreativni direktor, 33 let)

»Razlike so, moški bolj neposredni in agresivni, ženske bolj subtilne.« (direktor agencije, 36 let)

- ZAKAJ JE PO VAŠEM MNENJU TAKO VELIKO ŽENSK V SLOVENSKEH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH? ŠE POSEBEJ IZSTOPAJO NA VODILNIH MESTIH.

»Oglaševanje je specifično po stopnji komuniciranja, ki ga zahteva postopek ustvarjanja oglaševalskega produkta. Še ena pomembna zahteva v panogi je obvladovanje kopice relativno drobnih detajlov. Komuniciranje in »multitasking« sta pač ženski vrline.« (kreativni direktor, 33 let)

»Ne bi vedel ☺« (direktor agencije, 36 let)

- ALI OPAŽATE RAZLIKE MED ŽENSKO IN MOŠKO KREATIVNOSTJO?

»Opazim osebne note posameznih kreativcev. V panogi se pogosto šalimo na račun tega učinka samopodobnosti oglasov iste osebe. Češ, ta in ta kreativec je trenutno v takšni ali drugačni fazi in vsi njegovi oglasi vlečejo v isto smer. To je tako, kot bi poslušal glasbo. Kljub zelo širokemu opusu so si ustvarjalci skozi leta in leta zelo podobni. Samo nekaj not in praviloma že veš, kdo je avtor. Tako je tudi v oglaševanju. Razlike med žensko in moško kreativnostjo seveda so, vendar so razlike večje med posamezniki, kot med spoloma.« (kreativni direktor, 33 let)

»Ne v resnici.« (direktor agencije, 36 let)

- KAKŠNA JE PO VAŠEM MNENJU PRIHODNOST OGLAŠEVANJA V SLOVENIJI IN NA SPLOH?

»Oglaševanje je nujen sestavni del ekonomije. Dokler bo slednja obstajala, bo obstajalo tudi oglaševanje. Vendar je oglaševanje samo sebi največji sovražnik. Več kot ga je, manj je uspešno. Obenem se ne zaveda svoje vloge v delovanju podjetij. Enako se podjetja ne zavedajo kako koristno izrabiti oglaševanje. Sam pravzaprav raje govorim o kreativnosti. Tako o kreativnosti v komuniciranju, kot v razvijanju novih izdelkov, v iskanju novih distribucijskih kanalov, novih načinov povečevanja vrednosti za kupce in tako naprej. Brez kreativnosti ni sprememb in brez sprememb ni napredka. Podjetja v Sloveniji se delijo na tista, ki to izjemno dobro razumejo in tista, ki jim ni čisto nič jasno. Žal se prav slednja še vedno preveč zanašajo na storitve agencij, ki jih morajo reševati iz zagat slabih strategij, obenem pa se agencije tudi niso pripravljene učiti od tistih prvih podjetij, tipičnih slovenskih leaderjev svetovnega formata. Agencije raje jedo bel kruh kot črnega. In enako je povsod po svetu.« (kreativni direktor, 33 let)

»V Sloveniji je oglaševanje že nekaj časa na psu in ne vidim lepe prihodnosti. Na splošno gre oglaševanje iz mass medijev v nove načine komuniciranja.« (direktor agencije, 36 let)

5. SKLEP

V začetku devetdesetih let 20. stoletja se je v Sloveniji začela intenzivno oblikovati oglaševalska dejavnost in se v nekaj letih razvila v pomembno ekonomsko panogo. Razvijati so jo začeli predvsem posamezniki, ki so imeli primerno izobrazbo. Zelo veliko jih je prišlo iz FDV-ja ali nekdanjega FSPN-ja, kjer je bil delež študentk velik. Tudi zaradi tega ne preseneča, da je v oglaševalski dejavnosti v Sloveniji danes na vseh ravneh toliko žensk, njihova zastopanost na vodilnih položajih pa močno izstopa od splošnega povprečja drugih gospodarskih panog. Ne le to, slovenski prostor pri vprašanju reprezentativnosti žensk na vodilnih položajih v oglaševalski industriji celo prednjači pred tujino (trditev podajam po ocenah nekaterih strokovnjakov in na podlagi odgovorov anketirank). V ZDA ženske predstavljajo 40% vodstvenega kadra marketinških in oglaševalskih podjetij, v VB pa okoli 10%, kar je še vedno daleč nad siceršnjim povprečjem ostalih panog nasploh. Oglaševalska oz. marketinška stroka se tudi v tem oziru sicer močno razlikuje od ostalih segmentov gospodarstva.

Slovenski prostor je imel kar nekaj specifik ob razvoju tržnega gospodarstva, ki so omogočile nadpovprečno visoko udeležbo žensk na vodilnih položajih oglaševalskih podjetij.

Ena teh je nedvomno, kot sem omenila na začetku, velik delež žensk na fakultetah, ki izobražujejo ustrezen kader ter dobra izobrazba žensk na sploh. Vzrok za nadpovprečno zastopanost žensk bi bila lahko tudi manjša ali celo nehierarhičnost agencij, vendar večina to tezo zanika. Kot razlog se navaja tudi manjša zainteresiranost moških za ta poklic v zadnjih desetih letih. Naslednja specifičnost je ta, da večina žensk v slovenskem marketingu oz. oglaševanju trdi, da ni imela težav pri napredovanju na visoke položaje v smislu predsodkov oz. ovir vezanih na spol. Še več, na podlagi odgovorov ženskih anketirank lahko celo trdimo, da je ženski spol v tem poklicu prej prednost kot ovira. Izpostavile so namreč, da je v vrsti kompetenc, ki jih potrebuje sodobni menedžer, veliko takih, ki se pripisujejo tradicionalno ženskim odlikam. »Multitasking«, trdo delo, zavzetost, celovitost, odgovornost in še bi lahko naštevali, so nujni za poslovni uspeh in zato imajo ženske menedžerke odlično popotnico in priložnost za še večji prispevek v poslovnem svetu. Ženskam se pripisuje tudi bolj demokratičen pristop pri vodenju podjetja ter poslušnost za želje in zahteve drugih sodelavcev. Kot zelo pomembna se omenjata tudi intuicija in čustvena inteligenca, skoraj povsem ženski lastnosti, ki močno pripomoreta pri izoblikovanju čuta za

vodenje skupine, izbor pravega trenutka in možnost začutiti potrebe, razpoloženje ter želje poslovnih partnerjev.

Kot ena izmed najpomembnejših lastnosti dobre menedžerke v oglaševanju se vseskozi omenjajo optimizem, dobra volja in pozitivna nastrojenost. Te predstavljajo osnovo, iz katere rastejo tako dobri odnosi v podjetju kot tudi stalne nove priložnosti. Ker se v oglaševanju vedno vzpostavlja neka oblika dialoga, komunikacije, je zelo pomembna odprtost, torej dojemljivost za ideje in predstave drugih, ter seveda razumevanje in upoštevanje teh idej. Prav sposobnost oblikovanja idej, torej kreativnost oziroma ustvarjalnost v vseh pomenih te besede, je ključna.

Večina oglaševalskega dela nastaja v delovnih skupinah, v skupinah kreativcev, ki na različne načine producirajo oglasne vsebine. Vodenje tovrstne skupine pa naj bi ženski vodji predstavljalo manj težav. Odgovori anketirank so v tem oziru izredno stereotipni, vendar se v nekaterih primerih opazi tudi jasno zanikanje stereotipa in poudarjanje dejstva, da je posameznikova osebnost tista, ki determinira obliko dela v skupini. Ženske naj bi bile na splošno bolj sposobne delati v skupini, timu, ker je njihov način komunikacije na poziciji nad- ali podrejenega manj avtoritativen in bolj demokratičen, »mehkejši«. Poleg samega osnovnega pristopa pri komunikaciji so izredno pomembne tudi ostale lastnosti omenjene v zgornjem odstavku. Opažam tudi splošno prepričanost anketirank, da imajo ženske boljše organizacijske in vodstvene sposobnosti, ter občutek za red. Pomemben dejavnik dela v skupini je seveda njen ustroj. V primeru oglaševalskih agencij velja, da je njihova urejenost bolj ohlapna, manj stroga in predvsem manj hierarhična. Anketiranke se po večini strinjajo s to izjavo, vendar potrdijo, da je za voljo normalnega dela nujno, da na čelu celotnega organizma stoji ena oseba, ena glava, ki je na čelu tima ljudi, znotraj katerega pa velja bolj sproščen način komunikacije.

Kaj pa vizija slovenskega oglaševanja za prihodnost in ženski kadri v njem? Večina trdi, da ima oglaševanje svetlo prihodnost, da pa se bo do določene točke potrebno spremeniti, da bi se lahko sledilo spremembam oglaševanja v evropskem oziroma svetovnem prostoru. Ne glede na spremembe pa imajo ženske v tej dejavnosti po njihovem mnenju prav tako dobro perspektivo, doseganje visokih položajev znotraj nje pa je pogojeno predvsem s sposobnostjo ženskih oglaševalcev, da spremembe zaznajo in jih uporabijo sebi v korist. Kot temeljna lastnost oziroma drža za doseg tega cilja se vseskozi omenjajo pozitivna nastrojenost, zvestoba samemu sebi in vztrajnost, ki se dopolnjujejo z veliko mero izobraževanja, radovednosti ter poguma. Vedno pa

morajo imeti pred očmi tudi dejstvo, da se končnega cilja ne doseže prek noči in da prav potrpljenje, žrtvovanje ter vztrajno delo obrodijo največje in najtrajnejše rezultate.

Za konec še to. **Ženske**, ki spreminjajo svoje organizacije, to sicer počnejo z majhnimi in navidezno neznatnimi koraki, vendar je tudi z neznatnimi koraki mogoče stopiti v povsem nove galaksije in nova osončja. S počasnimi koraki je mogoče spremeniti tudi organizacijsko kulturo, ki temelji na predsodkih in stereotipih. Staro je treba razbiti in zgraditi novo, pravi dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela (Koražija 2004).

VIRI IN LITERATURA

MONOGRAFSKE PUBLIKACIJE

Agor, H. Weston (1986): *The Logic of Intuitive Decision Making. A Research – Based Approach for Top Management*. Coneticut: Greenwood Press, Inc.

Banič, Ivo (2000): *Splošna teorija menedžmenta*. Ljubljana: FDV.

Bernot, Natan (1990): *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: *Gospodarski Vestnik*.

Chemers, M. Martin (1994): *Leadership. Encyclopedia of human behaviour*. New York: Academic Press Inc.

Čadež, Janez (1997): *Kreativnost v oglaševanju*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

Demojzes, Nadja (1996): *Ženske v managementu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Evetts, Julia (1994): *Women and Career: themes and issues in advanced industrial societies*. London, New York: Longman.

Fox, R. Stephen (1984/1997): *The mirror makers: a history of American advertising and it's creators*. New York: Illini books edition.

Gillespie, Andrew (1998): *Ekonomska področja –shematski pregled*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

Goleman, Daniel (2000): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Henning, Margaret in Anne Jardim (1978): *The Managerial Women*. New York: Simon and Shuster.

Jančič, Zlatko (2003): *Oglaševanje*. Ljubljana: FDV.

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

Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.

Keding, Ann in Thomas Bivins (1992): *Creative Advertising*. Lincolnwood: NTC Business Books.

Kos, Mateja (2005): *Vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov med oglaševalsko agencijo in naročniki*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.

Kotler, Phillip (2003): *Marketing menedžment*. Ljubljana: Enajsta izdaja. Slovenska izdaja. GV Založba.

Kralj, Janko (1999): *Temelji menedžmenta in naloge managerja*. Koper: Visoka šola za menedžment.

Krause, G. Donald (1997): *The Way of the Leader (Zgled Vodje; prevod: Urbančič Aleksander)*. Ljubljana: Taxus.

Leksikon Cankarjeve založbe (2000): 3. izdaja, 2. dopolnjen ponatis. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Linehan, Margaret (2001): *Uspešne ženske – menedžerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.

Lorin, Philippe (2001): *5 Giants Of Advertising*. Paris: Assouline Publishing.

March, G. James in Herbert A. Simon (1964): *Organizations*. New York, London: John Wiley & Sons, Inc.

Mazzini, Matjaž (2002): *Percepcija oblikovalske govorice skozi celostno grafično podobo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Akademija za likovno umetnost.

Merkač, Marjana (2001): *Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: Menedžerke in poslovna odličnost*. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 8-26.

Miklavčič, Liljana (1996): *Zaposlovanje in vloga žensk v organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 287.

Možina, Stane in drugi (2002): *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Diktata.

Nastran Ule, Mirjana (1999): *Predsodki in diskriminacija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

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

Nicosia, M. Francesco (1974): *Advertising, Menedžment, and Society: A Business Point of View*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Ogilvy, David (1985): *Ogilvy on advertising*. New York: Vintage Books, Random House.

Pattis, S. William (1990): *Careers in advertising*. Chicago: VGM Career Horizons, NTC Publishing Group.

Petelinkar, Mateja (2005): *Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

Rozman, Rudi, Franc Koletnik in Jure Kovač (1993): *Menedžment*. Ljubljana: GV, 312.

Trstenjak, Anton (1981): *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

Wirth, Linda (2001): *Breaking through the glass ceiling –women in management*. Geneva: International Labour Office.

Wirth, Linda (2004): *Breaking through the glass ceiling –women in management. Update 2004*. Geneva: International Labour Office.

Wellington, Sheila (2001): *Be Your Own Mentor: Strategies From Top Women on the Secrets of Success*. Boston: Catalyst, Random House, Inc.

Wells, William, John Burnett in v Sandra Moriarty (1995): *Advertising: Principles and Practice*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

Zupančič, Nina (2005): *Oglaševalska agencija na prepihu*. Ljubljana: Diplomsko delo.

PERIODIČNE PUBLIKACIJE

Apih, Jure (2003): Je kreator ženska? *Marketing magazin*, 269, 11.

Bernik-Vozel, Mojca (1999): »Ženska rast« podjetja ni izmišljotina. *Manager*, 10, 6.

Bilten Združenja Manager (april, maj 2005).

Bogataj, Marjeta (2003): Ženska sposobnost čustvovanja je ključna v oglaševanju. *Finance*, 196, 5.

Cizelj, Lili (2004): Kreativnost – Kreacija – medijski kreativci – ja, seveda! *Finance*, 231, 37.

Ferluga, Irena: (2005): Se ženske bojijo prevzemati odgovornost? *Večer*, 73, 11.

Furland, Franc (1995): Svinjsko vprašanje: Koliko si stara? *Manager*, 11, 36.

Fournier, Valerie and Kelemen Mihaela (2001): The crafting of Community: Recoupling Discourses of Management and Womanhood. *Gender, Work and Organizatin*, 8 (3), 267-290.

Jančič, Maja (2005a): Oglaševalski poklici (1): Vodja projektov je hudičev advokat. *Delo*, 24.

Jančič, Maja (2005b): Oglaševalski poklici (2): Kreativni direktor ni poklic, je način življenja. *Delo*, 23.

Jelovac, Dejan (1995): Intuicija v carstvu menedžmenta. *Manager*, 2, 58.

- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1995): *Poklicne vloge žensk – Položaj žensk v sferi (plačanega) dela*. Ljubljana: *Zbornik študij*, 2 (1), 51-66.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2000): Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. Ljubljana: *Družboslovne razprave*, 16 (34-35), 53-78.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2001): Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager*, 4, 40-44.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2003): Strategije za hitrejše napredovanje menedžerk. *Manager*, 7/8, 40-42.
- Koražija, Nataša (Avgust 1996): Slovenkam se ne piše slabo: ženske v menedžmentu. *Manager*, 8, 40-41.
- Koražija, Nataša (September 2001a): Stekleni strop? Ne, železobetonski zid! *Manager*, 9, 28-30.
- Koražija, Nataša (April 2001b): Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager*, 4, 40-44.
- Koražija, Nataša (Oktober 2004): Najvplivnejše ženske v poslovnem svetu. *Manager*, 11, 19.
- Koražija, Nataša. (September 2006a): Top 101. *Finance*, 174, 30.
- Koražija, Nataša (September 2006b): Pet dam med 96 moškimi. *Finance*, 174, 31.
- Kozel, Petra (2002): Daniel Goleman: Čustvena inteligenca na delovnem mestu (Working with Emotional Intelligence). Ljubljana: *Teorija in praksa*, 39 (1), 217-219.
- Mazi, Nina (1994): Božanska lastnost izbrancev? *Manager*, 7, 69.
- Menih, Kristina (2005): Menedžerji podpirajo udeležbo zaposlenih pri dobičku. *Večer*, 81, 8.
- Rijavec, Petja (1998): Pa pravijo, da so ogrožena vrsta!?! *Manager*, 7, 54.
- Rutherford, Sarah (2001): Any Difference? An Analysis of Gender and Divisional Management Styles in a large Airline. *Gender, Work and Organizatin*, 8 (3), 326-345.
- Solomon, Charlene Marmer (2000): Cracks in the Glass Ceiling. *Workforce*, 79 (9), 86-93.
- Šmuc, Sonja (2004): Manjšina z boljšo izobrazbo. *Manager*, 11, 9.
- Šubic, Petra (2003): Stoletje žensk? *Gospodarski vestnik*, 41, 12.
- Šubic, Petra (2006): Pazite, da ne postanete ujetniki odnosov. *Manager*, 7, 54.

Tomkiewicz, Kenneth and Joseph Bass (2003): Attitudes Toward Women and Management Attributes: An Update. *International Journal of Management*, 20 (1), 62-68.

Turk, Dunja (2003): Med menedžerji ženskega in moškega spola precej podobnosti. *Finance*, 122, 18.

Turk, Dunja (Oktober 2006): Razlike obstajajo, a ne samo slabe. *Kariera - posebna priloga Cosmopolitana*, 8.

Urbanija, Anamarija (2003): Zakaj ni več menedžerk? *Manager*, 12, 44.

Urbanija, Anamarija (2006): Na vrhu postavljate svoja pravila. *Manager*, 6, 12.

Vecchio, P. Robert (2002): Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 643-671.

Whitehead, Stephen (2001): Woman as manager: A Seductive Ontology. *Gender, Work and Organization*, 8 (1), 84-107.

Žunec, Branko (2002): Izziv novodobnega managerja na področju odnosov z ljudmi. *Finance*, 237, 19.

INTERNETNI NASLOVI

Americas Union Movement (2006): *Facts and Stats*. Dostopno na <http://www.aficio.org/issues/factsstats/> (3. januar 2007).

Anderson, Porter (2001): *Women at Work: Careers under Glass*. *CNN Career*. Dostopno na <http://archives.cnn.com/2001/CAREER/trends/07/11/ilo.report/index.html> (10. november 2006).

Brunner, Paul (2004): *Ženske na poslovnem Olimpu*. Dostopno na <http://www.socius.si/si/knjiznica> (18. september 2006).

Družinski portal Bambino. Dostopen na <http://www.bambino.si/?d=clanek&id=28> (28. december 2006).

Facts on Women at Work (2002): Geneva: International Labour Office. Dostopno na <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/budapest/download/womenwork.pdf> (22. oktober 2006).

Global Employment Trends for Women (2004): Geneva.: International Labour Office. Dostopno na <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/2004/9.htm> (22. oktober 2006).

Global Employment Trends Brief, January (2006): Geneva: International Labour Office. Dostopno na <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/global.htm> (22. oktober 2006).

Prospects; Advetising and PR: as it is. Dostopno na http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_job_sectors/Advertising_and_PR/As_it_is/p!elpkXe (20. september 2006).

Singh, Val in Susan Vinnicombe (2005): *New look women directors add value to FTSE 100 Boards: The Female FTSE Index 2005*. Dostopno na <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSE2005Index.pdf> (03. december 2006).

Vinnicombe, Susan in Val Singh (2004): *Women take 17% of new FTSE 100 boardroom appointments: The 2004 Female FTSE Index*. Dostopno na <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2004.pdf> (03. december 2006).

Webster's Online Dictionary. Dostopno na <http://www.websters-online-dictionary.org> (12. junij 2006)

Women and Equality Unit (2004): *Diversity in the Boardrooms: Brighter Boards*. Dostopno na http://www.womenandequalityunit.gov.uk/boardroom_diversity/brighter_boards.htm (22. november 2006).

Women and Equality Unit (2004): *Women at Work: Women at the Top*. Dostopno na http://www.womenandequalityunit.gov.uk/women_work/women_top.htm (22. november 2006).

Women Of.com (2006): *U.S. Women Make More Progress in Management Than Women Abroad*. Dostopno na <http://www.womenof.com/Articles/cb71601.asp> (14. november 2006).

PRILOGE

PRILOGA A: Nagovor ženskih direktoric preko elektronske pošte:

VABILO ZA SODELOVANJE

Spoštovani!

Sem Maja Grguraš, absolventka Fakultete za družbene vede, program Komunikologija, smer Trženje in tržno komuniciranje.

V naprej se Vam želim zahvaliti za sodelovanje in odgovore na vprašanja, ki sem jih pripravila izključno za potrebe izdelave diplomskega dela. Tema moje diplomske naloge se glasi: **ŽENSKE V MENEDŽMENTU V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKИH AGENCIJAH**. Ker Vas smatram za žensko, ki je na svoji karierni poti prišla zelo daleč, predvsem na področju, ki me zanima, Vam pošiljam to anketo oziroma vprašalnik z željo, da dobim odgovore, ki mi bodo pomagali sprejeti oz ovreči moji hipotezi. Glede Vaših odgovorov vam zagotavljam popolno anonimnost v kolikor to zahtevate. Upam tudi, da mi bo z Vašo pomočjo, vsaj do neke mere, uspelo orisati položaj žensk v slovenskem oglaševanju.

Vaši odgovori bi mi bili v neizmerno pomoč, zato upam, da si boste kljub natrpanemu urniku utegnili vzeti nekaj časa in odgovoriti na vprašanja, ki se nahajajo v prilonki.

Pošljite mi jih na naslov Glede kakršnihkoli vprašanj pa me lahko pokličete tudi na telefonsko številko

V pričakovanju Vašega odgovora Vas lepo pozdravljam!

Maja Grguraš

VPRAŠALNIK

1. STAROST
2. IZOBRAZBA
3. TRENUTNA ZAPOSILITEV
4. POTEK KARIERNE POTI
5. OVIRE NA POTI NA VRH
6. REAKCIJE OKOLICE NA VAŠ USPEH V KARIERI
7. NAJPOGOSTEJŠI STEREOTIPI, KI STE JIH MORALI PREMAGOVATI NA POTI NAVZGOR
8. ALI IMATE OBČUTEK, DA STE REDKE IZJEME (KOT ŽENSKO) V PRETEŽNO MOŠKEM SVETU, KI OBVLADUJE MENEDŽERSKI VRH?
9. SE VAM ZDI, DA STE SE MORALE KOT ŽENSKO NA POTI NA VRH BOLJ DOKAZOVATI IN TRUDITI, KOT ČE BI BILE MOŠKEGA SPOLA?
10. MENTORSTVO IN MENTORJI IMAJO ZA MENEDŽERKE PRI NAPREDOVANJU IN IZBOLJŠEVNJU RAZMER V PODJETJIH ZELO POMEMBNO VLOGO. STE BILI NA VAŠI KARIERNI POTI TUDI VI DELEŽNI TAKE PODPORE IN POMOČI?
11. POPOLNOMA SUBJEKTIVNO: KATERE SO VAŠE GLAVNE OZ. NAJBOLJ ZASLUŽNE OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ODLIKE, KI SO VAS PRIPELJALE NA TRENUTEN POLOŽAJ?
12. ALI OPAŽATE IN PRIZNAVATE RAZLIKE MED MOŠKIM IN ŽENSKIM STILOM VODENJA, KREATIVNOSTI, ...
13. ZAKAJ SO PO VAŠEM MNENJU ŽENSKO TAKO DOBRO ZASTOPANE V VRHU SLOVESKEGA OGLAŠEVANJA (ODSTOTEK JE NAMREČ NADPOVPREČEN GLEDA NA STANJE DRUGOD PO EVROPI)?
14. S KATERIMI TEŽAVAMI SE TRENUTNO NAJPOGOSTEJE SREČUJETE KOT ŽENSKO NA VODILNEM POLOŽAJU? NA KAKŠEN NAČIN BI SE TE TEŽAVE PO VAŠEM MNENJU NAJUČINKOVITEJE REŠILO; KATERI SO VAŠI NASVETI ZA IZBOLJŠANJE?
15. ALI OPAŽATE RAZLIKE MED ŽENSKO IN MOŠKO KREATIVNOSTJO?

16. KAKO VIDITE PRIHODNOST SLOVENSKEGA OGLAŠEVANJA IN ŽENSKIH KADROV V NJEM?

17. KAKŠEN NASVET BI DALI GENERACIJAM ŽENSK, KI PRIHAJAJO ZA VAMI IN IMAJO ENAKE ALI PODOBNE AMBICIJE TEM, KI STE JIH VI ŽE IZPOLNILI?

VPRAŠALNIK

1. STAROST

2. IZOBRAZBA

3. TRENUTNA ZAPOSILITEV

4. POTEK KARIERNE POTI

5. OVIRE NA POTI NA VRH

6. MENTORSTVO IN MENTORJI IMAJO ZA MENEDŽERKE PRI NAPREDOVANJU IN IZBOLJŠEVNJU RAZMER V PODJETJIH ZELO POMEMBNO VLOGO. STE BILI NA VAŠI KARIERNI POTI TUDI VI DELEŽNI TAKE PODPORE IN POMOČI?

7. POPOLNOMA SUBJEKTIVNO: KATERE SO VAŠE GLAVNE OZ. NAJBOLJ ZASLUŽNE OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ODLIKE, KI SO VAS PRIPELJALE NA TRENUTEN POLOŽAJ?

8. ALI OPAŽATE IN PRIZNAVATE RAZLIKE MED MOŠKIM IN ŽENSKIM STILOM VODENJA?

9. ZAKAJ SO PO VAŠEM MNENJU ŽENSKO TAKO DOBRO ZASTOPANE V VRHU SLOVESKEGA OGLAŠEVANJA (ODSOTOK JE NAMREČ NADPOVPREČEN GLEDA NA STANJE DRUGOD PO EVROPI)?.

10. ALI JE TAKO VELIKO ŠTEVILO ŽENSK V VRHU SLOVENSKEGA MARKETINGA POSLEDICA NEHIERARHIČNOSTI STRUKTURE ZAPOSLENIH (TU NAJ NE BI BILO IZRAZITIH VODIJ, ŠEFOV, V SMISLU STROGIH »KRAVATARJEV« V VELIKIH PODJETJIH, KORPORACIJAH)?

11. ALI OPAŽATE RAZLIKE MED ŽENSKO IN MOŠKO KREATIVNOSTJO?

12. KAKO VIDITE PRIHODNOST SLOVENSKEGA OGLAŠEVANJA IN ŽENSKIH KADROV V NJEM?

13. KAKŠEN NASVET BI DALI GENERACIJAM ŽENSK, KI PRIHAJAJO ZA VAMI IN IMAJO ENAKE ALI PODOBNE AMBICIJE TEM, KI STE JIH VI ŽE IZPOLNILI?

PRILOGA D: Nagovor moških direktorjev preko elektronske pošte

VABILO ZA SODELOVANJE

Spoštovani!

Sem Maja Grguraš, absolventka Fakultete za družbene vede, program Komunikologija, smer Trženje in tržno komuniciranje.

V naprej se Vam želim zahvaliti za sodelovanje in odgovore na vprašanja, ki sem jih pripravila izključno za potrebe izdelave diplomskega dela. Tema moje diplomske naloge se glasi: **ŽENSKES V MENEDŽMENTU V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKИH AGENCIJAH**. Glede Vaših odgovorov vam zagotavljam popolno anonimnost v kolikor to zahtevate.

V diplomski nalogi bom skušala ugotoviti **ali obstajajo razlike med moškim in ženskim stilom vodenja ter moško in žensko kreativnostjo**.

Ker Vas smatram za nekoga, ki je v svoji karieri zelo uspešen, Vam pošiljam ta vprašalnik v upanju, da dobim odgovore, ki mi bodo pomagali sprejeti oz ovreči moji hipotezi in pomagali vsaj do neke mere orisati stališča obeh spolov glede te teme.

Zelo bi bila vesela Vaših odgovorov preko e-maila na naslov ...

Glede kakršnih koli vprašanj pa me lahko pokličete tudi na telefonsko številko

V pričakovanju Vašega odgovora Vas lepo pozdravljam!

PRILOGA E: Vprašalnik za moške direktorje v oglaševalskih agencijah

VPRAŠALNIK

1. STAROST
2. IZOBRAZBA
3. POTEK KARIERNE POTI
4. POTEK KARIERNE POTI
5. STE BILI NA SVOJI KARIERNI POTI DELEŽNI MENTORSKE POMOČI?
6. KATERE SO VAŠE GLAVNE OZ. NAJBOLJ ZASLUŽNE OSEBNOSTNE LASTNOSTI IN ODLIKE, KI SO VAS PRIPELJALE NA TRENUTEN POLOŽAJ?
7. ALI OPAŽATE IN PRIZNAVATE RAZLIKE MED MOŠKIM IN ŽENSKIM STILOM VODENJA?
8. ZAKAJ JE PO VAŠEM MNENJU TAKO VELIKO ŽENSK V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH? ŠE POSEBEJ IZSTOPAJO NA VODILNIH MESTIH.
9. ALI OPAŽATE RAZLIKE MED ŽENSKO IN MOŠKO KREATIVNOSTJO?
10. KAKŠNA JE PO VAŠEM MNENJU PRIHODNOST OGLAŠEVANJA V SLOVENIJI IN NA SPLOH?