

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Beznik

Ženske na vodilnih položajih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Beznik

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Ženske na vodilnih položajih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

*Iskreno se zahvaljujem mentorju, doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću,
za strokovno pomoč in svetovanje pri pisanju diplomske naloge.*

*Posebna zahvala gre mojim staršem
za vso moralno in finančno podporo ter spodbudne besede tekom študija.*

Ženske na vodilnih položajih

Enakost spolov je ena izmed temeljnih človekovih pravic in načel sodobnih družb. Kljub temu pa se pojavljajo številne razlike med spoloma. Ženskam je namreč že tradicionalno pripisana »naravna« vloga matere in žene, s katero je pogojen tudi problem usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja, kar pa ni izjema tudi za ženske na vodilnih položajih. Ženske so namreč pogosto izključene iz visokega menedžmenta, saj v družbi prevladujejo številni stereotipi, ki moškim in ženskam pripisujejo različne spolne vloge. V družbi je globoko zakoreninjeno prepričanje, da mora biti menedžer moškega spola. Majhno število žensk na vodilnih položajih je torej povezano s številnimi prikritimi in odkritimi ovirami, ki ženskam otežujejo pomikanje po hierarhični lestvici. Težave pri napredovanju na vodilne položaje jim namreč povzročajo predvsem stereotipne predstave in nevidni stekleni stropi. Slednje pa je problematika, na katero sem se osredotočila v diplomski nalogi, saj me je zanimalo, s kakšnimi ovirami se spopadajo ženske ter kakšni bi lahko bili razlogi za nastanek teh ovir. Namen naloge je torej pojasniti, zakaj je na položajih moči tako malo žensk in s katerimi dejavniki je to povezano.

Ključne besede: ženske v menedžmentu, spolna segregacija, stekleni strop, spolno usmerjene vloge, spolno stereotipiziranje.

Women in leading positions

Gender equality is one of the fundamental human rights and principles of modern societies. However, many differences occur between the sexes. Women are traditionally attributed the "natural" role of mothers and wives, which is contingent on the problem of reconciling private and professional life, but this is no exception for women in leading positions. Women are often excluded from top management, because we live in a society which is dominated by a number of stereotypes that are attached to different gender roles for men and women. There is also a deeply rooted belief that the manager should be male. A small number of women in leading positions is therefore associated with many hidden and detected obstacles hindering women from moving through the hierarchy. Difficulties in advancing to leading positions are mainly caused by stereotypes and invisible glass ceilings. This is an issue on which I focus in the thesis. I was interested in what obstacles women face and what could be the reasons for the emergence of such obstacles. The main purpose of my thesis is therefore to explain why there are so few women in leading positions and which factors impact this situation.

Key Words: women in management, sexual segregation, glass ceiling, sex role orientation, sexual stereotyping.

KAZALO

1 UVOD	6
2 ŽENSKE NA TRGU DELA	8
2.1 Značilnosti ženskega dela.....	8
2.2 Horizontalna in vertikalna spolna segregacija	10
2.3 Ženske na položajih moči.....	11
3 OVIRE ZA ŽENSKE NA VODILNIH POLOŽAJIH	13
3.1 Slog vodenja.....	15
3.2 Mentorstvo	18
3.3 Mreže poznanstev.....	19
3.4 Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic	21
3.5 Načrtovanje in razvoj poklicne kariere	22
3.6 Spolno nadlegovanje in stres.....	24
4 RAZLOGI ZA NASTANEK OVIR.....	26
4.1 Spolno usmerjene vloge	26
4.2 Spolno določena organizacijska kultura.....	29
4.3 Spolno stereotipiziranje.....	30
5 EMPIRIČNI DEL.....	33
5.1 Analiza intervjuja	34
6 SKLEP.....	42
7 LITERATURA.....	46
Priloga A: INTERVJU	50

1 UVOD

Enakost moških in žensk je ena temeljnih pravic in vrednot na svetu, ki naj bi se uveljavljala na vseh področjih življenja. Kljub temu pa se pojavljajo številne razlike med spoloma, ki so bile sicer bolj izrazite v preteklosti, vendar predstavljajo zaskrbljujoč problem tudi v sodobnih razvitih družbah. Ženskam je namreč že tradicionalno pripisana »naravna« vloga matere in žene, ki pa ostaja njihova primarna vloga tudi takrat, ko se zaposlijo. Iz tega izhaja domneva o dvojni obremenjenosti žensk, saj so mnoge razdvojene med družino in kariero. To pa predstavlja velik problem tudi ženskam na vodilnih položajih, saj so te zaradi bolj odgovornega in zahtevnega delovnega mesta še dodatno obremenjene z usklajevanjem poslovnega in zasebnega življenja. Moški pa imajo v primerjavi z ženskami manj težav pri oblikovanju poklicne kariere in se tudi lažje povzpnejo na vodilne položaje, saj družba od njih ne pričakuje, da bodo svojo kariero postavili na stranski tir.

Ženske pogosteje zasedajo nižje in srednje položaje, medtem ko jih je na vodilnih položajih občutno manj kljub temu, da so lahko prav tako kot moški zelo uspešne vodje in menedžerke. V družbi je namreč globoko zakoreninjeno prepričanje, da mora biti menedžer moškega spola. Ženske so tako pogosto izključene iz visokega menedžmenta, ki velja za pretežno moški svet, saj naj njihove lastnosti ne bi ustrezale tistim, ki jih potrebuje dober menedžer oziroma dober vodja. Lastnosti in vloge moških in žensk pa so kulturno in družbeno pogojene, saj se oblikujejo in ponotranjijo že med samim procesom socializacije. V družbi torej prevladujejo družbeno sprejemljive vrednote in norme, ki se razlikujejo glede na spol, moškim in ženskam pa pripisujejo različne vloge.

Majhno število žensk na vodilnih položajih je povezano s številnimi prikritimi in odkritimi ovirami, s katerimi se ženske spopadajo na poti do uspeha v poslovnem svetu. Ženske imajo težave pri napredovanju na vodilne položaje predvsem zaradi stereotipnih predstav in zaradi pojava nevidnih steklenih stropov, ki jih je zelo težko podreti. Slednje pa je problematika, ki me bo zanimala v moji diplomski nalogi. V diplomskem delu se bom namreč osredotočila na problematiko žensk na vodilnih položajih, na ovire s katerimi se srečujejo, ter na razloge zaradi katerih je število žensk na položajih moči tako majhno. Raziskovalno vprašanje, ki je hkrati tudi cilj moje diplomske naloge, je pojasniti, *zakaj je na vodilnih položajih tako malo žensk in s katerimi dejavniki je to povezano*. Zanima me, s kakšnimi ovirami se spopadajo ženske, ki zasedajo ali želijo zasedati vodilne položaje.

V teoretičnem delu diplomske naloge, ki jo sestavlja sedem poglavij, bom za uvodnim delom najprej predstavila aktualni položaj žensk na trgu dela. Opisala bom nekatere ključne značilnosti ženskega dela in problem spolne segregacije trga delovne sile. Poseben poudarek pa bom namenila vlogi žensk na položajih moči. V tretjem poglavju bom analizirala posamezne ovire, ki ženskam otežujejo dostop do vodilnih položajev. Na tej točki bom predstavila tako imenovani fenomen steklenih stropov, ki predstavlja nevidno oviro za napredovanje žensk. Med ostalimi ovirami pa bom posebno pozornost namenila slogu vodenja, mentorstvu, mrežam poznanstev, simbolni vlogi in pomanjkanju vzornic, načrtovanju in razvoju poklicne kariere ter spolnemu nadlegovanju in stresu. V nadaljevanju bom predstavila možne razloge za nastanek teh ovir, ki po mojem mnenju izvirajo iz spolno določenih vlog in organizacijske kulture ter iz spolnega stereotipiziranja. Peto poglavje, ki predstavlja empirični del naloge, pa bo vsebovalo analizo intervjuja, ki ga bom opravila z eno izmed žensk na vodilnih položajih. V naslednjem poglavju, ki bo sklepno, bom predstavila svoje zaključke in mnenja o izbrani temi. Zadnje poglavje pa bo vsebovalo seznam uporabljene literature.

V diplomski nalogi sem si zastavila naslednjo hipotezo in podhipotezo, ki ju bom glede na podatke, pridobljene z analizo sekundarnih virov in analizo intervjuja, potrdila ali ovrgla:

Hipoteza: Ženske se pri napredovanju na vodilne položaje spopadajo s številnimi ovirami, ki so pogojene s pripadnostjo spolu.

Podhipoteza: Stekleni stropi in stereotipi o ženskah na položajih moči predstavljajo glavne ovire, ki ženskam otežujejo napredovanje na vodilne položaje.

2 ŽENSKA NA TRGU DELA

»Enakost pred zakonom ne glede na spol in druge osebne okoliščine je ena temeljnih človekovih pravic ter eno temeljnih načel sodobnih demokracij« (Salecl v Jeram 2003, 5). Enakost žensk in moških »pomeni enako prepoznavnost, moč in udeležbo obeh spolov na vseh področjih javnega in zasebnega življenja« in je definirana kot »nasprotje neenakosti in ne različnosti spolov« (Kozmik in Salecl 1999, 1). Razlike med spoloma in različne vloge žensk in moških v družbi pa morajo biti enako sprejete in enako vrednotene (Kozmik in Salecl 1999, 1). Odstranjene morajo biti »na spolu temelječe ovire, ki ženskam ali moškim preprečujejo ekonomsko, politično ali družbeno sodelovanje«, zagotovljena pa mora biti tudi »odsotnost neposredne in posredne oblike diskriminacije zaradi spola« (Jeram 2003, 7). Uresničevanje načela enakosti spolov je ključnega pomena tudi pri napredovanju žensk na vodilne položaje, saj mora biti obema spoloma zagotovljeno »napredovanje pod enakimi pogoji, kar velja tudi za napredovanje na vodilne položaje« (Kozmik in Salecl 1999, 15). Kljub temu, da morajo biti po zakonu vsem zagotovljene enake možnosti ne glede na spol, pa so pri napredovanju na vodilna delovna mesta ženske še vedno v slabšem položaju kot moški.

Spol je tako eden pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na vključevanje in izključevanje iz trga delovne sile, na vertikalno in horizontalno segregacijo, na poklicno mobilnost in na vključevanje v neformalno in neplačano delo. Delovanje organizacij in delitev samega dela sta namreč »vpeta v obstoječe koncepte družbenih vlog moških in žensk« (Kanjuro Mrčela 2007a, 547). »S spolom določena razmerja, ki se (re)producirajo pri delu in v organizacijskem življenju« pa »temeljijo na eksplicitnem in implicitnem upoštevanju spolne delitve dela ter pripomorejo k ustvarjanju in ohranjanju stališč, simbolov in načinov delovanja in komuniciranja, ki izražajo in podpirajo spolne stereotipe in spolno hierarhičnost« (Kanjuro Mrčela 2007a, 547).

2.1 Značilnosti ženskega dela

Na slovenskem prostoru ženske predstavljajo »pomemben del razpoložljive in aktivne delovne sile že vse od začetkov oblikovanja sodobnega trga dela« (Žnidaršič Žagar 2007, 37). Predstavljajo namreč »skoraj polovico vseh zaposlenih in prav tako kot moški večinoma delajo polni delovni čas« (Kralj in Renner 2007, 213). Ženska delovna sila pa se od moške razlikuje v številnih specifičnih lastnostih med katere spada »več nepredvidenih odsotnosti, poleg službenih opraviljanje tudi večine družinskih obveznosti« in »krajša delovna doba«

(Glazer 1998, 201). Zato so ženske s strani delodajalcev pogosto označene »kot nestalne, neprilagodljive in manj zanesljive« (Glazer 1998, 201).

Ena izmed skupnih značilnosti ženskega dela je tudi ta, da ženske za enako delo pogosto prejemajo nižje plače kot moški kljub temu, da ni dokazano, da delajo slabše. Ženske namreč v razvitih državah Evrope dosegajo približno 70 do 80 % zaslužkov moških, medtem ko so v slabše razvitih državah razlike med plačami še večje (Cigale 1992, 40). Iz podatkov Eurostata je razvidno, da tudi ženske v Sloveniji dosegajo nekaj odstotkov nižje plače kot njihovi moški kolegi. V letih 2002 do 2008 se je razlika v plačah gibala nekje med 6 in 8,5 %, medtem ko je bila v letu 2009 v povprečju zabeležena le še 3,2 % nižja plača žensk (Eurostat 2011). Plačna vrzel pa »je značilna posebej za izobražene ženske in ženske na najvišjih menedžerskih položajih« (Kanjuro Mrčela 2007a, 551). Zaskrbljujoče je predvsem dejstvo, »da so ženske plačane slabše ob enaki strokovni usposobljenosti in celo ob enakem delu ter da zanje na trgu dela veljajo drugačna pravila, tudi taka, ki zahtevajo bistveno večjo stopnjo prilagajanja« (Žnidaršič Žagar 2007, 39).

Naslednja značilnost je »nižji statusni položaj« žensk, saj »so zaposlene na nižjih, slabše plačanih delih, na delih, ki se ocenjujejo kot manj pomembna, zahtevajo manj odgovornosti« in »dajejo manj družbene moči in vpliva« (Cigale 1992, 40). Tudi pri enaki izobrazbi žensk in moških »delež žensk na odgovornejših položajih strmo pada«, medtem ko so višji položaji večinoma rezervirani za moške tudi v panogah, v katerih prevladujejo ženske (Cigale 1992, 40–41). Feminizirani poklici namreč posledično izgubijo na družbenem ugledu in vplivu, možnosti napredovanja se zmanjšajo, plače pa so slabše, saj »poklici, ki se feminizirajo, zdrknejo po statusni lestvici navzdol« in tako izgubijo na vrednosti (Žnidaršič Žagar 2007, 20). Še vedno pa je prisotna tudi delitev na dela in poklice, ki naj bi bili primernejši za moške in na tiste, ki veljajo za »tipično ženske« (Žnidaršič Žagar 2007, 20).

Ženske tudi »pogosteje od moških delajo kot pomagajoči družinski člani«, redkeje od njih pa se samozaposlijo (Černigoj Sadar in Verša 2002, 406). Za samozaposlitev se odločijo predvsem zato, ker imajo občutek, da so bile v primerjavi z moškimi kolegi prikrajšane za napredovanje, in da so morale za svojo uveljavitev vlagati bistveno več časa in energije (Turk 1992, 94). Razlike med spoloma pa nastajajo tudi v procesu izobraževanja, saj izobraževalni sistemi še vedno privilegirajo »enega od spolov« (Kozmik 1998, 153). Te razlike se kažejo

predvsem skozi »uspešnost pri šolanju« ter »skozi šolske in študijske smeri, ki kasneje vodijo v spolno segregacijo poklicev« (Kozmik 1998, 153).

2.2 Horizontalna in vertikalna spolna segregacija

Trg delovne sile je segmentiran po poklicih, ki »so medsebojno v hierarhičnem odnosu«, saj se razlikujejo po družbenem ugledu in plačilu ter zagotavljanju družbene moči in socialne varnosti (Černigoj Sadar in Verša 2002, 409). Tako v Sloveniji, kot tudi v ostalih državah Evropske unije, »so moški in ženske različno navzoči v različnih sektorjih in poklicnih skupinah« (Kanjuo Mrčela 2007a, 559). »Zato je porazdelitev moških in žensk po poklicih pomembna za ugotavljanje obstoja spolne segregacije na trgu delovne sile« (Černigoj Sadar in Verša 2002, 409). Spolna segregacija pa ni le »znak spolne neenakosti«, temveč je »tudi proces, ki olajšuje produkcijo in reprodukcijo spolne neenakosti« (Černigoj Sadar in Verša 2002, 409). Spolna segregacija po poklicih in spolna segregacija po dejavnostih je v Sloveniji nekoliko višja od povprečja držav Evropske unije (Kanjuo Mrčela 2007a, 561). Prične se že v obdobju izobraževanja in se kaže tudi pozneje, pri zaposlovanju (Černigoj Sadar in Verša 2002, 410). Pomeni koncentracijo »žensk in moških v različnih vrstah in na različnih ravneh dejavnosti in zaposlovanja, pri čemer so ženske omejene na ožji sklop poklicev (horizontalna segregacija) kot moški in na nižje položaje (vertikalna segregacija)« (Urad za žensko politiko v Černigoj Sadar in Verša 2002, 409).

Horizontalna segregacija na splošno pomeni »koncentracijo v določenih panogah, sektorjih in poklicih« (Kozmik 1998, 158). Visoka koncentracija žensk v določenem poklicu pa pomeni, da se ta poklic feminizira, s čimer pa so pogojene tudi nižje plače (Kozmik 1998, 158). Ženske namreč prevladujejo »v poklicih, ki so na področju skrbi, nege in storitev, medtem ko so moški bistveno številnejši v menedžerskih, fizičnih in tehničnih poklicih« (EFILWC v Kanjuo Mrčela 2007a, 560). Zaposlene so predvsem »v javnem sektorju, medtem ko so v zasebnem sektorju v glavnem navzoče v manjših in srednjih podjetjih« (Kanjuo Mrčela 2007a, 562). Z vse večjim »vstopom moških v prej bolj feminizirane dejavnosti« pa se horizontalna segregacija zmanjšuje (Kanjuo Mrčela 2007a, 551).

Vertikalna spolna segregacija pa »pomeni koncentracijo na določenih funkcijah, ravneh odgovornosti in položajih« (Kozmik 1998, 158). Pomeni torej »zaposlovanje na delovnih mestih, ki so nižje vrednotena, imajo slabše delovne pogoje in manjšo družbeno moč« (Černigoj Sadar in Verša 2002, 412). Takšna delovna mesta so tudi manj odgovorna in slabše

plačana (Kozmik 1998, 158). Kljub večanju deleža »žensk na delovnih mestih, ki zahtevajo visoko izobrazbo, v nekaterih prej predvsem moških področjih zaposlovanja« pa »se vertikalna segregacija znotraj teh poklicev ni bistveno zmanjšala« (Fagan in Rubery v Černigoj Sadar in Verša 2002, 412–413). Ženske so vse višje izobražene in »številčnejše med strokovnjaki in tehniki, ampak ostajajo na nižjih položajih, medtem ko je veliko več moških med menedžerji na najvišji ravni« (Kanjuo Mrčela 2007a, 549). »Zaposlovanje žensk na nižjih položajih delno kaže podcenjeno žensko delo kakor tudi pomanjkanje poklicnih lestev in kariernih struktur na področjih, na katerih prevladujejo ženske« (Černigoj Sadar in Verša 2002, 413). Čeprav se vertikalna spolna segregacija v zadnjih letih v Evropi zmanjšuje in je udeležba žensk na vodilnih položajih vse večja, so razlike med spoloma še vedno očitne (Fagan in Burchell v Kanjuo Mrčela 2007a, 562).

2.3 Ženske na položajih moči

V največjih in najmočnejših organizacijah je na vodilnih položajih večinoma le dva do tri odstotke žensk (United Nations Publications v Chugh in Sahgal 2007, 351). Delež žensk na položajih moči v Sloveniji in v svetu je torej še vedno zelo majhen oziroma skoraj zanemarljiv, kar je razvidno tudi iz podatkov, ki sem jih pridobila iz revije Manager +. Na seznamu 500 menedžerjev največjih podjetij v Sloveniji so leta 2007 našli 44 žensk (Koražija 2007, 4), leta 2008 pa 38 (Koražija 2008, 4). Leta 2009 je bilo med petstotimi 44 žensk (Humar 2009, 4), leta 2010 pa se je seznam nekoliko okrepil, saj je bilo na seznamu 51 žensk, kar pa je še vedno le 10 odstotkov (Koražija in Grahek 2010, 5). Iz zgoraj navedenih podatkov je razvidno, da je med vodilnimi v Sloveniji le desetina žensk. Še manj pa je žensk na vrhu globalnih podjetij, kar je razvidno iz lestvice Fortune 500 največjih družb na svetu, saj jih je bilo v letu 2009 zgolj 13, kar so slabi 3 odstotki (Humar 2009, 4), v letu 2010 pa je bilo na lestvic Fortune 500 le še 12 žensk (Koražija in Grahek 2010, 5).

Majhna zastopanost žensk na položajih moči je značilna tudi za ostale evropske države, saj glede na ugotovitve Vinnicombove in Colwillove ženskam v Evropi »pripada le okrog deset odstotkov vodilnih mest«, zasedajo pa pretežno nižje in srednje vodstvene položaje (Vinnicomb in Colwill v Linehan 2001, 27). Podobno velja tudi za Združene države Amerike in Avstralijo. V Združenih državah Amerike je namreč »delež žensk na nižjih vodstvenih položajih čedalje večji, vendar je na najvišjih položajih še vedno manj kot pet odstotkov žensk« (Ministrstvo za delo ZDA v Linehan 2001, 12). Tudi v Avstraliji so »ženske še vedno slabše zastopane na srednjih in višjih vodilnih položajih« (Avstralski urad za statistiko v

Linehan 2001, 12–13). Raziskave dokazujejo, da delež žensk, ki zasedajo vodilne položaje, ostaja zanemarljivo majhen tudi v državah, ki so najbolj industrijsko razvite (Linehan 2001, 13). Ta fenomen torej ni značilen le za Slovenijo, saj so ženske »z izrazito majhnimi odstotki udeležene na vodilnih položajih tudi v drugih deželah sveta, ne glede na njihovo politično ali ekonomsko ureditev« (Kanjuo Mrčela 1992, 79). Poleg področja zaposlovanja je kritično tudi sodelovanje žensk pri sprejemanju odločitev v politični in javni sferi. Po mnenju Vere Kozmik pa takšna »tradicionalna in tipična neenakomerna zastopanost posameznih spolov v nekaterih poklicih in funkcijah velja za socialno anomalijo, ki naj bi jo družba, še posebej pa seveda država, skušala odpraviti« (Kozmik 1998, 164).

Cvetana Rijavec, predsednica sekcije menedžerk pri Združenju Manager meni, da »če bi vsi ljudje napredovali kot posamezniki glede na svoje sposobnosti in ambicije, bi bilo razmerje med ženskami in moškimi na vodstvenih položajih enako kot je statistično razmerje med spoloma« in sicer bi v menedžmentu bilo »približno 55 % žensk in približno 45 % moških« (Rijavec v Mavrič 2006, 80). Vendar pa v realnosti ženske na vodilna mesta napredujejo v veliko manjšem številu kot njihovi moški kolegi. Kljub temu, da so zelo uspešne v šoli, so na vodilnih in vodstvenih položajih v podjetjih in v ostalih ustanovah zastopane v manjšini (Kozmik 1998, 161). Ženske na položajih moči so torej »simboli, ki kažejo, kako se spreminja družbena in organizacijska kultura« (Koražija 2001b, 25).

Glede na tako majhen odstotek žensk na vodilnih položajih v Sloveniji in v svetu lahko sklepamo, da živimo v pretežno moškosrediščni kulturi (Koražija 2001b, 25). Družba je namreč še vedno patriarhalno urejena, kar pa je po mnenju Aleksandre Kanjuo Mrčela univerzalen pojav (Kanjuo Mrčela 1992, 79). Zato »je pri ugotavljanju specifičnih vzrokov, zakaj ženske ne napredujejo na najvišje managerske položaje, treba ohraniti pred očmi, da managerke živijo in delujejo v širšem okolju, ki je patriarhalno« oziroma živijo »v družbi, kjer imajo moški tradicionalno boljši dostop do položajev moči, privilegijev in bogastva kakor ženske« (Burke in Davidson v Linehan 2001, 26–27). Vse to pa nakazuje na »neenako, za ženske neugodno porazdelitev moči v družbi« (Kanjuo Mrčela 1992, 85).

Menedžment je namreč »področje moči« v katerem so ženske zastopane v manjšini ali pa jih sploh ni, kar pa je »jasen kazalec podrejenega družbenega položaja žensk« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). Po mnenju Vite Cajnko Javornik pa je položaj žensk v družbi in njihov delež med vplivnimi v gospodarstvu odvisen »predvsem od žensk samih in njihove

ambicioznosti«, saj »ključi njihove uspešnosti niso v bistvu nič drugačni od tistih, ki veljajo za moške« (Cajniko Javornik 2007, 3).

3 OVIRE ZA ŽENSKE NA VODILNIH POLOŽAJIH

Ženske se povsod po Evropi pri napredovanju v poslovnem svetu kljub formalni enakosti spolov srečujejo s številnimi prikritimi in odkritimi ovirami (Kanjuro Mrčela 2003, 41–42). Kljub temu, da so »enako ambiciozne kot moški« (Kanjuro Mrčela 2003, 42), in da prav tako želijo doseči vodilne položaje v organizacijah, so zaradi svojega spola pogosto diskriminirane in morajo premagovati in podirati »nevidne ovire, ki jih ustvarjajo organizacijske prakse in organizacijska kultura« (Kanjuro Mrčela 2003, 41). Ženske se morajo na svoji poklicni poti »bolj in dlje dokazovati, več delati in biti bolj izobražene kot moški, če želijo doseči enak položaj« (Mavrič 2006, 89). Lahko bi rekli, da so te ovire spolno določene, saj se ženske pri napredovanju po hierarhični lestvici spopadajo s številnimi težavami, ki jih moškim sodelavcem ni treba premagovati (Linehan 2001, 44).

Ovire, s katerimi se ženske spopadajo na poti do uspeha, so teoretiki poimenovali *stekleni strop*. Pojem steklenih stropov je »metafora za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam« kot so ženske in pripadniki etničnih in rasnih manjšin (Kanjuro Mrčela 2000, 58). Te ovire so tako tanke, da so že transparentne, vendar obenem tako močne, da ženskam preprečujejo, da bi napredovale v organizacijski hierarhiji le zato, ker so ženske (Hunsaker in Hunsaker 1991, 23). Izvirajo »iz zapletenih sklopov struktur v organizacijah, ki jih vodijo moški«, ženskam pa onemogočajo zasedanje odgovornih položajev (Urad za žensko politiko v Černigoj Sadar in Verša 2002, 413). Prisotne so »na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah« in predstavljajo »nevidni del organizacijske zgradbe«, obenem pa jih je zelo »težko podreti« (Kanjuro Mrčela 2000, 58). Stekleni stropi »se sicer višajo, vendar povsem na vrhu ni žensk« (Kanjuro Mrčela v Koražija 2001a, 42).

»Obstoj steklenih stropov je eden izmed mehanizmov vertikalne spolne segregacije trga delovne sile, ki ženskam namenja delovne položaje z nižjim plačilom, s statusom in z možnostmi napredovanja« (Kanjuro Mrčela 2007a, 549). Za ovire »vertikalne mobilnosti deprivilegiranih skupin« nekateri uporabljajo tudi metaforo »cementnih stropov«, saj so te ovire trdne in nespremenljive (Kanjuro Mrčela 2007b, 181). K nastanku in ohranjanju steklenih stropov pa veliko prispeva »tudi obnašanje in odločitve žensk samih« saj se le-te

»pod vplivom družbenih pričakovanj in glede na predvidevanje, da se bodo soočile z ovirami zaradi spola«, redkeje od enako usposobljenih moških odločijo kandidirati za vodilne položaje (Kanter v Kanjuo Mrčela 2007b, 184). Ženske mogoče res niso ustvarile steklenih stropov, vendar jih zagotovo pomagajo vzdrževati (Rosener v Chugh in Sahgal 2007, 354). Stekleni stropi so torej ena ključnih ovir, ki ženskam povsod po svetu preprečuje napredovanje na vodilne položaje. Ženske namreč ovirajo pri oblikovanju poklicnih karier, ki bi segale v sam vrh in pri napredovanju na višji položaj ter posledično tudi pri doseganju večje moči na delovnem mestu (Chugh in Sahgal 2007, 354). Ženske »morajo biti za uspešno prebijanje steklenega stropa boljše od moških, hkrati pa morajo opravljati več različnih nalog« (Linehan 2001, 113). Vložiti morajo veliko »več truda, odrekanja in energije«, da si uspejo »izboriti in zasesti visok položaj« (Kozmik 1998, 164). Prav tako pa se morajo bolj prilagajati od moških kolegov in »vztrajno naskakovati naslednji korak v poklicni karieri, namesto da bi čakale, da bi jim napredovanje kdo ponudil« (Linehan 2001, 112).

Nekateri raziskovalci opozarjajo na zavajajoče poimenovanje teh ovir. Marshallova na primer opozarja, da je metafora steklenih stropov zavajajoča, saj ni nujno, da ženske, ki stekleni strop prebijejo, dejansko tudi uspejo. Meni, da se ženske »šele takrat in tam srečajo z mnogimi problemi in izzivi, vezanimi na uporabo moči, kredibilnost, socialno izključenost, poudarjeno vidnost« (Marshall v Kanjuo Mrčela 2007b, 181). Podobnega mnenja je tudi Schwartzova, ki pravi, da nam metafora steklenih stropov »vsiljuje predstavo o nevidni oviri, ki jo postavljajo vodilni v podjetju, da bi prikrili nasprotovanje napredovanju managerk« (Schwartz v Linehan 2001, 43). Ta metafora »na ženske deluje kot zavora«, saj »tradicija, socializacija in škodljivi stereotipi ovirajo njihovo napredovanje na višje managerske položaje« (Schwartz v Linehan 2001, 103).

V literaturi se poleg metafore steklenih stropov pojavlja tudi izraz *steklene stene*, ki pomeni »preprečevanje premikanja na druge, enako zahtevne položaje« (Morrison in Von Glinow v Linehan 2001, 43). Oba izraza se uporabljata kot »metafore neformalnih in nikjer eksplicitno določenih, ampak izrazito močnih in težko premagljivih ovir mobilnosti znotraj organizacij« (Kanjuo Mrčela 2007b, 181). Pojavlja pa se tudi metafora *steklenih dvigal*, ki »pojasnjuje lažji, prednostni dostop pripadnikov privilegiranih družbenih skupin do položajev moči« (Kanjuo Mrčela 2007b, 182). Moški namreč lažje napredujejo »na vodilne položaje, tudi v izrazito feminiziranih okoljih« (Kanjuo Mrčela 2007b, 182). Halliwell pa opozarja na metaforo *steklenega ogledala*, »ki naj bi pomagala ženskam podirati ovire na poti do najvišjih

položajev in težave, ki jih tam srečujejo«, saj bi morale ženske te steklene stropce »spremeniti v steklena ogledala lastne refleksije o tem, kaj naj se od oseb na najvišjih položajih pričakuje, in tako aktivno prispevati k spreminjanju implicitno uporabljenih organizacijskih pravil« (Halliwell v Kanjuo Mrčela 2007b, 182). Nekateri avtorji opisujejo »fenomen *steklene pečine*«, ki pomeni, da »ženske pogosto prevzamejo vodenje podjetij v težavah«, kar pa je izredno nelagodna in tvegana poteza (Kanjuo Mrčela v Humar 2007, 20).

Aleksandra Kanjuo Mrčela vse te nevidne ovire opisuje z metaforo *steklenih organizacijskih arhitektur*, ki predstavljajo neenak položaj in dostop moških in žensk do položajev, ki imajo organizacijsko moč (Kanjuo Mrčela 2007b, 180). Obstoj teh nevidnih organizacijskih struktur nam pomaga pri razumevanju tako majhne zastopanosti žensk na vodilnih položajih in pri razumevanju spolne segregacije na določenih delovnih področjih (Kanjuo Mrčela 2007b, 181). Metafori steklenih stropov in steklenih sten sta med seboj povezani, saj »ženske v primerjavi z moškimi pogosto vstopajo v organizacije na položaje ali delovna mesta, ki so feminizirana in se v smislu napredovanja izkažejo za »slepe ulice«« (Kanjuo Mrčela 2007b, 182). Vse te »metafore nevidnih, toda trdovratnih delov organizacijske zgradbe, na kateri temelji tudi delitev organizacijske moči po spolu, opozarjajo na obstoj mehanizmov, ki ovirajo enakopravnost spolov v organizacijskem okolju« (Kanjuo Mrčela 2007b, 183).

Po mnenju Margaret Linehan bodo ženske »v bližnji prihodnosti težko odstranile »skrite« ali manj očitne organizacijske pasti, da bi dosegle managersko enakost« (Linehan 2001, 44). »Po nekaterih ocenah naj bi polna ekonomska integracija žensk na vseh organizacijskih ravneh trajala petinsedemdeset do sto let, če bo uveljavljanje sprememb potekalo s sedanjo hitrostjo« (Linehan 2001, 44). Organizacijske kulture, v katerih se znajdejo ženske, so torej zelo »mačistične« in tako že same po sebi »predstavljajo pomembno oviro napredovanju žensk« (Kanjuo Mrčela 2007b, 189).

Dejavniki, ki ovirajo ženske na poti do uspeha, so v literaturi zelo različno razdeljeni in opredeljeni. V nadaljevanju bom predstavila le nekatere dejavnike steklenega stropa, ki so po mojem mnenju ključni za razumevanje manjšega napredovanja žensk na vodilne položaje.

3.1 Slog vodenja

Vodenje je »nujen del menedžmenta in ena njegovih najpomembnejših funkcij« (Kanjuo Mrčela 1996, 13). Je »proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti,

osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje» (Mayer v Kovač in drugi 2004, 11). Za vodjo oziroma menedžerja pa je že tradicionalno značilna »vplivna vloga moči« (Mavrič 2006, 80). Vodje so torej tisti, ki »ustvarjajo organizacijsko kulturo, procese in pravila, oblikujejo organizacijsko strukturo in zaposlujejo nove sodelavce«, pri tem pa se poslužujejo različnih tehnik vodenja (Zagoršek 2004, 32). Določajo jih njihove lastnosti, ki pa niso skupne »vsem vodjem, še posebno ker so nekateri vodje uspešni v določenih okoliščinah in neuspešni v drugih« (Zagoršek 2004, 32). Karakteristike vodje so običajno odvisne od situacije in od organizacijske kulture, ki je zelo dinamična in prilagodljiva (Chugh in Sahgal 2007, 355). Okoliščine so torej »tiste, ki določajo okvir delovanja vodje in vlivajo na to, kdaj bo lastnost učinkovita in kdaj ne« (Zagoršek 2004, 32). »Zahtevnost naloge, usposobljenost in zrelost podrejenih ter organizacijska struktura in kultura« pa »določajo, kateri vodstveni načini bodo bolj, kateri pa manj uspešni« (Zagoršek 2004, 32).

Ena izmed ovir, ki ženskam preprečujejo udeležbo na vodilnih položajih v menedžmentu, je učinkovitost sloga vodenja. Podlaga za prepričanje, da so ženske manj kvalificirane za vodstvene položaje kot moški, je predpostavka, da ima uspešen menedžer večino lastnosti, ki se pripisujejo moškim. Ta predpostavka pa je glede na številne psihološke raziskave o vodenju preveč poenostavljena (Chugh in Sahgal 2007, 355). Moški in ženske se namreč razlikujejo v lastnostih, ki so značilne za posamezni spol. Moški so na splošno označeni kot tekmovalni, pripravljeni tvegati, neodvisni in zaskrbljeni za svoj status in avtoriteto, medtem ko so ženske bolj skrbne, primernejše za ustvarjanje in grajenje skupin, za timsko delo, so empatične in pripravljene sodelovati (Lizzio, Wilson, Gilchrist, Gallois, van Vianen, Fischer, Veale in Gold v Baumgartner in Schneider 2010, 562). Glede na to, da so najvišji položaji večinoma v rokah moških, »se ženske včasih sprašujejo, ali naj uporabijo prijeme moških kolegov, da bi prebile stekleni strop« (Linehan 2001, 145). Številne ženske se nadaljnjim oviram in stereotipom izognejo tako, da prevzamejo oziroma posvojijo maskulinost, ki je značilna za moške (Chugh in Sahgal 2007, 355). Tako na nek način izginejo kot ženske, saj postanejo nevidne z načinom oblačenja, ki prikriva njihovo telo (Davidson, Cooper, Ehrich in Sampson v Chugh in Sahgal 2007, 355). Svojo ženskost pa poskušajo prikriti tudi z grobim načinom govorjenja (Rosener in Tannen v Chugh in Sahgal 2007, 355). Rezultat tega je, da s prikrivanjem svojih resničnih razlik v primerjavi z moškimi zmanjšujejo svoje možnosti, da bi bile videne kot potencialne vodje (Goffee in Jones v Chugh in Sahgal 2007, 355).

»Spolna različnost je včasih osnova razlikovanja menedžerskih slogov« (Kanjuo Mrčela 2003, 41). Poleg ženskega in moškega sloga vodenja poznamo tudi androgini slog vodenja, ki združuje lastnosti moškega in ženskega načina vodenja (Mavrič 2006, 82). Ta slog »bi moral biti učinkovitejši od obeh navedenih stilov, ker od vsakega prevzema najboljše lastnosti in je lahko bolj prožen in ustrežnejši za večje število situacij« (Kanjuo Mrčela 1996, 90). Številne menedžerke namreč »na osnovi lastnih občutkov in ugotovitev« razvijejo osebni menedžerski slog, pri katerem uporabijo »najboljše pristope vodenja, značilne za moške ali ženske« (Linehan 2001, 153). Ta slog združuje lastnosti moških »kot so sposobnost, dejavnost, agresivnost, tekmovalnost, moč, realnost, racionalnost« in lastnosti žensk »kot so čustvenost, nežnost, intuitivnost, občutljivost, šibkost« (Mavrič 2006, 82). »Androgine osebe so tiste, ki imajo veliko feminilnosti in veliko maskulinosti, torej lastnosti obeh slogov« in »so uspešnejše v družbi, ker združujejo karakteristike, ki so bile tradicionalno pripisane tako moškim kot ženskam« (Mavrič 2006, 82). Androgini slog lahko razumemo »kot optimalen način za oba spola v današnjem času« (Kanjuo Mrčela 1996, 90). Kljub temu pa se pojavljajo številne kritike, ki se navezujejo na vsiljevanje koncepta androginiosti kot idealnega in najboljšega, obenem pa naj bi ta slog tudi etiketiral moške in ženske lastnosti kot maskuline in feminilne (Mavrič 2006, 82).

Vprašanje, ki ostaja neodgovorjeno v raziskavah menedžmenta in si ga zastavljajo številni avtorji pa je, ali imajo ženske drugačne stile vodenja kot moški oziroma ali obstajata ženski in moški stil vodenja (Chugh in Sahgal 2007, 356). Nekateri teoretiki menijo, da ženske vodijo drugače in številne študije trdijo, da so njihovi stili vodenja bolj primerni za organizacije prihodnosti, ki bodo bolj ploske, temeljile pa bodo na skupinskem pristopu, odprtosti in fleksibilnosti (Chugh in Sahgal 2007, 360). Helgesenova, ki zagovarja ženski slog vodenja, »vire razlik v stilih odkriva v otroštvu«, saj se fantje in dekleta »igrajo različne igre in to jih oblikuje v različne ljudi – dečkom je pomembno zmagovati, deklicam pa sodelovati in razvijati dobra razmerja« (Helgesen v Kanjuo Mrčela 1996, 88). Na teh razlikah pa »temeljijo tudi razlike v menedžerski strukturi, ki jo spola uporabljata« (Helgesen v Kanjuo Mrčela 1996, 88). Tudi Judi Rosner zagovarja ženski stil vodenja in »meni, da je sedaj, ko značilnosti tega stila pridobivajo v mednarodnem, spreminjajočem se poslovnem svetu, prav ironično stilom odrekati s spolom določeno pripadnost« (Rosner v Kanjuo Mrčela 1996, 85).

Po drugi strani pa je Aleksandra Kanjuo Mrčela prepričana, da »sloga vodenja glede na spol ni«, saj »pri vodilnih v podjetjih ni zaznati značajskih lastnosti, ki bi bile tipično moške ali

ženske« (Kanjuo Mrčela v Humar 2007, 20). Meni, »da določene razlike lahko so, vendar niso posledica spola, temveč različnih pričakovanj in socializacije«, saj »dečke pogosto drugače vzgajajo kot deklice« (Kanjuo Mrčela v Humar 2007, 20). Ženske po njenem mnenju »nimajo specifičnega načina vodenja«, saj bi ga v nasprotnem primeru »uporabile in bi jih bilo več na vodilnih položajih« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 40). »Ne gre za drugačen način vodenja« ampak »gre za več dokazovanja«, saj morajo ženske za doseganje enakih ciljev delati »več in bolje kot moški« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 40). Menedžerje in menedžerke moramo namreč »preučevati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne menedžerske stile ne glede na svoj spol«, saj bi označevanje določenega stila kot moškega ali ženskega »pomenilo ponovno stereotipiziranje« (Kanjuo Mrčela 1996, 85). »Vse novejšie menedžerske teorije pa trdijo, da ni enega samega najboljšega načina vodenja, primernege za vse situacije« (Kanjuo Mrčela 1996, 90). »Od vodilnih ljudi se ne pričakuje več, da bi upravljali hierarhično strukturirane organizacije, ampak da bi vodili skupine enakopravnih sodelavcev« (Kanjuo Mrčela 1992, 86). Podobno je tudi mnenje Margaret Linehan, ki pravi, da menedžerke »ne morejo zmagovati, naj prevzamejo moški ali ženski managerski slog, saj so z vsakim od njih povezane določene težave« (Linehan 2001, 151).

3.2 Mentorstvo

Ena od težav, s katerimi se spopadajo ženske, je pomanjkanje mentorjev. Splošno je namreč sprejeto, da je kljub temu ali je posameznik moški ali ženska, mentor lahko ključni igralec v njegovi ali njeni karieri (Hunsaker in Hunsaker 1991, 101). »Mentorski odnosi, ki so za moške zelo pomembni, so za ženske lahko celo bistveni, kajti managerke se spopadajo s še težjimi organizacijskimi, medosebnimi in individualnimi ovirami pri napredovanju« (Linehan 2001, 69). »Mentor, na splošno gledano, zagotavlja informacije, izpopolnjevanje, nasvete, usmeritve, razvoj socialne in poklicne integritete v organizacijah ter psihično podporo sodelavcem na nižjih položajih« (Linehan 2001, 69). Gre namreč »za odnos, ki traja daljše časovno obdobje« (Linehan 2001, 69). Mentorstvo je torej močno priporočljivo za napredek žensk in za organizacijski napredek (Elkin v Baumgartner in Schneider 2010, 561). »Čeprav so mentorji bistveni za napredovanje v organizacijah, pa so ženske v prizadevanju, da bi si jih pridobile, še bolj omejene zaradi organizacijskih ovir in odnosov s sodelavci« (Linehan 2001, 69). Mentorski odnos je pozitiven tudi za mentorja, saj je ta »bolj zadovoljen z opravljanjem dela, uživa večje spoštovanje sodelavcev in večja lastne možnosti za napredovanje« (Clutterbuck in Devine v Linehan 2001, 123).

»Čeprav naj bi bil mentorski odnos za napredovanje žensk v organizacijah še posebej pomemben, imajo na voljo manj mentorjev kot moški in tudi manj možnosti, da bodo razvile tako tesne odnose z njimi« (Linehan 2001, 69). Za to pa obstajajo številne razlage, ki v splošnem »navajajo, da ženske mentorjev ne iščejo, pa tudi ti jih ne izbirajo za varovanke« (Linehan 2001, 69–70). Raginsova meni, da je »eden možnih razlogov, da ženske redkeje od moških poiščejo mentorja, v tem, da se ne zavedajo, kako pomembno je pridobiti pokrovitelja«, saj si pogosto »naivno predstavljajo, da je za napredovanje v organizacijah bistvena samo usposobljenost« (Ragins v Linehan 2001, 70). Njihova »zadržanost pri iskanju moškega mentorja lahko izhaja tudi iz strahu, da bodo on in sodelavci poskusu ženske, da bi vzpostavila odnos, pripisovali seksualne vzgibe« (Ragins v Linehan 2001, 70). Lahko pa je razlog tudi »ta, da mentorji niso pripravljeni izbirati ženskih sodelavk« in se »raje odločijo za moške kot za ženske, četudi slednje ocenijo kot primerne kandidatke za vlogo varovanke v mentorskem odnosu« saj se počutijo »bolj sproščeno pri razvijanju poklicnega in osebnega odnosa z drugim moškim« (Ragins v Linehan 2001, 70).

Ženske pa si lahko namesto moškega mentorja za mentorico izberejo tudi žensko, kar pa »utegne biti težavno, saj je na najvišjih managerskih položajih še vedno razmeroma zelo malo žensk« (Linehan 2001, 71). Če ima ženska srečo, da najde žensko mentorico, bo imela kasneje dve dodatni kakovosti v primerjavi s tistimi, ki imajo moškega mentorja, saj bo mentorica lahko vzornica svoji varovanki, obenem pa bo razumela, kako je biti ženska v položaju varovanke, saj je to verjetno bila tudi ona sama (Hunsaker in Hunsaker 1991, 110). »Pri iskanju mentorja oziroma varovanca poleg pripadnosti spolu igra pomembno vlogo podobnost v osebnostnih potezah« (Linehan 2001, 71). Vinnicombova in Colwillova menita, »da je na najvišjih položajih le malo ljudi, ki se lahko identificirajo z žensko«, kar pomeni, »da bo večina moških in žensk na nižjih položajih imela mentorje moškega spola« (Vinnicomb in Colwill v Linehan 2001, 71). Številna odkritja pa »potrjujejo, da mentorjeva pripadnost spolu ne pogojuje učinkovitosti mentorskega odnosa« (Linehan 2001, 119–120).

3.3 Mreže poznanstev

Pomanjkanje mrež poznanstev ter formalnih in neformalnih zvez je naslednja ovira, ki ženskam otežuje napredovanje na vodilne položaje. »Odnosi s sodelavci in mreže poznanstev naj bi zagotavljali podporo managerkam, zlasti ob pomanjkanju mentorjev zaradi dodatnih težav, ki jih imajo kot predstavnice manjšinske skupine« (Linehan 2001, 73). Menedžerke so »še vedno manj vključene v pomembne organizacijske mreže« kot moški (Burke in McKeen v

Linehan 2001, 138). Prevladujejo namreč neformalne moške mreže, ki so »pomemben del organizacij, vendar je ženskam vstop vanje otežen zaradi njihovega spola« (Kanjuo Mrčela 1996, 77). »Moški pa te mreže stikov, neformalnih informacijskih sistemov in lobijev uporabljajo v medsebojni pomoči« (Kanjuo Mrčela 1996, 77). Skozi te mreže se namreč sklepa »velik del poslov in koristnih poznanstev« (Linehan 2001, 136–137). Treba pa je »opozoriti, da ne gre za zavestno izključevanje žensk«, temveč »gre preprosto za dejstvo, da se podobni ljudje s podobnimi življenjskimi vzorci med seboj združujejo« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 44). Razlog za izključenost žensk pa je dominacija moških, saj »stereotipno določene vloge držijo ženske zunaj, ker to ustreza utrjevanju moči dominantne skupine« (Kanjuo Mrčela 1996, 75).

Tako imenovane neuradne zveze oziroma »neuradni stiki« so po mnenju Aleksandre Kanjue Mrčele pomembnejši od uradnih stikov (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). »Obstaja določena elita, družbena skupina, ki se srečuje in ukvarja s podobnimi dejavnostmi zunaj delovnega časa« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). Za neformalne moške mreže v tuji literaturi uporabljajo izraz »old boys network« (Koražija 2001a, 44). Gre namreč »za zaprte družbe« oziroma socialna omrežja, »ki ustvarjajo skupinsko kulturo« in v katero »se ženske teže vključujejo« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). Druženje v teh mrežah poteka »zunaj delovnega časa, med športnimi dogodki, v klubih in barih«, kar kaže na to, da menedžerji porabijo več časa za druženje po službi kot menedžerke (Linehan 2001, 140). Ker »ženskam ni dovoljeno sodelovati v obstoječih mrežah, klubih ali skupinah« pa pogosto vzpostavijo »lastne« mreže (Linehan 2001, 74). Davidsonova in Cooper pa ugotavljata, da »so skupine, namenjene ženskam, sicer koristne, toda povezovanje v moške skupine še vedno prinaša več ugodnosti, saj so mehanizmi moči v organizacijah pretežno v moških rokah« (Davidson in Cooper v Linehan 2001, 140). V Sloveniji je »edino formalno omrežje managerk Sekcija managerk pri združenju Manager« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 44).

Pomembni oviri, s katerima se spopadajo menedžerke, sta omejen dostop do moških neformalnih mrež in pomanjkanje časa za povezovanje v teh mrežah zaradi obveznosti, ki jih imajo doma (Linehan 2001, 145). Vključevanje v mreže ženskam namreč še »dodatno onemogočajo njihove družinske in domače obveznosti, zaradi katerih imajo v splošnem mnogo manj časa za poslovno druženje kot moški kolegi« (Linehan 2001, 138). Izključevanje menedžerk iz »povezovalnih mrež« pa »pogloblja njihovo izločenost, kar jih posledično ovira pri navezovanju stikov« (Adler in Harris v Linehan 2001, 143).

»Za pojav in utrjevanje negativnih stališč in predsodkov« do menedžerk so »v veliki meri krive prav povezovalne mreže, ki so rezervirane zgolj za moške (Linehan 2001, 144). Ženske »bi s prodorom v moške mreže pridobile različne ugodnosti, ki bi spodbudno delovale na razvoj njihovih poklicnih karier« (Linehan 2001, 144). Z večjim vključevanjem žensk v mreže poznanstev bi se »krepili tudi njihova moč in vplivnost, kar bi najbrž pripeljalo do tega, da bi se več žensk začelo potegovati za visoke managerske položaje« (Linehan 2001, 145).

3.4 Simbolna vloga in pomanjkanje vzornic

Naslednja ovira je pomanjkanje ženskih vzornic, po katerih bi se menedžerke lahko zgledovale, saj je teh na vodilnih položajih izredno malo. Majhno število žensk na najvišjih položajih v menedžmentu pa »je negativen dejavnik, ki poudarja nenavadnost odločitve žensk za menedžersko delo« (Kanjuo Mrčela 1996, 77). »Kolikor višje v organizacijsko hierarhijo sežemo, toliko manj je nadrejenih žensk, ki bi bile lahko vzor menedžerki« (Kanjuo Mrčela 1996, 77). Ženske na vodilnih položajih pa imajo »nekakšno simbolno vlogo v organizaciji«, kar za njih predstavlja še dodatno obremenitev (Linehan 2001, 127). »Povečana prepoznavnost« namreč »lahko vodi do izgube zasebnosti in prinaša dodatne napetosti, ki jih doživljajo managerke na visokih položajih« (Davidson in Cooper v Linehan 2001, 127).

Tantanova »ugotavlja, da pripadnost manjšinski skupini lahko pripelje do osamljenosti pri delu, kar pri managerkah spodbudi različne občutke neugodja, na primer izločenost in strah, da ne bi razočarale drugih žensk, ter ima neprijetne posledice, denimo zelo malo priznanja za dosežke in dejstvo, da te jemljejo kot nekaj samo po sebi umevnega« (Tantan v Linehan 2001, 131). Freemanova in Davidsonova pa menita, da »vzornice na visokih managerskih položajih ugodno vplivajo na poklicne kariere drugih žensk« (Freeman in Davidson v Linehan 2001, 131). »Raziskovalne študije so pokazale, da managerke, ki nimajo kolegic, pogrešajo njihovo podporo, hkrati pa po vsej verjetnosti nimajo vzornic na višjih položajih, po katerih bi se lahko zgledovale« (Linehan 2001, 131).

Pomembna ovira pa je tudi ta, da se ženske, ki imajo težave pri prebijanju steklenega stropa, pogosto obrnejo k drugim ženskam, ki so stekleni strop že prebile (Baumgartner in Schneider 2010, 561). Ta fenomen so raziskovalci poimenovali »the queen bee syndrome«, ki pomeni, da ženska, ki uspe priti na vrh, iz določenega razloga ne želi pomagati drugim ženskam, da bi prebile stekleni strop (Keeton, Ng in Chiu v Baumgartner in Schneider 2010, 561). Keeton ugotavlja, da se tiste, ki uspejo prebiti stekleni strop dejansko sprašujejo, ali ta sploh obstaja,

medtem ko se ga tiste, ki ga morajo še prebiti, boleče zavedajo (Keeton v Baumgartner in Schneider 2010, 561).

»Queen Bee« je torej uspešna ženska, ki je uspela priti na vrh z veliko več truda in trdega dela kot večina moških kolegov in naj bo »prekleta«, če se bo »stegnila« navzdol in pomagala kateri drugi ženski splezati na vrh (Colwill v Hunsaker in Hunsaker 1991, 9). Pripravljena je za seboj zapreti vrata in ohraniti svoje težko pridobljene in zaslužene privilegije samo zase (Colwill v Hunsaker in Hunsaker 1991, 9). »Tiste ženske, ki uspejo, se držijo daleč stran od drugih žensk in jim nikakor ne želijo pomagati« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 41). »Ne želijo se poistovetiti z drugimi ženskami in želijo ostati med redkimi sposobnimi, ki jim je uspelo v svetu moških« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 41–42). Te ženske namreč »ne želijo izstopati kot ženske«, saj se najprej »želijo izkazati kot dobre managerke, ne glede na neprijetno okoliščino, da so ob tem še ženske« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 40).

3.5 Načrtovanje in razvoj poklicne kariere

Menedžerke se pri načrtovanju poklicnih karier pogosto srečujejo z različnimi ovirami, katerih glavni vzrok je pripadnost spolu. Te ovire pa so pogosto povezane z napredovanjem, z družinskimi obveznostmi in s spolnim nadlegovanjem (Linehan 2001, 158–159). »Ker socializacija žensk daje prednost vlogi negovalke, drugotno ali sploh zanemarljivo vlogo pa imajo poklicna kariera in dosežki, so njene posledice razpetost med domom in poklicem, pomanjkanje resnega načrtovanja poklicne kariere in stereotipno izbiranje poklica glede na pripadnost spolu« (Fitzgerald in Crites v Linehan 2001, 83). Ženske namreč »pogosto preučujemo iz vidika odstopanja od moških standardov, tako glede izbire poklicne poti kot razvoja in kariere« (Linehan 2001, 29). Na razvoj poklicnih karier žensk pa vsekakor »vplivajo razlike v socializaciji in stališčih, pričakovanja o ženski vlogi, vedenjski vzorci in sankcije« (Fitzgerald in Crites v Linehan 2001, 83). »Obstoječe norme žensko podrejajo moškemu in ni v navadi, da bi partnersko usklajevanje dajalo prednost njeni poklicni karieri« (Linehan 2001, 157). Poklicne kariere so namreč »zasnovane tako, da se prilagajajo moškim, njihove žene pa skrbijo za otroke« (Hochschild v Linehan 2001, 108). Načrtovanje poklicnih karier je torej že »tradicionalno povezano z moškim modelom« (Linehan 2001, 159).

Razvoj poklicne kariere žensk je drugačen in bolj zapleten kot pri moških, saj so ženske pogosto še dodatno obremenjene z usklajevanjem družinskega življenja in dela na vodstvenem položaju (Linehan 2001, 81). Ženske, ki dosežejo vodilne položaje, pa morajo za

to veliko žrtvovati, med drugim tudi čas, ki bi ga lahko preživele z družino (Baumgartner in Schneider 2010, 561). Pri tem nenehno iščejo ravnovesje med kariero in družino, saj vloga žensk kot mater »zahteva bistveno več časa in napora kot vloga očeta« (Gutek in Larwood v Linehan 2001, 85). Menedžerke so zato »neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi kot menedžerji, kar potrjuje domnevo o dvojni obremenjenosti zaposlenih žensk« (Kanjuo Mrčela v Kanjuo Mrčela 2000, 59). Nekateri avtorji govorijo celo o trojni obremenjenosti žensk, saj te poleg plačane zaposlitve, gospodinjskega dela in skrbi za otroke skrbijo še za ostarele družinske člane (Černigoj Sadar in Verša 2002, 401). Tako so med ženskami pogoste prekinitve poklicnih karier zaradi iskanja ravnovesja med delom in družinskim življenjem ter delo s polovičnim delovnim časom, kar pa vpliva na to, da boljše službe ostajajo v rokah moških (Dickens v Linehan 2001, 65). Največja dilema, s katero se spopadajo ženske, je torej vprašanje, kako uspešno usklajevati plačno zaposlitev in neplačano delo doma (Sedmak in Medarič 2007, 94).

»Razkol med delom in družino, izbiranje enega na račun drugega, dvomi, stiske in občutki krivde, ki se pojavljajo ob spodletelih poskusih uspešnega usklajevanja obeh sfer« so torej »še vedno izključna domena ženskega sveta« (Sedmak in Medarič 2007, 94). Vse to pa »ima negativne posledice za položaj žensk v sferi plačanega dela« (Kanjuo Mrčela 2007a, 547). »Obveznosti neplačanega dela omejujejo žensko ponudbo delovne sile, zmanjšajo njene življenjske zasluge in možnosti poklicnega napredovanja v primerjavi z moškimi« (Černigoj Sadar in Verša 2002, 402). Prisotno je namreč »prepričanje, da karierno uspešna ženska ni in ne more biti dobra mati in/ali žena«, saj naj bi na račun njene kariere trpela družina (Sedmak in Medarič 2007, 94). »Od žensk na splošno nihče ne pričakuje kariere«, kar pojasnjuje tudi dejstvo, da »obstoječi obrazci poklicnega napredovanja ustrezajo bolj moškim kot ženskam«, saj »ne upoštevajo različnih pogojev za zaposlitev žensk in moških ter privatnega življenja« (Kanjuo Mrčela 1996, 74). »Morala te zgodbe je, da je žensko delo nekaj nenaravnega, ženski vsiljenega in zatorej obremenjujočega« (Cigale 1992, 37). »Gre za dejstvo, da civilizacija, v kateri živimo, ženskam še vedno odreja drugorazredni položaj; pripustila jih je sicer k delu, z vrednostno oznako o »ženskem« pa je v isti sapi naznačila, da gre vendarle za manj pomembno delo« (Cigale 1992, 40). Ženske imajo »zaradi svoje bio-reproduktivne funkcije« manjše možnosti za napredovanje, »zaradi predvidenih stroškov«, kot je na primer »porodniški dopust«, pa so manj konkurenčne (Kanjuo Mrčela 1992, 83).

»Očitno je, da se še ni izoblikovala jasna podoba o razvojnem procesu poklicne kariere pri ženskah« (Linehan 200, 85), saj številna stališča in različni vedenjski vzorci še vedno ovirajo razvoj njihovih poklicnih karier (Diamond v Linehan 2001, 85). Ženske so »v primerjavi z moškimi morda manj dejavne pri načrtovanju svoje poklicne poti, ker jih organizacijska kadrovska politika pogosto zapostavlja« (Linehan 2001, 157). Velik vpliv na razvoj karier žensk pa ima tudi zmanjševanje tradicionalnih ovir, ki oblikujejo organizacijsko življenje (Chugh in Sahgal 2007, 353). Podjetja morajo upoštevati dejstvo, da se poklicne kariere menedžerk razlikujejo od poklicnih karier menedžerjev in »uveljavljati spodbude, s katerimi bi odstranili organizacijsko in kulturno pristranost ter stališča, ki ženskam ne dovoljujejo, da bi razvile sebi primerno poklicno kariero« (Linehan 2001, 160–161). Veliko več žensk bi namreč »lahko zasedlo visoke položaje na vseh ravneh, če bi jim dali priložnost, da razvijajo svoje poklicne kariere na osnovi ženskega razvojnega modela« (Linehan 2001, 161). Rubery, Smith in Fagan pa »opozarjajo na potrebo po oblikovanju nove »spolne pogodbe«, ki bi upoštevala presežnost koncepta moškega hranilca in ženske kot skrbnice doma« ter bi morala biti »sestavni del logike celotne socialne politike in politike zaposlovanja« (Rubery, Smith in Fagan v Kanjuo Mrčela 2007a, 568).

3.6 Spolno nadlegovanje in stres

Oviri, ki otežujeta napredovanje žensk na vodilne položaje sta tudi stres in spolno nadlegovanje. S spolnim nadlegovanjem »opisujemo nezaželeno seksualno pozornost, predloge za spolne usluge in drugo vedenje seksualne narave, ki je odkrito ali prikrito izraženo« (Linehan 2001, 75). Spolnemu nadlegovanju so bolj izpostavljene »ženske na netradicionalnih položajih, vključno z delovnimi okolji, kjer v vodstvu prevladujejo moški«, med katere lahko štejemo tudi vodilne položaje (Linehan 2001, 76). Pri razumevanju spolnega nadlegovanja pa moramo upoštevati »koncept moči« (Linehan 2001, 77), saj »gre za neustrezno uporabo moči za pridobitev spolne usluge« (Di Tomaso v Linehan 2001, 77). Moški namreč »skušajo povečati svojo moč tako, da poudarjajo žensko spolno vlogo ali njeno seksualnost, da bi jo opomnili na njeno drugačnost, na to, da ne sodi v moško delovno skupino« (Cleveland v Linehan 2001, 80). Spolno nadlegovanje pa v splošnem »povzroča splošno napetost, jezo, odpor, prizadetost, potrto, žalost, strah in pripisovanje krivde samemu sebi« (Linehan 2001, 80). Po mnenju Clevelandove in Kerstove pa »spolno nadlegovanje posredno vpliva na zmanjševanje opravilne sposobnosti« (Cleveland in Kerst v Linehan 2001, 80–81). Ženskam pa prav tako »preprečuje dostop do neformalnih socialnih

mrež in do nujnih povratnih informacij o lastni delovni izvedbi, ki so ključne zlasti za managerke« (Linehan 2001, 81).

Druga ovira, s katero se spopadajo ženske na vodilnih položajih, je stres, ki ga večina žensk sprejme kot nekaj neizogibnega, kot ceno, ki jo morajo plačati, da imajo lahko kariero. (Hunsaker in Hunsaker 1991, 129). Stres postaja neizogiben za vse menedžerje, še posebej pa za ženske menedžerke (Hunsaker in Hunsaker 1991, 131). Vodilna delovna mesta namreč »sodijo med poklice, za katere sta značilna visoka raven stresnih situacij in psihična izčrpanost« (Kanjuo Mrčela 1996, 98). Menedžerke se morajo kljub običajno že tako stresnemu in zahtevnemu menedžerskemu delu soočati še »s številnimi dejavniki stresa, ki so specifični in vezani izključno na spol« (Etizion, Chusmir in Franks v Kanjuo Mrčela 1992, 86). Ženska mora namreč za to, da uspe, »biti boljša poslovna oseba, samozavestnejša in boljša pri premagovanju stresa kot moški« (Mavrič 2006, 89). Dejavniki, ki so povezani s stresnimi situacijami žensk pa so odvisni od različne socializacije moških in žensk, od številnih stereotipov ter od odkrite in prikrite diskriminacije moških in žensk (Chusmir in Franks v Kanjuo Mrčela 1996, 99).

Etizionova »ugotavlja, da so ženske na vodilnih položajih bolj psihično izčrpane kot njihovi moški kolegi«, saj je »menedžerska vloga kulturno definirana tako, da bolj ustreza predstavi moškega o sebi« ustreza pa tudi »socialnemu stereotipu in se lažje povezuje z zasebnim življenjem moškega kot ženske« (Etizion v Kanjuo Mrčela 1996, 98). Po njenem mnenju med vzroke za to, da so ženske na vodstvenih položajih bolj izčrpane kot moški in podvržene vsakdanjim pritiskom, spada njihova pripadnost manjšini, ki jo imajo med vodilnimi na menedžerskih položajih, nesoglasje med predstavo, ki jo imajo ženske o sebi in delom menedžerja, ki je označeno kot delo moških ter nerešen konflikt med poslovnim in zasebnim življenjem. Prav tako pa poudarja, da »psihična izčrpanost ni samo rezultat stresnega dela«, saj moramo »upoštevati celotno konstelacijo življenja posameznika« in posameznice med katere spadata tudi »delo in prosti čas« (Etizion v Kanjuo Mrčela 1996, 98). »Moški in ženske, ki sicer opravljajo enaka dela« namreč »živijo v različnih socialnih kontekstih in se tako njihovi položaji razlikujejo« (Etizion v Kanjuo Mrčela 1996, 98). Ženske namreč »doživljajo stres v veliko delovnih situacijah, ki sicer niso stresne za njihove moške kolege« (Kanjuo Mrčela 1996, 98). Menedžerke pa se »znajdejo v začaranem krogu«, saj »stres negativno vpliva na delovne rezultate, če pa so ti slabši, je to vzrok za novi stres« (Chusmir in Franks v Kanjuo Mrčela 1996, 100).

4 RAZLOGI ZA NASTANEK OVIR

Počasnejše napredovanje žensk in napredovanje na položaje, ki niso strateški, je posledica pojava steklenih sten, ki ženskam otežujejo napredovanje na najvišje položaje (Mednarodna organizacija dela v Kanjuo Mrčela 2000, 58). Odsotnost žensk na vodilnih položajih velikih družb je globalni fenomen, ki nakazuje na to, da je biološki spol skupna ovira v raznolikosti mednarodnih kontekstov napredka žensk v razvoju njihovih karier (Singh in Vinnicombe v Chugh in Sahgal 2007, 352). Ženske torej »pripadnost spolu v splošnem zavira pri napredovanju na delovnem mestu in razvoju poklicne kariere« (Linehan 2001, 64).

Razloge za nastanek ovir pri napredovanju žensk »in drugih družbeno deprivilegiranih skupin« pa »avtorji različno pojasnjujejo« (Kanjuo Mrčela 2000, 58). Margaret Linehan meni, da ženske na te ovire naletijo »tako zaradi organizacijskih kot osebnih dejavnikov« (Linehan 2001, 155). Aleksandra Kanjuo Mrčela pa razloge išče »v kulturnih obrazcih in prevladujočih vrednotah v družbi, v družbeno sprejemljivih pričakovanjih do moških in žensk« ter »v različnih socialnih kontekstih življenja moških in žensk« (Kanjuo Mrčela 1992, 78). »Razlogi za dolgotrajni obstoj ovir pri vstopu žensk v svet najvišjega menedžmenta so družbeno in organizacijsko določeni«, saj »zadevajo vidno in nevidno organizacijsko zgradbo, prepletanje pravil privatne in javne sfere in prepletanje individualnega in strukturnega - organizacijskega in družbenega« (Kanjuo Mrčela 2000, 60).

Sama pa menim, da je glavni razlog za nastanek ovir pri napredovanju žensk prav njihova pripadnost spolu, saj vse te ovire izvirajo iz splošno oziroma družbeno sprejetega spolnega stereotipiziranja, spolno usmerjenih vlog in posledično tudi iz spolno določene organizacijske kulture. Vsi ti dejavniki pa so med seboj povezani in medsebojno odvisni. Glavni razlog za tako majhno število žensk so torej prevladujoče družbene vrednote in norme, ki ženske še vedno potiskajo v privatno sfero, moškim pa omogočajo zasedanje vodilnih položajev.

4.1 Spolno usmerjene vloge

Razloge za ovire žensk v menedžmentu moramo iskati v različnih spolno usmerjenih vlogah in v različni socializaciji moških in žensk. Že sama kultura namreč od moških in žensk pričakuje določena družbeno sprejemljiva vedenja in jim določa vloge, ki naj bi bile za njih sprejemljive in primerne. Tradicionalna vloga žensk pa ženskam dodeljuje lastnosti, ki so v nasprotju z lastnostmi, ki naj bi jih imel menedžer (Adler v Linehan 2001, 46). Družbene

vloge, statusi, moč in socialna mobilnost žensk namreč niso enakovredni vlogam, statusom, moči in socialni mobilnosti, ki se pripisuje moškim. Ker je vloga menedžerja vloga moči in ker večino vodilnih položajev zasedajo moški, lahko sklepamo, da so ženske za to vlogo prikrajšane. Spolna stratifikacija družbe je torej definirana hierarhično, takšno hierarhijo pa moški in ženske ponotranjijo že med samim »procesom socializacije« (Kanjuo Mrčela 1996, 71). Med dejavnike socializacije, ki pomembno vplivajo na oblikovanje spolnih vlog moških in žensk pa spadajo družina, šola, različne »socialne institucije« in referenčna okolja (Kanjuo Mrčela 1992, 85). Preko teh družba na posameznike »prenaša« različne »vzorce vedenja in sklope vrednot, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni« (Kanjuo Mrčela 1996, 46). Na ta način »najučinkoviteje poteka tudi socialna kontrola nad posamezniki«, ki se preko dejavnikov socializacije učijo »družbenih vlog« in tako »formirajo »svojo lastno identiteto« (Kanjuo Mrčela 1996, 46). Spolne vloge in identitete pa se skozi proces socializacije krepijo (Chakravarti v Chugh in Sahgal 2007, 353).

Uspešnost procesa socializacije se oceni glede na to, ali se je posameznik sposoben »vključiti v družbo, sprejeti kulturne norme in vrednote ter delovati v skladu s pričakovanimi standardi družbenega obnašanja« (Kanjuo Mrčela 1996, 46). Socializacija posameznikov se namreč izraža v njihovi usmerjenosti v spolne vloge, s tem pa je s spolom določen tudi njihov prispevek k organizaciji (Chugh in Sahgal 2007, 360). Spolna usmerjenost oziroma determiniranost vlog pa pomeni, da obstajajo načini vedenja in osebne karakteristike, ki so ustrezne za določen spol (Chugh in Sahgal 2007, 353). Večina kultur moškim pripisuje dominantne in agresivne lastnosti, medtem ko ženskam pripisujejo bolj pasivne in odvisne vloge. Pri moških so visoko vrednotene sposobnosti, kot so odločanje in poslovne veščine, pri ženskah pa so bolj vrednotene lastnosti, kot so emocionalnost, skrb za druge in skupinska usmerjenost (Broverman, Vogel, Clarkson in Rosenkratz v Chugh in Sahgal 2007, 353).

Tradicionalni proces socializacije žensk pa pogosto vsebuje tudi notranje ovire za ženske v menedžmentu (Hunsaker in Hunsaker 1991, 6). Ženskam se namreč v glavnem pripisuje biološko reproduktivna vloga, vse njihove nadaljnje vloge pa naj bi bile povezane prav s to njihovo primarno oziroma naravno vlogo (Kanjuo Mrčela 1992, 85). Pomembno je poudariti da, so vse te lastnosti »socialno in kulturno« determinirane, in da so lastnosti, ki so označene kot ženske ovrednotene nižje od lastnosti moških (Kanjuo Mrčela 1996, 59). Vse to pa se kaže tudi v majhni udeležbi žensk na vodstvenih položajih, saj so to »izpostavljena mesta javne sfere«, ki so v glavnem rezervirana za moške (Kanjuo Mrčela 1992, 79).

Številni avtorji se sprašujejo, ali res obstajajo razlike med moškimi in ženskami oziroma, ali se menedžerji in menedžerke razlikujejo. »Zelo pogosto se torej kot argument majhne udeležbe žensk med menedžerji najvišje ravni omenja različnost moških in žensk«, saj naj bi ženske »bile manj ambiciozne in manj usmerjene v načrtno graditev kariere« (Kanjuo Mrčela 2007b, 184). Zagovorniki tega argumenta »trdijo, da so ženske zaradi prirojenih lastnosti, kot so čustvenost, empatičnost ali nagnjenost pomagati drugim, bolj zainteresirane in tudi boljše v poklicih, pri katerih so prav to potrebne lastnosti«, medtem ko so ravno lastnosti moških kot so »pogum, agresivnost, tekmovalnost in želja po moči« tiste, ki jih potrebujejo dobri menedžerji (Kanjuo Mrčela 2003, 41). Nasprotniki zgornjega argumenta pa menijo, da so »kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske«, razlike v vedenju menedžerjev in menedžerk zelo majhne (Bass v Mavrič 2006, 89). Eden izmed nasprotnikov je Bass, ki »omenja številne študije, ki zavračajo pogosto domnevo, da so ženske bolj usmerjene k odnosom, moški pa k nalogam, in ugotavlja, da se ženske, ko dosežejo vodstveni položaj, ne vedejo drugače kot moški« (Bass v Mavrič 2006, 82). Podobno pa meni tudi Powell, ki »ugotavlja, da so spolne razlike redke in da se pogosto izključujejo« (Powell v Kanjuo Mrčela 1996, 84). Razlike torej »obstajajo« vendar so »majhne«, »pogosto« pa jih »lahko pojasnimo s situacijskimi dejavniki« (Kanjuo Mrčela 1996, 47).

Rosabeth Kanter pa »je ob bok analizam, ki so poudarjale razlike med spoloma, postavila videnje, ki temelji na analizi distribucije moči v organizaciji« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 90). Po njenem mnenju »je razlog za koncentracijo žensk na dnu hierarhije struktura moči, ne pa lastnosti spola« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 90). »Kanterjeva veliko lastnosti, ki so pogosto pripisane ženskam, pojasnjuje s položajem, ki ga oseba, ki te lastnosti kaže, zavzema v strukturi možnosti« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 90–91). Ženske so tako »pogosto skoncentrirane na položajih, na katerih nimajo možnosti za vertikalno mobilnost« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 91). Rosabeth Kanter torej »meni, da je za veliko negativnih stereotipnih predstav o menedžerkah odgovorna količina moči, ki jo imajo, ali bolje, je nimajo«, kar utemeljuje z dejstvom, da »ljudje, ki so na položajih brez možnosti za napredovanje, kažejo tudi druge lastnosti, ki so pogosto pripisane ženskam« kot so »manjša delovna motiviranost, neambicioznost, netekmovalnost« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 91).

4.2 Spolno določena organizacijska kultura

Poleg spolno usmerjenih vlog pa je spolno določena tudi organizacijska kultura. Ženske pri delu in pri napredovanju na vodilne položaje namreč močno ovirajo različne »organizacijske kulture in organizacija dela«, ki jim onemogočajo doseganje enakopravnosti z moškimi (Kanjuo Mrčela 2007b, 190). Organizacijske kulture so torej spolno določene, kar pomeni, da so spolno določeni tudi načini komuniciranja, formalni in neformalni stiki, simboli, vrednote, ideje in organizacijski jezik (Acker, Cockburn, Mills in Tancerd, Maddock in Parkin, Itzin in Newman, Collins in Hearn, Halford, Savage in Witz v Kanjuo Mrčela 2000, 68). Lastnosti spolno določenih organizacijskih kultur pa so po mnenju Itzinove naslednje: »hierarhičnost in patriarhalnost, spolna segregiranost, spolna delitev dela, spolno stereotipiziranje, spolna diskriminacija, seksualizirano okolje, spolno nadlegovanje, seksističnost, mizoginost, odpor do sprememb« in »spolna določenost moči« (Itzin v Kanjuo Mrčela 2000, 68). Spolna določenost organizacijskih kultur se torej »izraža v eksplicitnem in implicitnem upoštevanju spolne delitve plačanega in neplačanega dela; ustvarjanju in ohranjanju stališč, simbolov in načinov delovanja in komuniciranja, ki pojasnjujejo, izražajo in podpirajo spolne stereotipe in spolno hierarhičnost« (Kanjuo Mrčela 2000, 74). Organizacijske kulture so namreč izredno moškosrediščne, kar pa pomeni, da je spol pomemben dejavnik, ki jih oblikuje. Spolne vloge pa se prenašajo tudi v delovno okolje, kar Gutek in Cohen poimenujeta »prelitje spolne vloge« (Gutek in Cohen v Kanjuo Mrčela 2000, 72). Kljub temu, da spolne vloge niso relevantne za opravljanje dela, je za njih značilno, da včasih celo »prevladajo« nad delovnimi vlogami (Gutek in Cohen v Kanjuo Mrčela 2000, 72). »Organizacije kot deli moškosrediščne družbe prispevajo k ohranjanju spolno določenih kulturnih konceptov, ki diferencirajo moškost in ženskost in (hegemonistični) moškosti dodeljujejo večjo vrednost« (Kanjuo Mrčela 2000, 74).

Maddockova in Parkinova, ki sta raziskovali spolno dimenzijo in determiniranost organizacijskih kultur, »sta ugotovili vztrajnost spolnega stereotipiziranja kot dela organizacijske kulture«, saj »se ženske bolj zavedajo spolno določene organizacijske kulture kot moški« (Maddock in Parkin v Kanjuo Mrčela 2000, 69). Podobne so tudi ugotovitve Wajcmanove, ki meni, da so organizacijske kulture »visoko spolno določene« oziroma »moškosrediščne«, spolno določeni pa sta tudi moč in avtoriteta, ki veljata za moško področje (Wajcman v Kanjuo Mrčela 2000, 71). Judy Marshall pa je agresivnost, grobost in konfliktnost prevladujoče moškosrediščne kulture opisala kot enega najpomembnejših

razlogov, »zaradi katerega ženske zapuščajo ali razmišljajo o zapuščanju menedžerskega položaja« (Marshall v Kanjuo Mrčela 2000, 71).

Spolna določenost organizacijskih kultur je prisotna tudi v Sloveniji, saj se menedžerke »pri svojem delu vedno zavedajo svojega spola«, obenem pa »se morajo za iste rezultate bolj dokazovati kot moški« (Kanjuo Mrčela v Kanjuo Mrčela 2000, 72). »Kljub navidezno spolno nevtralni politiki zaposlovanja in napredovanja« so značilna »eksplicitno izražena negativna stališča menedžerjev do vstopa žensk v menedžment« in »izrazito stereotipna stališča o zaposlovanju in vlogah spolov na splošno« (Kanjuo Mrčela v Kanjuo Mrčela 2000, 72).

Vprašanje, ki si ga mnogi zastavljajo, je, kako bi te spolno določene in moškosrediščne organizacijske kulture lahko spremenili. Aleksandra Kanjuo Mrčela meni, da bi to lahko storili le s ponovnim definiranjem vrednosti dela, delovnih zaslug in sposobnosti oziroma s ponovno razdelitvijo moči (Kanjuo Mrčela 2000, 73). Drugi se sprememb lotevajo s pomočjo različnih »programov enakih možnosti« moških in žensk, ki »naj bi pospešili napredovanje ali vključevanje žensk v tradicionalno moške poklice, omogočili enakost v plačilu, omogočili usklajevanje privatnega in poklicnega življenja« (Kanjuo Mrčela 2000, 73). Wajcmanova pa tem programom nasprotuje in predlaga uvedbo nove politike upravljanja s človeškimi viri, »ki naj bi raznoliko delovno silo obravnavala individualno, ne pa birokratsko silila kategorije zaposlenih v kalupe enakosti« (Wajcman v Kanjuo Mrčela 2000, 73). Kanterjeva nadalje meni, da so spremembe možne le v primeru, da se »namesto spreminjanja žensk in moških kot posameznikov/posameznic« spremeni struktura »organizacij kot celotnih sistemov«, kar pomeni »spremembe narave in oblike hierarhičnih struktur« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 93). Le »zamenjava moških z ženskami brez hkratnih sprememb v organizacijah« po njenem mnenju »ne bo pomenila bistvene spremembe« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 93). Kljub predlaganim spremembam spolno določene organizacijske kulture »so procesi spreminjanja in odpravljanja (moške) dominacije zelo počasni« (Acker in Wajcman v Kanjuo Mrčela 2000, 73). Edina rešitev pa so po mnenju Ackerja in Wajcmanove »radikalne spremembe načina definiranja dela in nedela, vlog in odnosov med ljudmi v organizaciji in zunaj nje« (Acker in Wajcman v Kanjuo Mrčela 2000, 73).

4.3 Spolno stereotipiziranje

Spolno stereotipiziranje je eden glavnih razlogov za tako majhno število žensk na vodilnih položajih (Chugh in Sahgal 2007, 361). »V družbi in organizacijah prevladujejo stereotipi o

vodenju«, stereotipnost pa je »škodljiva in nezdrava«, saj »prispeva k ohranjanju steklenega stropa« (Linehan 2001, 153). Menedžment se namreč tudi v današnjem času še vedno tradicionalno povezuje z moškimi, saj se kulturne norme in tradicije oblikujejo in spreminjajo zelo počasi. »Domače kulturne ovire« so torej glavni dejavnik omejevanja števila žensk na vodstvenih položajih (Linehan 2001, 48). Idealna podoba menedžerja se sicer razlikuje glede na različna kulturna okolja, »toda povsod dajejo prednost značilnostim, ki jih posamična kultura primarno povezuje z moškimi« (Adler in Izraeli v Linehan 2001, 45–46). Zaposleni v organizacijah so namreč še vedno prepričani, da mora biti menedžer moški. Moška dominantnost v organizacijah in določenost delovnih mest s spolom pa ženskam ne dovoljujeta, da bi se pojavljale na vodilnih položajih (Chugh in Sahgal 2007, 360).

»Vztrajanje pri stereotipu, ki management povezuje s pripadnostjo moškemu spolu« torej še vedno predstavlja največjo oviro, ki ženskam preprečuje napredovanje na vodilne položaje (Linehan 2001, 48). S tem pa se strinja tudi Fani Mavrič, ki meni, da »stereotipna predstava o osebi, ki opravlja vodstveno delo, popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem« (Mavrič 2006, 82). Te stereotipne predstave pa »še vedno ostajajo trdno zakoreninjene v vseh državah« (Linehan 2001, 145). Podobnega mnenja je tudi Aleksandra Kanjuo Mrčela, ki pravi: »Manager je vedno manager. Nikoli ga ne sprašujejo, kako kot moški dela na tem mestu. Vsaka managerka pa je najprej zaznana kot ženska in šele nato kot managerka« (Kanjuo Mrčela v Koražija 2001a, 44). Menedžerke pa naj bi bile bolj »pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in manj primerne od moških za visoke in zelo odgovorne položaje v organizacijah« (Marshall v Linehan 2001, 147). Stereotipi o spolu in stereotipi o menedžerjih so torej povezani, »stereotipna predstava o osebi, ki opravlja menedžersko delo, pa popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem«, saj sta oba »sposobna prevzeti kontrolo, odločati, biti samopotrjevalen-na in opravljati disciplinske dejavnosti« (Bass v Kanjuo Mrčela 1996, 77). »Čeprav ni nobenih kazalcev, ki bi opozarjali, da bi menedžersko delo moški bolje opravljali, se stereotip ni spremenil« (Kanjuo Mrčela 1996, 77). Številni avtorji menijo, »da so sodobni koncepti menedžerskega dela in vloge vse bolj podobni stereotipni predstavi o ženski«, kar bo v prihodnosti »privedlo več žensk na menedžerske položaje« (Kanjuo Mrčela 1996, 77).

Stereotipe o moških in ženskah v menedžmentu lahko po mnenju Aleksandre Kanjuo Mrčela strnemo v dva osnovna stereotipa in sicer sta to »moški so boljši menedžerji« ter »boljši so maskulini menedžerji/menedžerke« (Kanjuo Mrčela 1996, 85). Stereotipi, ki jih pogosto

povezujemo z ženkami so, da so ženske manj samozavestne, so emocionalno nestabilne, ne prevzemajo odgovornosti, so neambiciozne in ne razumejo poslovnega sveta (Kanjuo Mrčela 1996, 74–76). Poleg naštetega pa je najbolj razširjen prav »stereotip o menedžerkah«, ki pravi, da so ženske, ki opravljajo moško vlogo menedžerja »pogosto etiketirane kot »možače«, ženske, ki jim nekaj manjka in so zato izbrale moški poklic« (Kanjuo Mrčela 1996, 76). Ena izmed »oblik stereotipiziranja« je tudi »napačno opredeljevanje statusa posameznika-ce«, kar pomeni, da na primer »menedžerko stranka prosi, naj opravi kako tajniško delo ali pokliče direktorja« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 93). Značilna pa je tudi stereotipna predstava o njihovi »naravni« vlogi, ki predpostavlja, da »imajo ženske ne glede na poklic, ki ga opravljajo, več obveznosti v zvezi z družino, kot moški« (Kanjuo Mrčela 1996, 74). »Menedžerke so pogosto v konfliktni situaciji, ko hočejo izpolniti, kar pričakujejo od njih kot menedžerk, in tista pričakovanja, ki jih pred njih zastavlja njihova (stereotipno določena) vloga ženske« (Kanjuo Mrčela 1996, 97).

Ženske, ki sicer prebijejo stekleni strop se pogosto znajdejo »v specifičnem položaju izolirane pripadnice drugačne skupine« in so zato stigmatizirane (Kanjuo Mrčela 1992, 85–86). S tem, ko vstopijo v svet moških, se spopadajo z različnimi stereotipi in predsodki, ki jih imajo njihovi sodelavci, poslovni partnerji, širše okolje ali pa ženske same (Kanjuo Mrčela 1992, 86). Podobno ugotavlja tudi Rosabeth Kanter, ki pravi, da so stigmatizirane tiste ženske, ki nimajo ugodnega položaja v organizaciji in tako tudi nimajo potrebne moči. Ženske so tako pogosto izpostavljene »dodatnim pritiskom« in večjim naporom, saj morajo »delati veliko več in bolje kot drugi«, pogosto pa so izključene tudi iz moških neformalnih zvez (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 92). Na to stigmatiziranost zaradi spola se ženske različno odzovejo, še najpogosteje pa gre za zanikanje, da so zaradi spola deležne drugačne obravnave. To storijo tako, da se oblačijo bolj moško, obenem pa se izogibajo tudi ženskimi pogovorom in druženju z drugimi ženskami (Kanjuo Mrčela 2003, 41). Nekatere pa se podajo v drug ekstrem in sicer s tem, da se postavijo v položaj kraljice matice in tako »podpirajo ne vključevanje drugih stigmatiziranih v izbrano elito in stereotipe, ki za stigmatizirano skupino veljajo« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 92).

Stereotipiziranje je kritičen problem, ki ga je potrebno obravnavati, če želimo, da se bi ženske povzpele tudi na najvišje položaje v organizacijah (Chugh in Sahgal 2007, 360). Raziskave namreč »kažejo, da je velik del različnosti med moškimi in ženskami posledica stereotipnih predstav, ki jih v družbi imamo o moških in ženskah« (Kanjuo Mrčela 2003, 41). »Stereotipi

vplivajo tudi na dejansko obnašanje ljudi, ker oblikujejo družbena pričakovanja in standarde, katerim želi večina ljudi zadostiti« (Kanjuo Mrčela 2007b, 184). »Zaradi splošnih stereotipnih predstav, ki veljajo za stigmatizirano skupino, so resnične lastnosti posamezne stigmatizirane osebe zanemarjene ali pa so povezane z že obstoječim stereotipom« (Kanter v Kanjuo Mrčela 1996, 92). »Sestavine spolne identitete so torej družbeno določene in pod vplivom stereotipnih predstav o spolih« (Kanjuo Mrčela 1996, 47).

Spremeniti se morajo tradicionalistični pogledi na vloge moških in žensk, saj »ženske nikoli ne bodo spremenile položaja v javnem življenju, dokler ne bodo spremenile položaja v zasebnem življenju« (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). Bistveno je torej dejstvo, da »ni mogoče spreminjati zgolj ene sfere, enako kot mogoče spreminjati zgolj žensk«, saj se morajo prilagoditi tudi moški (Kanjuo Mrčela v Koražija, 1996, 41). Za večje število žensk v menedžmentu je »treba podreti na stereotipih zgrajeno organizacijsko kulturo in ustvariti novo« (Kanjuo Mrčela 2003, 40). Po napovedih Scheinove pa moramo poiskati »načine, kako spremeniti stereotipna stališča«, saj »bodo ženske na najvišje managerske položaje še naprej težko napredovale, če bodo stališča moških z močjo odločanja, ki so pod vplivom managerskega razvrščanja po pripadnosti spolu, ostajala nespremenjena« (Schein v Linehan 2001, 68). Glede na novejša raziskave pa se »stereotipi, ki povezujejo moškost in vodenje, spreminjajo« (Kanjuo Mrčela 2007b, 185), in sicer »v smeri večje deklarirane in tudi dejanske enakopravnosti spolov« (Koch, Luft in Kruse v Kanjuo Mrčela 2007b, 186).

5 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu naloge bom predstavila ugotovitve iz intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo na področju gostinske in turistične dejavnosti. Intervju je na željo intervjuvanke anonimen. Za to kvalitativno metodo raziskovanja, oziroma za poglobljen intervju sem se odločila, ker me je zanimalo, kakšne so izkušnje intervjuvanke z napredovanjem na vodilne položaje. Povprašala sem jo o ovirah, s katerimi se kot ženska na vodilnem položaju spopada ter o možnih razlogih za nastanek teh ovir. Kljub temu bi poudarila, da ugotovitev iz intervjuja ne morem posplošiti na ugotovitve, ki veljajo za celotno populacijo žensk na vodilnih položajih, saj vzorec ni reprezentativen. Ugotovitve iz intervjuja namreč predstavljajo le dodatne poglede in mnenja o raziskovalnem problemu.

5.1 Analiza intervjuja

Intervjuvanka je stara 40 let, po izobrazbi je diplomirana organizatorica poslovanja v turizmu ter opravlja vodstveno delo na področju gospodinjstva in turizma. V svoji poklicni karieri že ves čas dela v turizmu in sicer v gostinstvu in hotelirstvu. Začela je čisto na dnu, saj ji ni bilo odveč delati v sobah, v kuhinji, na recepciji in v strežbi. Sčasoma pa se ji je ponudila njena prva vodstvena funkcija in sicer je pri 25-ih letih postala direktorica hotela na Voglu in direktorica avtokampa ob Bohinjskem jezeru. Zatem je bila tudi pomočnica direktorja v hotelski verigi na Bledu in direktorica hotela v Rogaški Slatini. Sedaj pa je direktorica gostinske dejavnosti v podjetju v Begunjah na Gorenjskem, kar je opisala kot prvo pozicijo, kjer ima popolnoma proste roke pri odločanju, saj ima z lastnikom stik le enkrat tedensko.

Intervjuvanko sem povprašala tudi o tem, kako se je počutila, ko je delala v Rogaški Slatini. Odgovorila je, da ji sprva ni bil problem delati na drugem koncu Slovenije, vendar sedaj, ko si je ustvarila družino, otrok sicer nima, meni, da ni več tako mobilna. *»Pač do ene ure vožnje na dan ja, to se pravi ena ura tja ena ura nazaj, vmes je po navadi lahko tudi več kot osem ur in je preveč. To sem poskusila mogoče tudi za referenco pa tudi mogoče, da malo vidim, kako se dela drugje. Pa še hotel je imel pet zvezdic, kar je bil spet en izziv, ampak sem bila zelo nesrečna«*, je povedala intervjuvanka.

V naslednjem vprašanju sem jo vprašala ali meni, da so ji prejšnji vodilni položaji pomagali pri tem, da je tudi kasneje lahko zasedala vodilna delovna mesta. S tem se je strinjala in povedala, da pomagajo samo izkušnje. *»Zelo težko prideš na prvo takšno pozicijo brez izkušenj. Mislim, vsaj jaz bom rekla, da sta bili samo zadnji dve službi takšni, da sem prišla direktno na takšno pozicijo v sezono. Prej sem pa zmeraj nekaj delala, da sem se izkazala, da so me opazili, da bi pa znala biti vodja in so mi ponudili vodilno funkcijo«*, pravi intervjuvanka. Zanimalo me je tudi, če se je že kdaj srečala s »head huntingom«, ki je še posebej značilen za strokovna in vodilna delovna mesta. Intervjuvanka je potrdila, da so jo na takšen način enkrat že poklicali in jo povabili na sestanek, vendar je bila v takratni službi tako zadovoljna, da se na povabilo ni odzvala. Priznala pa je, da ji je bilo kasneje žal, in da tega ne sme nikoli več storiti.

Na vprašanje, kaj je morala žrtvovati, da je dosegla sedanjí položaj, je odgovorila: *»Pač partnerja nisem imela in sem več svojega časa posvečala študiju ob delu in pač samemu delu*

in to je to. Če bi imela partnerja že prej, pa ne bi mogoče tudi kakšne šole naredila, ampak enostavno sem hotela izrabiti tisti prosti čas.» Intervjuvanka namreč v času oblikovanja svoje poklicne kariere ni imela partnerja ali otrok, tako da se je lahko popolnoma posvetila svoji karieri. Njeno mnenje o družini in otrocih pa je sledeče: *»Res je, da ko imaš enkrat otroka, ne moreš delati kar cel dan ali pa še celo pozno v noč. Tudi jaz bi verjetno razmišljala drugače, če bi imela otroke. Mogoče se bi tudi manj posvetila svoji karieri.*» Intervjuvanka je pri tem vprašanju poudarila problem otroškega varstva, natančneje vrtcev, *»saj ti niso evropsko naravnani po evropskem delovnem času, ki ga imamo pri nas*».

Intervjuvanko sem v nadaljevanju povprašala o dejavnikih poklicnega napredovanja, ki so po njenem mnenju najpomembnejši. Poudarila je, da žal *»znanje in izkušnje, tisto, kar bi res moralo biti, največkrat ni*«, kar je izkusila tudi na lastni koži, *»saj bi drugače bila direktorica in ne pomočnica direktorice*«. Na tem mestu je povedala, da so mladi v današnjem času veliko bolj ambiciozni kot so bili včasih. *»Zdaj recimo bi vsi radi imeli visoko izobrazbo, dobre službe in predvsem dobre plače. Tukaj pa nastane problem, ker je danes brez izkušenj zelo težko dobiti zaposlitev, ki si jo želimo. Izkušenj pa mladi, kljub svoji ambicioznosti, pogosto nimajo*«, pravi intervjuvanka. Delovne izkušnje in reference drugih pa so tiste, ki zanimajo delodajalce veliko bolj, kot dosežena stopnja in vrsta izobrazbe. Zelo pomembno je po njenem mnenju tudi *»to, da znaš pač nastopati pred tistim, ki izbira*«.

Intervjuvanka je tekom pogovora povedala, da ji pri oblikovanju poklicne kariere različne domače, družinske in gospodinjske obveznosti niso predstavljale posebnih težav. *»Pač, če si sam, itak nimaš glede tega ne vem kakšnih problemov in obveznosti*«, pravi intervjuvanka.

Na vprašanje, kakšen mora biti po njenem mnenju dober vodja, je intervjuvanka odgovorila: *»Znati mora organizirati delo. Seveda mora najprej vedeti, zakaj se gre, pač imeti mora znanje, izkušnje, vedeti mora zakaj sploh je v firmi in s čim se firma ukvarja. Potem mora vseeno imeti nek čut za zaposlene, mora pravilno ravnati z njimi, ker zdaj so kadri vedno bolj občutljivi, posebej pa recimo v panogi, v kateri delam jaz, kjer je delovno intenzivna panoga in je največ odvisno od ljudi.*« Dober vodja mora prav tako poskrbeti za red, hkrati pa ne sme preveč izkoriščati zaposlenih. *»Nekako moraš biti vmes med tisto vojaško disciplino in pa med mehko, kar pa je včasih težko*«, pravi intervjuvanka.

Zanimalo me je tudi, komu je po njenem mnenju lažje opravljati delo na vodstvenem položaju. Moškemu ali ženski? In, ali meni, da ženski spol predstavlja omejitev pri doseganju vodilnih položajev. Po njenem mnenju se to zelo razlikuje glede na različne panoge. Pravi:

Menim, da v naši branži spol ni tako zelo pomemben dejavnik za napredovanje na vodilne položaje, saj drugače pač ne bi bila na tem položaju jaz, ampak bi bil nad mano moški. Bom pa rekla, da je tako mogoče tudi zaradi tega, ker je bila direktorica pred mano tudi ženska. Sama imam namreč veliko kolegic, ki so prav tako direktorice v tej branži. Ampak to je mogoče samo v tej branži, v drugih je verjetno drugače. Tudi v proizvodnji in v informatiki je drugače. Hotelirstvo pa je bolj ženska panoga, je pa res, da so bili v socializmu sami direktorji hotelov, in da na teh položajih praktično ni bilo žensk. Se pa to s časom spreminja v smislu, da na te položaje lahko pridejo tudi ženske.

Na vprašanje, ali meni, da morajo ženske vložiti več truda in biti boljše od moških, da dosežejo enak vodstveni položaj, je odgovorila: *»Nekatere ženske pravijo, da so zelo zapostavljene, in da se morajo veliko več boriti kot moški, nekatere pa pač ne. Če govoriva za mojo panogo potem mislim, da ne. Več pomeni to, da zna moški ali ženska lepo govoriti in s tem prepričati pravo osebo na pravem mestu torej tistega, ki zaposluje.«*

Povprašala sem jo tudi, ali se spopada s problemom, kako uskladiti poslovno in zasebno življenje. Poudarila je, da ni tipična predstavica ženske na vodilnem položaju, saj tega problema nima, ker v času oblikovanja poklicne kariere ni imela partnerja ali družine. Tako je lahko ves svoj čas posvetila karieri. Poudarila je tudi to, da se s tem problemom sigurno spopadajo ženske, ki imajo poleg vodilnega položaja doma še otroke in jih čakajo še ostala gospodinjska opravila. Medtem ko imajo moški po njenem mnenju več časa za ostale stvari.

Dejavnika, ki sestavljata stekleni strop in ovirata ženske na vodilnih položajih, sta tudi osamljenost in izločenost. Na vprašanje ali se kdaj počuti osamljeno ali izločeno, je odgovorila pritrdilno. Povedala je:

Ja to pa definitivno! V bistvu je tako, da moraš zmeraj imeti neko distanco do svojih zaposlenih ali podrejenih. Nikoli jim ne smeš priti preblizu oziroma jim dati možnosti, da oni pridejo preblizu tebi, saj to lahko izkoristijo in si potem ranljiv. Tudi, če se mogoče navežeš, saj imam izkušnje, da se na nekoga pač, kar je normalno, če si z njim v pisarni ali kakorkoli pač malo bolj izveš o njem, da tudi moraš kaj poklepetati ali kje si bil na morju to ono tretje, ampak to ni nikdar bilo dobro. Izkusila sem tudi to, da tudi, če nisi na vodilnem položaju, ni dobro, da se preveč razumeš s sodelavci, ker ko enkrat mogoče

pride do napredovanja, je potem vse narobe in potem imaš velike probleme ravno s tistimi, ki misliš, da ti bodo najbolj pomagali.

Zanimalo me je tudi to, kakšen je njen slog vodenja. Odgovorila je, da sicer težko oceni samo sebe, vendar daje velik poudarek uporabi obeh slogov vodenja, torej tako moškemu kot tudi ženskemu slogu vodenja. Kljub temu pa pravi:

Čeprav se zdaj zadnje čase kar bolj nagibam k moškemu, ker vidim, da drugače nikamor ne prideš (smeh). Tako da mogoče z enimi »soft« vmes variantami, ker res mogoče potem včasih vidiš, da pa le mogoče preveč tudi od njih zahtevaš ali pa ne vem recimo mi imamo sezone in zdaj je sezona in je recimo še ena dala odpoved in potem res jih tako »teraš« in »teraš« in potem pa res ne moreš čisto za vsako malenkost, da jih ne vem držiš, mogoče tako. Drugače pa bom rekla, da uporabljam bolj tisti moški stil.

Kljub temu, da se bolj nagiba k moškemu stilu vodenja, pa ne uporablja moškega stila pri oblačenju, ne uporablja moškega načina govora in se ne izogiba ženskim temam v službi.

Moje naslednje vprašanje se je nanašalo na problem mentorstva. Ko sem intervjuvanko vprašala, ali je kdaj imela kakšnega mentorja ali mentorico, je odgovorila, da je v prvi službi imela moškega mentorja. Ta ji je v bistvu veliko pomagal, saj takrat še ni *»vedela kako in kaj«*. Njen mentor je bil starejši, izkušen hotelir. *»S svojimi izkušnjami me je usmeril tudi v samo hotelirstvo, v čisto konkretne zadeve«*, pravi intervjuvanka. Povedala je, da je tudi ona že bila mentorica, vendar le dijakom in študentom na praksi.

V nadaljevanju sem jo povprašala o mrežah poznanstev. Prevladujejo namreč moške mreže, ki so ženskam večinoma nedostopne. *»Ja, to pa priznam, da obstaja. To vidim tudi pri svojem možu, da on v lokalno recimo za »šankom« spozna veliko ljudi in lahko tudi veliko več stvari uredi. Pač tam spoznaš ljudi. Ampak, če gre tja ženska, to ni. Prvič, saj veš, ne gre, ne spustijo je zraven«*, pravi intervjuvanka. V nadaljevanju sem jo povprašala, če je tudi sama vključena v kakšno takšno mrežo. Ne, vendar *»pošiljam moža v fronto«*, je z nasmeškom odgovorila intervjuvanka. Intervjuvanka nadalje meni, da imajo moški v tem primeru veliko večjo prednost pri napredovanju na vodilne položaje. Še bolj pa so po njenem mnenju te mreže koristne v prodaji in v komerciali. Na vprašanje, kaj meni o ženskih mrežah pa je odgovorila, da te mreže niso tako učinkovite kot moške, in da je vprašanje, če tudi kdaj bodo, *»saj so te mreže narejene res samo zaradi tega, zaradi »biznisa«*. V moških pa je tudi še vse

ostalo, da gredo malo po svoje, ženska pa samo komaj čaka, da bo šla domov ali uživati ali pa ima res otroka ali kakor koli. Tudi jaz, čeprav otrok nimam, sem raje le doma. Vedno bolj», pravi intervjuvanka. Ženske se torej po njenem mnenju zaradi različnih domačih in gospodinjskih obveznosti manj združujejo v mreže poznanstev kot moški.

Moje naslednje pomembnejše vprašanje se je nanašalo na vzornike in vzornice, po katerih bi se lahko zgledovale ženske, da bi dosegle vodstveni položaj. Intervjuvanka je povedala, da ni imela nobenega takšnega vzornika ali vzornice po katerem oziroma kateri bi se lahko zgledovala. Poudarila pa je, da se je veliko naučila na napakah drugih. Svoje poklicne kariere namreč ni načrtovala, v bistvu jo je do tega pripeljalo »življenje samo«. Pravi: *»Tudi na začetku sploh nisem bila ambiciozna. Pri 25-ih letih sploh ne. Ampak nekako so mi ponudili najprej vodenje ene manjše zadeve, potem pa je tam direktor dal odpoved in so mi ponudili kar vse. Tisto je bil zame šok in potem, ko sem to poizkusila, sem se nekako našla v tem in sem hotela pač delati nekaj na tem področju.«* Povedala je tudi, da je *»ob delu naredila še dve šoli«,* saj ji je bilo *»to delo všeč«,* prej pa je imela zaključeno le srednjo šolo.

Naslednja ovira, ki prav tako sestavlja stekleni strop, je ta, da so številne ženske, tudi tiste na vodilnih položajih, po navadi dvojno obremenjene. V naslednjem vprašanju me je zato zanimalo, kdo pri njej sedaj, ko ima partnerja, najpogosteje opravlja gospodinjska in domača opravila. Odgovorila je: *»Moram kar pohvaliti moža. Tudi, če nimava otrok, ampak kadar je on doma, večinoma on in kuha in pomije in lika. On ima likanje na čez. Večinoma moram reči, da on.«* Odnos partnerja do njenega dela pa je po njenih besedah zelo pozitiven, saj pravi, da jo zelo *»podpira in spodbuja«.*

Naslednja ovira, s katero so še dodatno obremenjene ženske na vodilnih položajih, je stres. Zanimalo, me je, če je zaradi zahtevnega, vodilnega položaja, ki ga zaseda intervjuvanka, njeno življenje bolj stresno. Odgovorila je: *»Ja sigurno, da je bolj stresno, kot če ne bi bila na vodilnem položaju. V tej novi službi sem šele dobre štiri mesece in bom rekla, da ni tako velik obseg dela, čeprav se pa sedaj kažejo tiste malenkosti. Ni tako stresno, ampak normalno, da je bolj, kot če si osem ur nekje za »šalterjem« ali pa v pisarni, saj ne moreš kar odklopiti.«* Na vprašanje kako se stresom spopada, pa pravi: *»Nekako se navadiš živeti s tem. Ko sem bila na Bledu, moram reči, da sem se od začetka zelo obremenjevala, saj ne veš kako, kaj in samo razmišljaš o tem. Potem pa te v bistvu tudi telo samo prisili, da ali eno ali drugo. Ali greš v Begunje (smeh) ali pa se nekako poskušaš »skulirati« in si nekako v življenju najdeš še tiste*

druge prioritete.» Poudarila je, da na srečo sedaj njena prioriteta ni več kariera oziroma služba, ampak ji veliko več pomeni njeno zasebno življenje in njen partner. Zanimalo me je tudi, kaj meni o tem, da so ženske na vodilnih položajih na splošno bolj obremenjene s stresom kot moški. Odgovorila je: *»Odvisno kakšen tip si. Zdaj glede na to, če si ženska, se nekako smatra, da si bolj nežna, občutljivejša, tankočutnejša. V tem primeru so ženske definitivno bolj obremenjene s stresom, vendar se moramo zavedati, da so tudi nekateri moški, ki so takšni.«*

Moje naslednje vprašanje se je nanašalo na problem spolnega nadlegovanja. Intervjuvanka je povedala, da se v svoji poklicni karieri še ni srečala s spolnim nadlegovanjem. Bilo pa je veliko obrekovanja in sicer se je govorilo, da je do vodilnega položaja prišla s spolnimi uslugami. Povedala je, da jo je to obrekovanje tudi zelo prizadelo, saj to ni bilo res. Intervjuvanka namreč pravi: *»Saj če bi bilo res, me ne bi, ampak to je to, če napreduješ v firmi in ti potem ravno tisti, ki bi ti morali pomagati in ti stati ob strani, ne vem, a so ljubosumni, ti obrnejo hrbet. Sprašujejo se ja, kako pa je ona prišla do položaja? Ja z direktorjem je spala. Pač tipično.«*

V nadaljevanju me je zanimalo, če intervjuvanka pozna sindrom kraljice matice oziroma »queen bee syndrome«, ki je že prebila stekleni strop in je na vodstvenem položaju ter noče pomagati ostalim ženskam, ki so nižje od nje, da bi se tudi one povzpele tako visoko. Povedala je, da to *»definitivno obstaja«*. *»Čeprav jaz mislim, da je tudi mogoče bolj to, da se pač bojijo za svoj položaj. Jaz sem to občutila bolj v tem smislu, da ga ne spustiš k sebi, čeprav je sposoben, tudi da bi ga povišal, no ne glede na to, ali je moški ali ženska, mogoče za ženske sploh, posebej pa če dobro zgleda in je mlajša. Ja zaradi tega, ker smo ženske pač takšne«*, pravi intervjuvanka.

Pri vprašanju o možnih razlogih za nastanek ovir pri napredovanju žensk na vodilne položaje je intervjuvanka odgovorila, da je ta ženska revolucija *»zelo počasna«*. Vendar *»je še zelo hitra, če recimo primerjamo, kaj je bilo do pred časa nazaj. S tem mislim predvsem na volilno pravico in pa vse ostalo. Pa žena naj bo doma in tako naprej. Pa velike družine. Pač če spodbujaš velike družine in nataliteto, potem je ženska doma. Ja definitivno je to povezano s tradicijo in s samo zgodovino«*, pravi intervjuvanka.

Na vprašanje, ali je tako majhno število žensk na vodilnih položajih povezano tudi s samim načinom socializacije in posledično tudi s tradicionalno usmerjenimi vlogami, ki moškega opisujejo kot hranilca družine, žensko pa kot gospodinjo in partnerico, je odgovorila: *»Ja res je. Čeprav se je to v zadnjih 20-ih letih mogoče malo spremenilo, saj se recimo pogovarjam z drugimi ženskami, ki imajo tudi zelo veliko podporo doma, jim ne glede na to ali so na vodilnih položajih žene ali ne, možje pomagajo pri domačih gospodinjskih opravilih, medtem ko jim prej niti slučajno niso.«* Meni, da so te vloge spolno usmerjene in pogojene tudi s samo zgodovino. Pravi: *»Mislim, da ne moremo kar spremeniti zgodovinskih dejstev in to bo trajalo še nekaj časa. Menim pa, da smo na zelo dobri poti.«*

Na vprašanje, ali je torej spolno določena tudi organizacijska kultura oziroma celotna kultura organizacije, je odgovorila pritrdilno, *»saj, če pogledamo, je še zmeraj veliko več moških«*. Zato se tudi strinja, da je zasebna sfera v glavnem rezervirana za ženske, javna, tista izven doma, pa je rezervirana za moške. Dodaja pa: *»Ampak jaz mislim, da tudi ženske mogoče niso tako ambiciozne, da bi se potegovala za vodilne položaje. Ker je pa res, da na vodilnem položaju danes ni tako, kot je bilo včasih. Osem ur pa sem in tja. Ne, zdaj je to lahko non stop.«*

Intervjuvanko sem v nadaljevanju povprašala tudi o njenem pogledu na problem spolnega stereotipiziranja. V družbi je namreč splošno sprejet stereotip, da naj bi bil menedžer moški, saj naj bi moški imeli predvsem tiste lastnosti, ki jih potrebuje dober menedžer, ženske pa naj bi bile preveč emocionalne in empatične ter zato tudi slabše vodje. Intervjuvanka na to pravi: *»To pa ni res. Jaz mislim, da se moraš že roditi s takimi lastnostmi, da si lahko uspešen vodja. Ne glede na to, ali si moški ali ženska. Pač moraš imeti takšne osebnostne lastnosti, da si lahko vodja. Dobro, nekaj se jih lahko tudi priučiš, ampak mislim, da te osebnostne lastnosti določajo tebe kot osebo. To pa vemo, kako je. Nekaj so geni, malo pa je tudi vzgoja, zelo malo.«*

Tudi na vprašanje ali so po njenem mnenju ženske na vodilnih položajih zaradi maloštevilnosti stigmatizirane s svojim spolom in so zato obravnavane drugače kot moški, je pritrdila. In sicer pravi:

Mislim zdaj, če gledamo na splošno, verjetno ja, ampak to se mi zdi, da se zelo spreminja. Zdi se mi, da je zadnje čase pa tudi veliko žensk na takšnih položajih. Mislim tudi v firmah, ki res nekaj pomenijo in

v svetu in tukaj. Pa tudi, če pogledava recimo Nemčija, Angela Merkel, kanclerka. Jaz sem bila tako vesela, ko je bila izvoljena. Pa ne samo zaradi tega, ker je ženska, tudi zato, ker je ona tisti mehkejši vodja, ki še zmeraj udari po mizi in reče to pa to pa to. Ja, pa tudi zato, ker je ženska. In še so jo izvolili in to hočem reči, da se spreminja. No, saj se spreminja tudi v Ameriki, kjer še ni bila ženska, ampak je pa temnopolti. To pomeni, da bo lahko kmalu tudi ženska.

Intervju sem zaključila z vprašanjem o možnih spremembah, ki bi pripomogle k temu, da bi se položaj žensk izboljšal. Njeno mnenje o spremembah je sledeče:

Jaz mislim, da se bo to kmalu spremenilo samo po sebi, ko bodo v bistvu tisti, ki so še tradicionalno vzgojeni ali lastniki ali direktorji, šli pač v pokoj oziroma, ko bodo umrli. Mislim, da se bo to uredilo s samo evolucijo. Saj se že pozna. Tako, kot sem rekla. V zadnjih 20-ih letih opažam, da moški zelo veliko pomagajo doma, to pa pomeni, da se bo spremenilo tudi to. Pač je pa to en proces. Jaz mislim, da z eno revolucijo ali pa karkoli ali pa z enim zakonom ne bo nič, ker je to preveč zakoreninjeno. Ti namreč ne moreš nekoga prepričati, če že ima neko prepričanje, še posebej, če je starejši.

Intervjuvanka torej ni tipična predstavnik žensk na vodilnih položajih, saj je večino svojega časa posvetila oblikovanju kariere, ne pa ustvarjanju družine. Tako ni imela dodatnih obremenitev, kot jih imajo ženske, ki so ob tem še matere in žene oziroma ni bila razdvojena med delom in domom, kljub temu pa se je vseeno spopadala s številnimi ovirami, ki predstavljajo stekleni strop in so značilne za ženske na vodilnih položajih. Ravno zaradi tega se mi zdi intervju zanimiv, saj intervjuvanka predstavi drugačen pogled na temo moje diplomske naloge. Ob tem se sprašujem, ali bo tudi v prihodnosti vse več tako imenovanih »modernih« žensk, ki se bodo najprej posvetile poslovnemu življenju in si tako zagotovile najvišje vodilne položaje ter šele nato začele razmišljati o ustvarjanju družine.

6 SKLEP

Ženske so na položajih moči v Sloveniji in v svetu zastopane v manjšini in so tako tudi bolj izpostavljene različnim dejavnikom tveganja kot moški. O tem pričajo ugotovitve, ki sem jih pridobila skozi analizo prebrane literature in empirični podatki iz intervjuja. Kljub načelu o enakosti spolov torej med moškimi in ženskami nastajajo številne razlike, ki ženskam otežujejo, v nekaterih primerih pa celo onemogočajo, napredovanje na najvišje položaje odločanja. Spol tako lahko razumemo kot pomemben dejavnik pri oblikovanju poklicnih karier moških in žensk. Žensko delo je namreč specifično v določenih lastnostih, ki pa ne igrajo ključnega pomena pri moški delovni sili. Med te značilnosti spadajo tudi obveznosti glede opravljanja neformalnega oziroma neplačanega dela doma, kar številnim ženskam predstavlja dodatno obremenitev, saj so tako razdvojene med zasebnim in poklicnim življenjem. Naslednja značilnost je ta, da so ženske pogosto za enako delo plačane manj kot njihovi moški kolegi, in da morajo za enake dosežke storiti več in biti boljše kot moški, kar zagotovo ni dobra motivacija za nadaljnje dosežke v njihovi poklicni karieri. Delo, ki ga opravljajo ženske, je pogosto tudi nižje vrednoteno ter dosega nižji status in ugled od dela moških. Pomembno pa je poudariti, da razlike med spoloma nastajajo že v samem procesu izobraževanja, saj izobraževalni sistemi na nek način razvrščajo moške in ženske v družbeno določene vzorce zaposlovanja, torej jih usmerjajo v poklice, ki se od njih pričakujejo. Vse to pa vodi v tako imenovano poklicno segregacijo, ki pomeni, da se poklici na trgu delovne sile med seboj razlikujejo v statusu, moči, plačilu, ugledu in položaju, ki ga zasedajo na hierarhični lestvici. Spolna segregacija po dejavnostih in po poklicih tako na nek način še dodatno veča prepad med moškimi in ženskami oziroma povečuje neenakosti med spoloma na trgu dela. Za horizontalno segregacijo je značilno, da so moški in ženske koncentrirani v posameznih panogah in poklicih, medtem ko vertikalna segregacija pomeni koncentracijo na višjih oziroma nižjih položajih. Ženske so tako pogosteje koncentrirane v poklicih, ki so feminizirani in so zato vrednoteni slabše, večinoma pa zasedajo tudi nižje in srednje vodstvene položaje, medtem ko jih je na najvišjih položajih, ki so uglednejši in bolj vplivni, zelo malo. Ženske so tako v primerjavi z moškimi v podrejenem družbenem položaju, saj imajo manjše možnosti za doseganje vodilnih delovnih mest.

Osrednje vprašanje in cilj, ki sem si ga zastavila na začetku naloge je vprašanje *Zakaj je na vodilnih položajih tako malo žensk in s katerimi dejavniki je to povezano?* Zanimalo me je, s kakšnimi ovirami se spopadajo ženske, ki zasedajo ali želijo zasedati vodilne položaje ter

kakšni bi lahko bili razlogi za nastanek teh ovir. Skozi analizo literature sem ugotovila, da se ženske na poti do uspeha v poslovnem svetu spopadajo s številnimi prikritimi ovirami, ki jim otežujejo dostop do najvišjih položajev. Te ovire so v strokovni literaturi poimenovali stekleni strop in so povezane z različnimi predsodki in z raznimi stereotipnimi predstavami, ki ženskam otežujejo napredovanje na vodstvene položaje. Nevidni stekleni strop pa je tako trden, da ga uspe prebiti le redkim ženskam. Med ovire, ki sestavljajo stekleni strop kot prva spada učinkovitost sloga vodenja, ki ga ženske uporabijo, saj se morajo odločiti med ženskim, moškim ali androginim slogom, vsak izmed teh pa ima določene prednosti in pomanjkljivosti. Naslednja ovira je pomanjkanje mentorjev, predvsem pa pomanjkanje ženskih mentoric, ki bi svojim varovankam pomagale pri napredovanju na vodilne položaje. Naslednja pomembna ovira je pomanjkanje mrež poznanstev, v katere bi se lahko vključile tudi ženske, saj prevladujejo predvsem moške mreže iz katerih pa so ženske pogosto izključene. Ena izmed ovir je tudi pomanjkanje vzornic, po katerih bi se ostale ženske lahko zgledovale, saj je žensk na vodilnih položajih, ki bi lahko bile drugim vzor, zelo malo. Naslednja ovira se nahaja v drugačnem načinu načrtovanja in razvoja poklicne kariere žensk, saj se njihova poklicna pot zaradi načrtovanja družine in ostalih obveznosti, ki so povezane z domom, zelo razlikuje od moške. Pomembna dejavnika steklenega stropa pa sta tudi spolno nadlegovanje in stres.

Med razloge za nastanek zgoraj naštetih ovir po mojem mnenju spadajo predvsem spolno določene vloge moških in žensk, spolno določena organizacijska kultura in spolno stereotipiziranje. Menim, da vse te ovire izvirajo iz pripadnosti spolu, saj so ovire, ki zadevajo stekleni strop, značilne bolj za ženske, kot za moške. Te ovire so torej pogojene s spolom in izvirajo že iz družbenih pričakovanj, norm in vrednot, ki jih predpisuje družba, v kateri živimo. Poleg tega so ti dejavniki določeni tudi organizacijsko, saj je organizacijska kultura, v kateri delujemo, pretežno moškosrediščna. Vse te ovire torej izvirajo že iz same socializacije deklic in dečkov ter iz različnih spolno usmerjenih vlog, ki moškim in ženskam predpisujejo družbeno sprejemljivo vedenje. Izvirajo pa tudi iz patriarhalne organizacijske kulture ter iz različnih stereotipnih predstav, ki v glavnem predpostavljajo, da je menedžer moški, saj naj bi moški imeli tiste lastnosti, ki so potrebne za dobrega vodjo, medtem ko ženske predstavi o vodji ne ustrezajo. Ženske so zato s svojim spolom stigmatizirane, kar pa pomeni, da so izpostavljene dodatnim obremenitvam in pritiskom ter so bolj obremenjene s stresom. Živimo torej v moškosrediščni družbi, ki ženskam ne omogoča enake obravnave na vseh področjih življenja. To je po mojem mnenju razvidno že iz dejstva, da je odstotek žensk v top menedžmentu zelo nizek, kar pomeni, da so ženske še vedno obravnavane kot manj sposobne

za sprejemanje najpomembnejših odločitev in niso deležne takšne družbene moči, statusa in ugleda, kot ga imajo moški. Z mojimi ugotovitvami sovpadajo tudi ugotovitve iz intervjuja z vodjo na področju gostinske in turistične dejavnosti. Intervjuvanka se je namreč v svoji poklicni karieri srečala s številnimi ovirami, ki sestavljajo stekleni strop. Med drugim pa prav tako meni, da se razlog za tako majhno število žensk na vodilnih položajih nahaja v tradicionalno določenih spolnih vlogah, ki se pripisujejo ženskam ter v pretežno moškosrediščni patriarhalni organizacijski kulturi. Močno pa nasprotuje stereotipu, da naj bi bil menedžer moški, saj meni, da uspešnost vodenja ni pogojena s spolom, ampak je odvisna od osebnostnih lastnosti moškega ali ženske oziroma je prirojena. Intervjuvanka je poudarila, da bodo spremembe na tem področju postopne, saj je to proces, ki se ga ne da spremeniti načrtno, torej z radikalnimi spremembami, ampak se bo položaj žensk spremenil skozi čas.

Hipotezo, ki sem si jo zastavila v uvodu, in sicer, ženske se pri napredovanju na vodilne položaje spopadajo s številnimi ovirami, ki so pogojene s pripadnostjo spolu, lahko na podlagi analize sekundarnih virov in analize intervjuja, potrdim, saj sem ugotovila, da te ovire predstavljajo tako imenovani stekleni strop, ki pa je pogojen s pripadnostjo spolu, saj moški z omenjenimi ovirami načeloma nimajo večjih težav. Njim je dostop do vodilnih položajev lažji, saj je moški slog vodenja bolj cenjen in pogosto tudi bolj učinkovit kot ženski, moških mentorjev ne primanjkuje, moške neformalne mreže poznanstev so zelo razširjene, imajo več potencialnih vzornikov, načrtovanje njihove poklicne kariere pa ni pogojeno z reproduktivno funkcijo tako kot je pri ženskah. Prav tako pa nimajo takšnih težav s spolnim nadlegovanjem in s stresom kot ženske, ki so pogosteje dvojno obremenjene in razdvojene med delom in družino ter izpostavljene številnim dejavnikom, le zato, ker so ženske. Po drugi strani pa se morajo ženske stalno zavedati dejstva, da so ženske, saj se morajo bolj truditi, dokazovati in prilagajati, da dosežejo enak položaj kot moški.

Prav tako lahko na podlagi analize sekundarnih virov in intervjuja potrdim tudi *podhipotezo*, ki pravi, da *stekleni stropi in stereotipi o ženskah na položajih moči predstavljajo glavne ovire, ki ženskam otežujejo napredovanje na vodilne položaje*. Tekom pisanja diplomske naloge sem namreč ugotovila, da stekleni stropi predstavljajo vse nevidne ovire, ki ženskam preprečujejo napredovanje po hierarhični lestvici, med katere spadajo učinkovitost sloga vodenja, pomanjkanje mentorjev in vzornikov, mreže poznanstev, težave pri načrtovanju poklicne kariere ter spolno nadlegovanje in stres. Stereotipi pa prav tako predstavljajo oviro pri napredovanju žensk, saj so določeni s spolom. V družbi namreč prevladujejo stereotipi o

moških menedžerjih, ki ne dopuščajo ideje, da bi menedžerka lahko bila tudi ženska. Prevladujejo pa tudi stereotipi o tem, da so moški boljši vodje, in da so maskulini vodje uspešnejši od tistih, ki prevzemajo ženski slog vodenja. Ženske so torej pogosto stigmatizirane s svojim spolom, kar jim še dodatno otežuje dostop do položajev moči.

Kljub vsem spremembam v smeri boljšega položaja žensk na trgu delovne sile pa je njihov položaj, v primerjavi z moškimi, še vedno slabši. Ženske torej zasedajo večinoma slabše plačana in manj ugledna delovna mesta, s čimer je povezan tudi njihov nižji družbeni in ekonomski položaj ter večje tveganje na trgu dela. Ženskam je tako onemogočeno zasedanje vodilnih delovnih mest, ki zagotavljajo večjo socialno varnost. Za konec pa se lahko vprašamo, kako se bo položaj žensk na vodilnih mestih spreminjal v prihodnosti. Sama, tako kot tudi intervjuvanka, menim, da spremembe niso možne s prisilnimi zakonskimi spremembami in z uvedbo ženskih kvot ali s podobnimi posegi, saj se bo položaj žensk izboljšal šele postopoma, skozi čas. To je torej dolgotrajen proces, ki bo zahteval veliko truda in prizadevanja tako žensk kot tudi moških.

7 LITERATURA

- Baumgartner, Mindy S. in David E. Schneider. 2010. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development* 37. Dostopno prek: <http://jcd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/37/2/559.full.pdf+html> (1. junij 2011).
- Cajnko Javornik, Vita. 2007. Večna hvaležnost? Tega ni. *Manager* (6): 3.
- Chugh, Sunita in Punam Sahgal. 2007. Why do Few Women Advance to Leadership Positions? *Global Business Review* 8:2. Dostopno prek: <http://gbr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/8/2/351.full.pdf+html> (1. junij 2011).
- Cigale, Marija. 1992. O ženskem delu. V *Ko odgrneš sedem tančic*, ur. Marija Cigale, Marta Turk, Živa Trbižan Vidmar in Neva Železnik, 37–46. Ljubljana: Društvo Inicijativa.
- Černigoj Sadar, Nevenka in Dorotea Verša. 2002. Zaposlovanje žensk. V *Politika zaposlovanja*, ur. Ivan Svetlik, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc, 397–433. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Eurostat. 2011. *Gender pay gap in unadjusted form in %*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsiem040> (24. avgust 2011).
- Glazer, Jože. 1998. Tudi na trgu dela enakopravne. V *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, ur. Tjaša Mrgole Jukič, 199–212. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
- Humar, Bojana. 2007. Ženske kvote v podjetjih? Zakaj pa ne! *Manager* (6): 20–21.
- --- 2009. 500 managerjev. Novi obrazi, stara struktura. *Manager* + (4): 4.

- Hunsaker, Johanna in Phillip Hunsaker. 1991. *Strategies and skills for managerial women*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Jeram, Jasna. 2003. *Zagovorništvo enakih možnosti žensk in moških v EU in Sloveniji: novi pristopi k uresničevanju enakosti žensk in moških*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za enake možnosti.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1992. Ali so »družinske kraljice« lahko tudi »šefice«? V *Ko odgrneš sedem tančic*, ur. Marija Cigale, Marta Turk, Živa Trbižan Vidmar in Neva Železnik, 77–87. Ljubljana: Društvo Iniciativa.
- --- 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- --- 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* 16 (34–35). Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF> (1. junij 2011).
- --- 2003. Strategije za hitrejše napredovanje managerk. *Manager* (7/8): 40–42.
- --- 2007a. Zaposlovanje in delo žensk v Sloveniji in Evropski uniji. V *Zbornik o Evropski uniji*, ur. Bogomil Ferfila, 547–570. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2007b. Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 179–210. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Koražija, Nataša. 1996. Slovenkam se ne piše slabo. *Manager* (8): 40–41.
- --- 2001a. Zaželeni so moški z ženskim načinom vodenja. *Manager* (4): 40–44.
- --- 2001b. Skočite na strateške položaje! *Manager* (7/8): 25.
- --- 2007. Managerska demografija: 44 žensk in 50 tujcev med 500. *Manager* + (3): 4.

- --- 2008. Veliko sprememb, malo raznolikosti. *Manager +* (3): 4.
- --- in Grahek Špela. 2010. Premešane karte na vrhu lestvice. *Manager +* (4): 5.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kozmik, Vera. 1998. Še diskriminirane? V *Izobraževanje in zaposlovanje žensk nekoč in danes*, ur. Tjaša Mrgole Jukič, 145–172. Ptuj: Zgodovinski arhiv.
- --- in Tanja Salecl. 1999. *Zakon o enakih možnostih: primerjalna analiza*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- Kralj, Ana in Tanja Rener. 2007. Poklic posebne vrste. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 211–234. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Mavrič, Fani. 2006. Ženske v srednješolskem managementu. *Management* (1): 79–91.
- Oseba XY. 2011. Intervju z avtorico. Koprivnik v Bohinju, 3. avgust.
- Sedmak, Mateja in Zorana Medarič. 2007. Vpliv zaposlitve na družinske odločitve in družinsko življenje. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 75–109. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Turk, Marta. 1992. Podjetništvo je ženskega spola. V *Ko odgrneš sedem tančic*, ur. Marija Cigale, Marta Turk, Živa Trbižan Vidmar in Neva Železnik, 89–97. Ljubljana: Društvo Iniciativa.

- Zagoršek, Hugo. 2004. Generali za vse razmere. *Manager* (2): 32–35.
- Žnidaršič Žagar, Sabina. 2007. Historična perspektiva – aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Mateja Sedmak in Zorana Medarič, 11–41. Koper: Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.

Priloga A: INTERVJU

Intervju z vodjo gostinske in turistične dejavnosti v podjetju X.

Pozdravljeni. Pišem diplomsko nalogo o ženskah na vodilnih položajih, natančneje o ovirah, s katerimi se ženske spopadajo pri napredovanju na visoke položaje ter o razlogih za nastanek teh ovir. Glede na izbrano temo sem se odločila, da bom naredila tudi intervju z eno izmed vodilnih žensk, Vas pa sem izbrala zato, ker menim, da ste v svoji poklicni karieri zasedali že veliko vodstvenih mest in bi lahko z menoj delili svoje izkušnje glede tega.

Za začetek bi Vas prosila, da se mi na kratko predstavite. Zanima me, koliko ste stari, kakšna je Vaša izobrazba in na katerem področju opravljate vodstveno delo?

Starost je 40, po izobrazbi sem diplomirana organizatorica poslovanja v turizmu, opravljam pa vodstveno delo na področju gospodinjstva in turizma.

Kakšna pa je bila Vaša poklicna pot do imenovanja na poslovodno funkcijo in do danes? Če mi lahko mogoče poveste, kje ste že delali, na katerih funkcijah in na kateri ste sedaj?

Kar se tiče vodilnih položajev te verjetno zanima?

Lahko tudi od začetka.

Ker drugače je bilo tega veliko. Delam v turizmu, v hotelirstvu, gostinstvu ves čas. Začela sem čisto na dnu od dela v strežbi, delala sem v kuhinji, v sobah in na recepciji. Potem prva takšna pozicija je bila direktorica hotela na Voglu in pa direktorica avtokampa ob Bohinjskem jezeru. Na tej poziciji sem bila 3 leta. Bila sem zadolžena za organizacijo dela za pač celotno poslovanje. To, potem bom rekla ta druga takšna bolj vodilna funkcija je bila pomočnica direktorja v hotelski verigi na Bledu, kjer sem delala 4 leta. Zatem pa sem pol leta delala kot direktorica hotela v Rogaški Slatini.

Pa sedaj?

Zdaj sem pa direktorica gostinske dejavnosti v podjetju v Begunjah na Gorenjskem. To je pa v bistvu samo gostinstvo, no nekaj je tudi prenočitev, ampak spet malo drugače, ni hotelirstvo.

Kako ocenjujete svoj sedanji, vodilni položaj?

Nad mano je samo lastnik. Enkrat na teden imam z njim sestanek eno uro. V bistvu mi prepušča popolnoma proste roke. To pa je v bistvu prva takšna pozicija, da lahko tako rečem.

Omenili ste, da ste delali tudi v Rogaški Slatini. Glede na to, da živite na Gorenjskem, me zanima, kako ste sprejeli to mobilnost, da ste hodili v službo na drug konec Slovenije?

Včasih mi to ni bil problem, samo zdaj, ko si pač ustvariš družino, no zakon, saj otrok nimam, ampak, ko je otrok majhen, te v bistvu to še bolj ovira pri poklicu, sem pa ugotovila, da ni več to to, da nisi več tako mobilnen. Pač do ene ure vožnje na dan ja, to se pravi ena ura tja ena ura nazaj, vmes je po navadi lahko tudi več kot osem ur in je preveč. To sem poskusila mogoče tudi za referenco pa tudi mogoče, da malo vidim, kako se dela drugje. Pa še hotel je imel pet zvezdic, kar je bil spet en izziv, ampak sem bila zelo nesrečna.

Ali menite, da so Vam prejšnji vodilni položaji pomagali pri tem, da ste tudi kasneje zasedali vodilna delovna mesta?

Da, s tem se popolnoma strinjam, saj samo izkušnje pomagajo. Zelo težko prideš na prvo takšno pozicijo brez izkušenj. Mislim, vsaj jaz bom rekla, da sta bili samo zadnji dve službi takšni, da sem prišla direktno na takšno pozicijo v sezono. Prej sem pa zmeraj nekaj delala, da sem se izkazala, da so me opazili, da bi pa znala biti vodja, in so mi ponudili vodilno funkcijo.

Ste se mogoče kdaj znašli v položaju, ko so Vas poklicali in povabili na neko vodilno funkcijo? S tem mislim predvsem »head hunting«?

So me. To je bilo enkrat, ampak sem bila nekako takrat tako zadovoljna na Bledu, da se nisem odzvala. Bila sem tako zadovoljna, da nisem šla niti na sestanek, samo klicali so me. Pa mi je bilo potem tudi žal in sem rekla, da tega nikdar več ne smem narediti.

Kaj ste morali žrtvovati, da ste dosegli sedanji položaj? Verjetno osebni prosti čas, čas za družabnost, prijateljstva, za partnerja, čas za družino in otroke?

Ne za partnerja ne samo v bistvu pač partnerja nisem imela in sem več svojega časa posvečala in študiju ob delu in pač samemu delu in to je to. Če bi imela partnerja že prej, pa ne bi mogoče tudi kakšne šole naredila, ampak enostavno sem hotela izrabiti tisti prosti čas, če ga že imam. Menim pa, da veliko žensk tvega svojo kariero zaradi otrok. Tudi pri nas je recimo zaposlena ženska, ki ima majhnega otroka in je prosila, če lahko dela samo dopoldan, saj popoldan nima otroškega varstva. Velik problem so namreč tudi vrtci, saj ti niso evropsko

naravnani po evropskem delovnem času, ki ga imamo pri nas. Res je, da ko imaš enkrat otroka, ne moreš delati kar cel dan ali pa še celo pozno v noč. Tudi jaz bi verjetno razmišljala drugače, če bi imela otroke. Mogoče se bi tudi manj posvetila svoji karieri.

Kako na Vas, kot na žensko na vodilnem položaju, gledajo Vaši podrejeni? Menite, da bi bilo drugače, če bi bil na Vašem položaju moški?

Mislím, da ne. Pri meni je bil problem bolj to, da sem postala direktorica na moji prvi poziciji s 25 leti in to je bilo bolj zaradi mladosti, saj so bili vsi moji podrejeni večinoma starejši.

Kateri pa so po Vašem mnenju najpomembnejši dejavniki poklicnega napredovanja? Je to znanje, strokovnost, so to organizacijski in gospodarski dosežki, spretnost v odnosih z ljudmi, uspešnost v javnih nastopih, geografska mobilnost, stiki s pomembnimi ljudmi, podpora mentorja, politične zveze?

V bistvu je vsakega po malo. Žal bom rekla, da znanje in izkušnje, tisto, kar bi res moralo biti, največkrat ni. To sem namreč doživela na svoji koži, saj bi drugače bila direktorica in ne pomočnica direktorice. Najbolj pomembno danes je to, da znaš pač nastopati pred tistim, ki izbira. To se mi žal zdi najbolj pomembno v Sloveniji. Takšne so moje izkušnje glede tega. Menim pa, da je današnja mladina veliko bolj ambiciozna kot je bila včasih. Zdaj recimo bi vsi radi imeli visoko izobrazbo, dobre službe in predvsem dobre plače. Tukaj pa nastane problem, ker je danes brez izkušenj zelo težko dobiti zaposlitev, ki si jo želimo. Izkušenj pa mladi, kljub svoji ambicioznosti, pogosto nimajo. V današnjem času je namreč zelo pomembno, da imaš narejeno šolo in vsaj diplomó, čeprav menim, da bi bilo bolje, če bi imeli tudi nekaj izkušenj, saj delodajalec pri izbiri kandidatov za zaposlitev ne gleda katero šolo imaš narejeno, ampak ga bolj zanima, kje in kaj si že delal ter kakšne so tvoje reference. Poleg tega pa ima največjo vlogo, kot sem rekla že prej, to, da znaš govoriti in nastopiti pred tistim, ki zaposluje, saj ga na ta način najlažje prepričaš, da te zaposli. S tem sem se srečala tudi sama, saj so namesto mene izbrali nekoga, ki je lepo govoril in veliko obljubljal, čeprav je kasneje kmalu »odletel« iz tega delovnega mesta.

Kaj je najbolj oviralo Vašo kariero? Tukaj mislim predvsem na skrb za otroke, sorodnike, druge družinske obveznosti, mogoče gospodinjske obveznosti?

Ja ne pač, če si sam, itak nimaš glede tega ne vem kakšnih problemov in obveznosti.

Kakšen mora biti po Vašem mnenju dober vodja? Katere lastnosti mora imeti?

Znati mora organizirati delo. Seveda mora najprej vede,,i zakaj se gre, pač imeti mora znanje, izkušnje, vedeti mora, zakaj sploh je v firmi in s čim se firma ukvarja. Potem mora vseeno imeti nek čut za zaposlene, mora pravilno ravnati z njimi, ker zdaj so kadri vedno bolj občutljivi, posebej pa recimo v panogi, v kateri delam jaz, kjer je delovno intenzivna panoga in je največ odvisno od ljudi. S tem je mogoče malo drugače v proizvodnji, ampak vseeno so zadaj ljudje, z ljudmi pa je težko delati. Nekako mora biti en red, po drugi strani pa se zaposleni ne smejo čutiti preveč izkoriščene. Zdaj se tudi veliko govori o pravicah nič o dolžnostih. Nekako moraš biti vmes med tisto vojaško disciplino in pa med mehko, kar pa je včasih težko.

Komu je po Vaši oceni lažje opravljati delo na vodstvenem položaju? Moškemu ali ženski? Ali torej menite, da ženski spol predstavlja kakšno omejitev pri doseganju vodstvenih položajev?

To je seveda čisto odvisno od tega, v kateri panogi smo. Menim, da v naši branži spol ni tako zelo pomemben dejavnik za napredovanje na vodilne položaje, saj drugače pač ne bi bila na tem položaju jaz, ampak bi bil nad mano moški. Bom pa rekla, da je tako mogoče tudi zaradi tega, ker je bila direktorica pred mano tudi ženska. Sama imam namreč veliko kolegic, ki so prav tako direktorice v tej branži. Ampak to je mogoče samo v tej branži, v drugih je verjetno drugače. Tudi v proizvodnji in v informatiki je drugače. Hotelirstvo pa je bolj ženska panoga, je pa res, da so bili v socializmu sami direktorji hotelov, in da na teh položajih praktično ni bilo žensk. Se pa to s časom spreminja v smislu, da na te položaje lahko pridejo tudi ženske.

Ali menite, da morajo ženske vložiti več truda in biti boljše od moških, da dosežejo enak vodstveni položaj? Da morajo biti bolj izobražene, opravljati več različnih nalog, biti bolj iznajdljive in prilagodljive?

Nekatere ženske pravijo, da so zelo zapostavljene, in da se morajo veliko več boriti kot moški, nekatere pa pač ne. Če govoriva za mojo panogo, potem mislim, da ne. Več pomeni to, da zna moški ali ženska lepo govoriti in s tem prepričati pravo osebo na pravem mestu torej tistega, ki zaposluje. Čeprav res slišim vse sorte. Zdaj nekatere ženske pravijo, da imajo probleme, samo ne vem, mogoče so preveč feministke. Zadnjič sem poslušala, da mogoče v informatiki, ki je res večinoma moška in potem mogoče tudi ženska težje pride do tega. Ne morem reči.

Kakšne pa so po Vašem mnenju ovire s katerimi se spopadajo ženske pri napredovanju na vodilne položaje? Ovire pri napredovanju, ki predstavljajo stekleni strop.

Ovire pri napredovanju? A samo zato, ker sem ženska? Smeh.

Da. Na primer problem usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja.

Jaz sem mogoče res netipična predstavnica, saj tega problema res nimam in sem pač, ker nisem imela družine, posvetila čas svoji karieri. Čeprav bom čisto tako rekla, mož mi je enkrat na začetku, ko sva se spoznala, nekako očital, da sem karieristka. Sem rekla, ni res! Smeh. Sigurno pa je drugače, če imaš družino in otroke, za katere je treba skrbeti. Recimo moja mati je po osem ur delala v proizvodnji in nato peš hodila domov. Živelimo smo namreč približno eno uro hoje od te tovarne. Ko je prišla domov, je morala poskrbeti še za nas, otroke. No saj smo večinoma sami skrbeli zase, ampak vseeno so tukaj še druge stvari, ki jih je bilo treba opraviti. Treba je bilo skuhati, pospraviti, oprati perilo, zlikati ... tukaj so še vsa ostala domača gospodinjska opravila. Poleg tega, pa smo imeli doma še kmetijo, tako da je bilo tudi s tem veliko dela. Moški pa imajo v primerjavi z ženskami manj dela s temi gospodinjskimi obveznostmi in zato lahko več svojega prostega časa posvetijo drugim stvarem.

Dejavnika, ki sestavljata stekleni strop, sta tudi osamljenost in izločenost. Ali ste kot ženska na vodilnem položaju kdaj počutite osamljeno oziroma izločeno?

Ja, to pa definitivno! V bistvu je tako, da moraš zmeraj imeti neko distanco, bom rekla, do svojih zaposlenih ali podrejenih. Nikoli jim ne smeš priti preblizu oziroma jim dati možnosti, da oni pridejo preblizu tebi, saj to lahko izkoristijo in si potem ranljiv. Tudi, če se mogoče navežeš, saj imam izkušnje, da se na nekoga pač, kar je normalno, če si z njim v pisarni ali kakorkoli pač malo bolj izveš o njem, da tudi moraš kaj poklepetati ali kje si bil na morju to ono tretje, ampak to ni nikdar bilo dobro. Izkusila sem tudi to, da tudi, če nisi na vodilnem položaju, ni dobro, da se preveč razumeš s sodelavci, ker ko enkrat mogoče pride do napredovanja, je potem vse narobe in potem imaš velike probleme ravno s tistimi, ki misliš, da ti bodo najbolj pomagali.

Kakšen pa je Vaš slog vodenja? V teoriji so ti slogi razdeljeni na moški in na ženski slog. Moški slog je bolj grob in bolj avtoritativen, medtem ko je ženski bolj mehek, ženske smo bolj emocionalne. Potem pa obstaja še androgini oziroma mešani slog vodenja, ki pomeni, da od obeh slogov prevzameš tiste najboljše lastnosti. Kakšen slog vodenja pa uporabljate Vi?

To je zdaj zelo težko reči in ocenjevati samega sebe. Smeh. Ampak včasih recimo, kakor sem rekla, moraš nekako imeti oba sloga, bom rekla, tako kot si opisala, in moškega in ženskega.

Čeprav se zdaj zadnje čase kar bolj nagibam k moškemu, ker vidim, da drugače nikamor ne prideš. Smeh. Tako da mogoče z enimi »soft« vmes variantami, ker res mogoče potem včasih vidiš, da pa le mogoče preveč tudi od njih zahtevaš ali pa ne vem, recimo, mi imamo sezono in zdaj je sezona in je recimo še ena dala odpoved in potem res jih tako »teraš« in »teraš« in potem pa res ne moreš čisto za vsako malenkost, da jih ne vem držiš, mogoče tako. Drugače pa bom rekla, da uporabljam bolj tisti moški stil.

Potem se poslužujete moškega stila vodenja. Ali se tudi Vaš stil oblačenja bolj nagiba k moškemu?

Ne, to pa definitivno ne.

Kaj pa način govora?

Ne, to je pa čisto žensko.

Ali se izogibate pogovorom o ženskih temah v službi?

Na primer?

Pogovori o nakupovanju, o modi, o kuhanju, o otrocih itd.

Ne, o tem tudi poklepetam. Temu se ne izogibam.

Ali ste kdaj imeli kakšnega mentorja ali mentorico?

Ja, sem imela. V prvi službi.

Ali je bi moški ali ženska?

Moški.

Kakšne pa so bile Vaše izkušnje v zvezi s tem? Ali Vam je mentorstvo kaj pomagalo pri delu in tudi kasneje pri napredovanju?

Ja, ker v bistvu v prvi službi sem res čisto padla v to in nisem vedela kako in kaj. On je bil namreč izkušen hotelir, tudi starejši pred upokojitvijo. Tako, da mi je dal nekako neke smernice. Pač s svojimi izkušnjami me je malo usmeril tudi v samo hotelirstvo, v čisto konkretne zadeve.

Ste bili Vi kdaj komu mentorica?

Ja, ampak v bistvu bolj tem študentom ali pa dijakom na praksi. Nič kaj tako posebnega.

Kaj pa menite o mrežah poznanstev? Prevladujejo namreč predvsem moške mreže poznanstev. S tem mislim, da se moški po službi velikokrat dobijo na pijači, igrajo golf, nogomet, skratka na ta način oblikujejo neke zaprte kroge. Ženske pa se v te mreže zelo težko vključijo, oziroma so iz njih izključene kljub temu, da so mreže poznanstev zelo pomembne pri poklicnem napredovanju, saj omogočajo druženje, pogovore o aktualnih temah in problemih zunaj delovnega časa. Kaj menite o tem?

Ja to pa priznam, da obstaja. To vidim tudi pri svojem možu, da on v lokalu recimo za »šankom« spozna veliko ljudi in lahko tudi veliko več stvari uredi. Pač tam spoznaš ljudi. Ampak, če gre tja ženska, to ni. Prvič, saj veš, ne gre, ne spustijo je zraven ... tako, v tem smislu.

Potem Vi niste vključeni v takšne mreže?

Ne. Smeh. Pošiljam moža v fronto. Smeh.

Menite, da vključevanje v te mreže daje na nek način prednost moškim? V smislu, da omogoča lažje napredovanje na vodilne položaje in lažje opravljanje samega dela?

Kar se tega tiče, imajo moški še vedno prednost. Mislim, odvisno, zdaj pri vodenju mogoče samemu niti ne, kakor če delaš recimo v prodaji ali v komerciali. Tudi jaz marsikaj izvem preko svojega moža in mi tudi pomaga v službi. Recimo, kje dobiti električarja, kje dobiti kuharja, to se tam vse pogovarjajo.

Tudi ženske se združujejo v takšne mreže. Kot primer je Sekcija menedžerk pri Združenju Manager. Kaj menite o ženskih mrežah? Ali so te lahko tako učinkovite kot moške?

Sigurno ne pa tudi ne vem, če kdaj bodo, saj so te mreže narejene res samo zaradi tega, zaradi »biznisa«. V moških pa je tudi še vse ostalo, da gredo malo po svoje, ženska pa samo komaj čaka, da bo šla domov ali uživati ali pa ima res otroka ali kakor koli. Tudi jaz, čeprav otrok nimam, sem raje le doma. Vedno bolj.

Ženske torej tudi zaradi domačih obveznosti nimajo časa za druženje v teh mrežah?

Ja, tudi to bi lahko bilo povezano.

Kakšne pa so Vaše aktivnosti zunaj službe?

Zelo veliko mi pomeni prosti čas, ki ga je sicer malo. Včasih mi tudi čisto paše, če sem doma in uživam v svojem domu in da mi ni treba nikamor iti. Drugače pa pač telovadba, malo se moraš tudi sproščati. Telovadba in gibanje na svežem zraku pa v kašen hrib gor.

Ali ste imeli kakšnega vzornika ali vzornico, po kateri bi se lahko zgledovali?

Ne morem reči, da sem imela vzornika.

Koga, ki je imel v Vašem življenju neko simbolno vlogo in Vas je na nek način tudi navdihnil, da ste se odločili za ta poklic?

Ne. V bistvu me je nekako življenje samo popeljalo do tega. Tudi na začetku sploh nisem bila ambiciozna. Recimo pa pri 25-ih letih sploh ne. Ampak nekako so mi ponudili najprej v vodenje ene manjše zadeve, potem pa je tam direktor dal odpoved in so mi ponudili kar vse. Tisto je bil zame šok in potem, ko sem to poizkusila, sem se nekako našla v tem in sem hotela pač delati nekaj na tem področju. Da bi imela zdaj kakšnega vzornika, ne. V bistvu sem se mogoče učila na napakah drugih, bom rekla, da bolj to, ne morem pa reči, da je bil nekdo v mojih bližini, recimo, nekdo, ki poznam njegovo vodenje, da bi mi bil vzor.

Kako ste torej načrtovali svojo poklicno kariero?

Ja v bistvu je bilo vse bolj nenačrtovano. Potem sem sicer ob delu naredila še dve šoli, ker mi je bilo pač to delo všeč, prej sem pa imela samo srednjo šolo.

Ste opravljali tudi dela, ki sicer niso bila povezana z Vašim osnovnim poklicem?

Tudi. Delala sem vse sorte.

Številne ženske so dvojno obremenjene, saj nosijo breme večine gospodinjskih opravil in dela doma ter imajo težave z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja. Kdo pri Vas pogosteje opravlja gospodinjska in domača opravila?

Moram kar pohvaliti moža. Tudi, če nimava otrok, ampak kadar je on doma, večinoma on in kuha in pomije in lika. On ima likanje na čez. Večinoma moram reči, da on.

Kakšen je odnos Vašega partnerja do Vašega dela?

Zelo me podpira in spodbuja.

Ali bi lahko rekli, da je Vaše življenje glede na to, da zasedate vodilni položaj, stresno?

Ja sigurno, da je bolj stresno, kot če ne bi bila na vodilnem položaju. V tej novi službi sem šele dobre štiri mesece in bom rekla, da ni tako velik obseg dela, čeprav se pa sedaj kažejo tiste malenkosti. Ni tako stresno, ampak normalno, da je bolj, kot če si osem ur nekje za »šalterjem« ali pa v pisarni, saj ne moreš kar odklopiti. Je stresno.

Kako se spopadate s tem stresom?

Nekako se navadiš živeti s tem. Ko sem bila na Bledu, moram reči, da sem se od začetka zelo obremenjevala, saj ne veš kako, kaj in samo razmišljaš o tem. Potem pa te v bistvu tudi telo samo prisili, da, saj ne vem, ali eno ali drugo. Ali greš v Begunje (smeh) ali pa se nekako poskusiš »skulirati« in si nekako v življenju najdeš še tiste druge prioritete. Hvala bogu jaz jo zdaj imam in bom tudi rekla, da mi ni več tista prva stvar služba, kakor mi je bila, ampak mi več pomeni pač zasebno življenje in moj partner.

Torej so ženske na vodilnih položajih na splošno bolj obremenjene s stresom kot moški?

Odvisno, kakšen tip si. Zdaj glede na to, če si ženska, se nekako smatra, da si bolj nežna, občutljivejša, tankočutnejša. V tem primeru so ženske definitivno bolj obremenjene s stresom, vendar se moramo zavedati, da so tudi nekateri moški, ki so takšni. Ampak večinoma so to ženske. Tako, da lahko rečem, da so ženske bolj obremenjene.

Ste se v svoji poklicni karieri že kdaj srečali s kakšno obliko spolnega nadlegovanja, in ali menite, da so ženske na vodilnih položajih večkrat tarča spolnega nadlegovanja kot moški?

Ne, jaz osebno se nisem. Bilo pa je bolj obrekovanje zakaj sem prišla do tega položaja. Na takšen način s spolnimi uslugami. Da bi bilo pa nadlegovanje ali mobing na to temo, pa ne.

Obrekovanje pa?

Ja, to je pa bilo. In me je tudi zelo prizadelo. Saj, če bi bilo res, me ne bi, ampak to je to, če napreduješ v firmi in ti potem ravno tisti, ki bi ti morali pomagati in ti stati ob strani, ne vem a so ljubosumni, ti obrnejo hrbet. Sprašujejo se ja, kako pa je ona prišla do položaja? Ja z direktorjem je spala. Pač tipično.

V literaturi sem brala, da se pogosto zgodi, da nekdo avtomatsko, ko vidi žensko v neki firmi, najprej pomisli, da je to pomočnica direktorja, ne pa direktorica. Ste se že kdaj srečali s tem?

Ne zaradi tega, ker ima tudi veliko hotelov direktorice in je res takšna branža, bom rekla res bolj gospodinjska.

Obstaja tudi sindrom kraljice matice oziroma tako imenovani »queen bee« sindrom. Gre za to, da je kraljica matica, ki je na vodstvenem položaju, že prebila stekleni strop in sedaj noče pomagati ostalim ženskam, ki so nižje od nje, da bi se tudi one povzpele tako visoko. Kaj menite o tem?

To pa definitivno obstaja. Čeprav jaz mislim, da je tudi mogoče bolj to, da se pač bojijo za svoj položaj. Jaz sem to občutila bolj v tem smislu, da ga ne spustiš k sebi, čeprav je sposoben, tudi da bi ga povišal, no ne glede na to, ali je moški ali ženska, mogoče za ženske sploh, posebej pa če dobro zgleda in je mlajša. Ja zaradi tega, ker pač ženske smo takšne. Ja to obstaja. Ampak tudi recimo tako ... zakaj ženske ne volimo žensk recimo v politiko, čeprav naj bi jih? Ja ravno zaradi tega mislim.

Ali menite, da moški na splošno manj upoštevajo ženske na vodilnih položajih kot moške?

To bi pa včasih znalo biti res, ampak ne morem posploševati. Včasih pa je tako.

Ali se poleg vseh teh naštetih ovir srečujete še s kakšnimi drugimi ovirami na tem položaju?

Kot ženska? Zaradi tega, ker sem ženska?

Da.

Ne spomnim se, da bi bilo kaj takega posebnega. Ne vem.

Kaj pa menite o tem, da je na vodilnih položajih v Sloveniji in v svetu manj kot 10 % žensk? Zakaj jih je tako malo? Je to povezano z zgodovino? Kakšni so torej po Vašem mnenju razlogi za nastanek ovir pri napredovanju žensk?

Če pogledamo, imamo ženske volilno pravico že 100 let in to je to. To je v bistvu ta ženska evolucija ali pa revolucija, ki je zelo počasna. Bom rekla, da je še zelo hitra, če recimo primerjamo, kaj je bilo do pred časom. S tem mislim predvsem na volilno pravico in pa vse ostalo. Pa žena naj bo doma in tako naprej. Pa velike družine. Če pač spodbujaš velike družine in nataliteto, potem je ženska doma. Ja, definitivno je to povezano s tradicijo in s samo zgodovino.

Potem menite, da ima to neko povezavo tudi s samim načinom socializacije in s temi tradicionalno usmerjenimi vlogami? S tem mislim, da je moški hranilec družine, ženska pa je gospodinja, mati in partnerica? Da se to že s socializacijo vtre v podzavest samih otrok?

Ja, res je. Čeprav se je to v zadnjih 20-ih letih mogoče malo spremenilo, saj se recimo pogovarjam z drugimi ženskami, ki majo tudi zelo veliko podporo doma, jim ne glede na to ali so na vodilnih položajih žene ali ne, možje pomagajo pri domačih gospodinjskih opravilih, medtem ko jim prej niti slučajno niso.

Ali potem menite, da so te vloge spolno usmerjene?

Ja, to žal tako je. Mislim, da ne moremo kar spremeniti zgodovinskih dejstev in to bo trajalo še nekaj časa. Menim pa, da smo na zelo dobri poti.

Ali menite, da je spolno določena tudi organizacijska kultura oziroma celotna kultura organizacije? Da je moško naravnana oziroma patriarhalna?

Ja, saj, če pogledamo, je še zmeraj veliko več moških. Tudi v politiki je največ moških. Mislim dobro, ženske so tukaj, bom rekla, pametne, da ne gredo v politiko, ker, kdor gre v politiko, nikjer drugje ne more nič doseči. Ta gre po mojem mnenju v politiko.

Potem velja prepričanje, da je recimo zasebna sfera rezervirana za ženske, javna, tista izven doma, pa je rezervirana za moške?

V glavnem je tako, saj se vidi, da je. Če bi trdili tako ali pa drugače, je žal še zmeraj tako. Ampak jaz mislim, da tudi ženske mogoče niso tako ambiciozne, da bi se potegovala za vodilne položaje. Ker je pa res, da na vodilnem položaju danes ni tako, kot je bilo včasih. Osem ur pa sem in tja. Ne, zdaj je to lahko »non stop«.

Kakšno vlogo pa imajo pri tem po Vašem mnenju stereotipi? V družbi je namreč splošno sprejet stereotip, da naj bi bil menedžer moški, saj naj bi moški imeli predvsem tiste lastnosti, ki jih potrebuje dober menedžer, ženske pa naj bi bile preveč emocionalne in empatične ter zato tudi slabše vodje.

To pa ni res. Jaz mislim, da se moraš že roditi s takimi lastnostmi, da si lahko uspešen vodja. Ne glede na to, ali si moški ali ženska. Pač moraš imeti takšne osebnostne lastnosti, da si lahko vodja. Dobro, nekaj se jih lahko tudi priučiš, ampak mislim, da te osebnostne lastnosti določajo kot osebo. To pa vemo, kako je. Nekaj so geni, malo pa je tudi vzgoja, zelo malo.

Ali menite, da so ženske zaradi tako majhnega števila na vodilnih položajih stigmatizirane s svojim spolom? Zato, ker so na vodilnih položajih v manjšini tako kot recimo pripadniki določenih rasnih ali etničnih manjšin in se na njih zato »gleda« drugače?

Mislím zdaj, če gledamo na splošno, verjetno ja, ampak to se mi zdi, da se zelo spreminja. Zdi se mi, da je zadnje čase pa tudi veliko žensk na takšnih položajih. Mislím tudi v firmah, ki res nekaj pomenijo in v svetu in tukaj. Pa tudi, če pogledava recimo Nemčija, Angela Merkel, kanclerka. Jaz sem bila tako vesela, ko je bila izvoljena. Pa ne samo zaradi tega, ker je ženska, tudi zato, ker je ona tisti mehkejši vodja, ki še zmeraj udari po mizi in reče to pa to pa to. Ja, pa tudi zato, ker je ženska. In še so jo izvolili, in to, hočem reči, da se spreminja. No, saj se spreminja tudi v Ameriki, kjer še ni bila ženska, ampak je pa temnopolti. To pomeni, da bo lahko kmalu tudi ženska.

Moje zadnje vprašanje, s katerim bi najin pogovor zaključila, se nanaša na spremembe, ki bi pripomogle k temu, da bi se položaj žensk v prihodnosti izboljšal. Kakšne bi po Vašem mnenju lahko bile te spremembe?

Jaz mislím, da se bo to kmalu spremenilo samo po sebi, ko bodo v bistvu tisti, ki so še tradicionalno vzgojeni ali lastniki ali direktorji, šli pač v pokoj oziroma, ko bodo umrli. Mislím, da se bo to uredilo s samo evolucijo. Saj se že pozna. Tako, kot sem rekla. V zadnjih 20-ih letih opažam, da moški zelo veliko pomagajo doma, to pa pomeni, da se bo spremenilo tudi to. Pač je pa to en proces. Jaz mislím, da z eno revolucijo ali pa karkoli ali pa z enim zakonom ne bo nič, ker je to preveč zakoreninjeno. Ti namreč ne moreš nekoga prepričati, če že ima neko prepričanje, posebej, če je starejši.