

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SAMOZAVEST KOT FAKTOR USPEHA MANAGERK V
SLOVENSKEM POSLOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, maj 2015

PETRA LENIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Petra Lenič, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Samozavest kot faktor uspeha managerk v slovenskem poslovnem okolju, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25.5.2015

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PSIHOLOŠKI KAPITAL	4
1.1 Razvoj koncepta pozitivne psihologije in pozitivnega psihološkega kapitala	4
1.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	6
1.2.1 Tradicionalni kapital.....	8
1.2.2 Človeški kapital	8
1.2.3 Socialni kapital	9
1.2.4 Pozitivni psihološki kapital	10
1.3 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	11
1.3.1 Samozavest	12
1.3.2 Upanje.....	12
1.3.3 Optimizem	13
1.3.4 Miselna prožnost	15
1.4 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.....	16
1.4.1 Razvoj samozavesti	16
1.4.2 Razvoj upanja	18
1.4.3 Razvoj optimizma.....	20
1.4.4 Razvoj miselne prožnosti	20
2 SAMOZAVEST	20
2.1 Zgodovina razvoja samozavesti po Banduri.....	21
2.2 Pojem samozavesti	21
2.3 Socialna kognitivna teorija in samozavest.....	22
2.3.1 Model trikotne recipročne vzročnosti.....	23
2.3.2 Osnovne človeške zmožnosti.....	24
2.3.3 Dimenzije samozavesti	26
2.4 Samozavest v primerjavi s samopodobo, teorijami motivacije in lastno oceno posameznikov	27
2.5 Teorija zadovoljstva na delovnem mestu in samozavest.....	28
3 SAMOZAVEST ŽENSK V POSLOVNEM OKOLJU	30
3.1 Ženske in zgodovina trga dela	30
3.2 Pomen vključevanja žensk na trg dela.....	32

3.3	Ženske v managementu	35
3.4	Managerke v slovenskem poslovnem okolju	38
3.5	Stopnje razvoja poklicne poti managerk in vloga samozavesti.....	39
3.6	Razlogi za majhno število žensk v managementu in vpliv samozavesti.....	40
3.6.1	Družinske obveznosti	43
3.6.2	Pomanjkanje samozavesti	44
3.6.3	Pomanjkanje neformalnih zvez	45
3.6.4	Več odsotnosti z dela.....	46
3.6.5	Stereotipi o ženskah	47
3.6.6	Napredovanje in promocija	48
3.7	Načini in metode za izboljšanje samozavesti	49
3.7.1	Miselne tehnike	51
3.7.2	Uporaba tehnike monologa	51
3.7.3	Uporaba tehnike centriranja	51
3.7.4	Uporaba tehnike miselnih predstav	52
3.7.5	Načini izražanja samozavesti	52
3.7.6	Premagovanje osmih ovir za doseganje samozavesti po Moss Kanter	54
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA VPLIVA DEJAVNIKOV NA SAMOZAVEST MANAGERK V SLOVENSLEM POSLOVNEM OKOLJU	55
4.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	55
4.1.1	Načrt kvalitativne raziskave	56
4.1.2	Omejitve raziskave	56
4.2	Analiza raziskovalnih vprašanj	57
4.3	Ugotovitve in priporočila	62
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	65
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	7
Slika 2: Dimenzije socialnega kapitala.....	9
Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	11
Slika 4: Dimenzije upanja.....	13
Slika 5: Ravni teorije naučenega optimizma	14
Slika 6: Model determinant razvoja samozavesti po Banduri	16
Slika 7: Model trikotne recipročne vzročnosti	23
Slika 8: Osnovne človeške zmožnosti	24
Slika 9: Dimenzije samozavesti.....	26
Slika 10: Model zadovoljstva na delovnem mestu	29
Slika 11: Doseganje enakosti med spoloma na globalni ravni v %	33
Slika 12: Doseganje enakosti med spoloma v Sloveniji v %	33
Slika 13: Uspešnost žensk na različnih delovnih področjih v primerjavi z moškimi v % ..	38
Slika 14: Konceptualni model vpliva notranjih faktorjev na odločitve.....	41
Slika 15: Načini izražanja samozavesti	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ukrepi za razvoj upanja na ravni pozitivnega psihološkega kapitala.....	19
Tabela 2: Zastopanje delovnih področij po spolu v %	37
Tabela 3: Delovna udeležba žensk v času vzgoje otrok v %	46
Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave študije samozavesti med managerkami v slovenskem poslovnem okolju	56
Tabela 5: Spremembe na ravni ekosistema organizacij.....	63

UVOD

Gospodarsko razvite družbe 21. stoletja spodbujajo razvoj novih managerskih perspektiv, teorij in konceptov, da bi premagale vsesplošno konkurenčnost, ki je kot taka zajela svetovno gospodarstvo. Dinamika implementacije sprememb in soočanje z različnimi okoliščinami, v katerih se sodobne organizacije znajdejo, odpira nova področja raziskovanja, ki jim bo v prihodnosti potrebno posvetiti še več pozornosti in ki lahko kot taka pomembno vplivajo na učinkovitost, razvoj in uspešnost posameznikov ter organizacij.

Sodobni vzorci mišljenja, ki so nadomestili tradicionalne, so povzročili premike zlasti na ravni razvoja človeških virov. Ker je intelektualni kapital pomemben element vsake organizacije, je skozi leta dobil nove razsežnosti predvsem na ravni zaposlovanja. Svetovna konkurenca je namreč spodbudila implementacijo raznolikosti na trgu dela, zlasti na področju vključevanja žensk na trg dela, in si začela prizadevati za rešitev problema pomanjkanja žensk na vodilnih mestih. Premike v tej smeri so v zgodovini sprožila številna revolucionarna gibanja in reforme, ki so spodbudila razvoj novih družbenih sistemov. Novi pristopi so začeli spodbujati enakopravnost in poskušali zagotoviti priznavanje enakega obravnavanja moških in žensk tako v družbi kot tudi na delovnem mestu. Večje spremembe na tem področju je moč zaslediti šele v drugi polovici dvajsetega stoletja, ko je delež ženske populacije, ki je bil do takrat bolj ali manj neopazen, začel naraščati. Številni ukrepi, ki so k temu pripomogli v preteklosti, so poleg zaposlovanja spodbudili tudi večje možnosti izobraževanja ter razvoj novih programov enakopravnosti na delovnem mestu.

Kljub želji, da bi se stanje na področju razvoja poklicnih poti žensk izboljšalo, mnoge raziskave danes dokazujejo, da je na delovnih mestih delež žensk v primerjavi z deležem moških še vedno prenizek, zato je vse manjši tudi delež zaposlenih žensk, ko se pomikamo po hierarhični lestvici navzgor. Vzrok so številne odkrite in prikrite ovire, ki so se skozi čas pojavile pri prizadevanju za vključevanje žensk na trg dela. Kljub temu pa stereotipi, vpliv patriarhalne družbe v preteklosti, diskriminacija, stekleni strop in mnogi drugi pritiski, s katerimi se spopadajo sodobne ženske, spodbujajo družbo in odpirajo nova področja raziskovanja, ki se ukvarjajo s tem, kako zmanjšati te razlike, premostiti ovire ter izboljšati pogoje za napredovanje žensk. Eden izmed razlogov njihove nizke vključenosti v poslovnem okolju je tudi pomanjkanje njihove samozavesti.

Samozavest predstavlja enega izmed štirih faktorjev pozitivnega psihološkega kapitala. Njegov pomen je pridobil na prepoznavnosti z razvojem nove veje psihologije, to je pozitivne psihologije. S poudarjanjem pozitivnih čustev, med katere poleg samozavesti spadajo tudi upanje, optimizem in miselna prožnost, so bile v začetku 21. stoletja pod vodstvom Martina Seligmana in njegovih kolegov, začrtane nove družbene smernice, tako na ravni posameznikov kot tudi organizacij. Slednje integrirajo pozitivni psihološki kapital v svoje poslovno okolje preko pozitivnega organizacijskega vedenja.

Samozavest predstavlja skupek aktivnosti, ki nastanejo kot posledica posameznikovih prepričanj in vplivajo na njegov uspeh. Mnogi posamezniki njenemu pomenu ne posvečajo pretirane pozornosti, kljub temu da predstavlja enega ključnih dejavnikov za doseganje ciljev. Njena prisotnost je pomembna tako na poklicni kot zasebni ravni moških in žensk kot tudi na ravni razvoja aktivnosti organizacij.

Številni avtorji v svojih delih opozarjajo na prednosti tega psihološkega konstrukta. Samozavestni posamezniki namreč bolj verjamejo vase, so v svoje delo pripravljeni vložiti večji napor, so bolj motivirani in pripravljeni sprejemati večje izzive. Kljub temu je pomanjkanje samozavesti največkrat zaznavano ravno pri ženski populaciji. Ta tematika je vse bolj obravnavana s strani številnih raziskovalcev. Njihova mnenja so deljena glede ovir, ki samozavest žensk omejujejo. Nekateri so prepričani, da so za posledice njihove nizke samozavesti krive osebne lastnosti, drugi iščejo odgovore v zunanjih faktorjih. Gre za družbene kot organizacijske faktorje, ki ženskam v osnovi omejujejo napredovanje na njihovi poklicni poti. Ugotavljajo, da so ženske na višjih delovnih mestih še vedno zastopane v manjšini. Slednje je v nasprotju z dejstvom, da je njihova udeležba na trgu dela nujna za doseganje boljše učinkovitosti in profitabilnosti organizacij.

Osnovni namen magistrskega dela je predstaviti položaj ženskih managerk v slovenskem poslovnem okolju in pomen samozavesti na njihovi poklicni poti. Prav tako je namen magistrskega dela razširiti znanje s področja pozitivnega psihološkega kapitala in njegove povezave s samozavestjo.

Temeljni cilj je na osnovi domače in tuje literature proučiti položaj žensk v slovenskem poslovnem okolju, ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na njihovo samozavest na delovnem mestu, in spoznati načine, kako lahko posameznice svojo samozavest izboljšajo.

V magistrskem delu sta obravnavani naslednji **hipotezi**:

H1: Samozavest je eden ključnih faktorjev za dosego uspeha slovenskih managerk.

H2: Organizacijski faktorji omejujejo samozavest managerk na njihovi poklicni poti.

Struktura magistrskega dela je razdeljena na teoretični in empirični del. Za pripravo teoretičnega dela magistrske naloge je bila uporabljena deskriptivna metoda proučevanih sekundarnih podatkov. Za potrebe pridobivanja empiričnih podatkov je bil uporabljen strukturirani poglobljeni intervju. V prvem poglavju je obravnavan koncept pozitivne psihologije in konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala. V drugem poglavju je tematika osredotočena na samozavest, ki jo v tretjem poglavju povežem z ženskami v poslovnem okolju. Analizi razmer v slovenskem poslovnem okolju je namenjeno četrto poglavje magistrskega dela.

Metodologija, ki je bila uporabljena za potrebe izvajanja raziskave magistrskega dela, spada med znanstvenoraziskovalne metode pridobivanja kvalitativnih podatkov. Izbran je bil strukturirani poglobljeni intervju, ki zajema osem vprašanj. Intervju je bil izveden s tremi managerkami.

Za potrebe analize magistrskega dela so bila uporabljena naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se vam zdi, da je samozavest (poleg znanja, izkušenj in formalne izobrazbe) eden ključnih faktorjev za uspeh managerk v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj po vašem mnenju omejuje samozavest ženske na poklicni poti? Zakaj?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se vam zdi, da ženske težje izpostavijo svoje ambicije in se promovirajo navzgor? Zakaj? Lahko opišete na primeru iz prakse?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali se vam zdi, da je pogosto problem v usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja («Anytime, Anywhere model«, podpora partnerja)? Zakaj?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali se vam zdi, da družba od managerk pričakuje oziroma zavrača moški stil vodenja? Lahko opišete na primeru?

Raziskovalno vprašanje 6: Ali vidite problem v kulturi podjetja, ki ne podpira spolne diverzifikacije, in zakaj?

Raziskovalno vprašanje 7: Kakšne možnosti imajo po vašem mnenju ženske v primerjavi z moškimi za doseganje top managementa v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

Raziskovalno vprašanje 8: Ali se vam zdi, da so managerke v slovenskem poslovnem okolju samozavestne?

1 PSIHOLOŠKI KAPITAL

Dinamika sprememb, svetovna gospodarska kriza ter kompleksnost sodobnega poslovnega okolja spodbujajo organizacije k razvoju novih konceptov in pristopov, ki bi v času vnovičnega oživljanja gospodarstev omogočali trajne konkurenčne prednosti (Dimovski et al., 2013, str. 55). Z integracijo sodobnih managerskih vsebin in razvojem učeče se organizacije se v ospredje postavlja vloga posameznika, medtem ko sodobne paradigme managementa znanja obstoječe ekonomije spodbujajo k transformaciji v ekonomije znanja, ki skozi poslovanje procesov učenja ustvarjajo intelektualni kapital in družbo znanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 5; Mihalič, 2009, str. 6). Z naraščajočim zavedanjem, da zaposleni predstavljajo vir trajne konkurenčne prednosti, dobiva področje managementa nove razsežnosti na ravni razvoja dimenzij kapitala. Da bi uspešno usmerjalo in kanaliziralo človeške talente, managerje spodbuja k oblikovanju ustrezne pozitivne organizacijske kulture in novih konceptov vodenja, ki bi poleg intelektualnega in socialnega kapitala razvijali tudi pozitivni psihološki kapital organizacije (Dimovski et al., 2013, str. 55-56).

1.1 Razvoj koncepta pozitivne psihologije in pozitivnega psihološkega kapitala

S prepletanjem znanosti, ki proučujejo človeške vire in njihovo vrednost, postaja vse bolj jasno, da je dobro počutje ljudi nujno potrebno za doseganje njihove uspešnosti na različnih življenjskih področjih, tudi na delovnem mestu (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010, str. 17). Že starogrški filozof Aristotel se je pred več kot 2300 leti spraševal o pomenu zadovoljstva za ljudi. Spoznal je, da si tako moški kot ženske prizadevajo, da bi odkrili, kaj je tisto, kar jih vsakodnevno osrečuje. Številni so bili prepričani, da jih vrednote, kot so moč, denar, zdravje in lepota osrečujejo, vendar temu ni tako. Kljub doseženim ciljem so ugotovili, da še vedno niso resnično srečni (Csikszentmihalyi, 1990, str. 1).

Csikszentmihalyi (1990, str. 1-2) se je kasneje ukvarjal z istim vprašanjem in ugotovil, da se navkljub razvoju v znanosti in družbi to področje ni kaj dosti spremenilo. Zadovoljstvo ni nekaj, kar je odvisno od sreče v življenju in kar lahko ljudje nadomestijo z denarjem in vplivom, temveč je odvisno od posameznikove zavesti in njegovega dožemanja izkušenj ter dogodkov, v katerih je udeležen. Pomen zadovoljstva je v svoji knjigi *Authentic Happiness* opisoval tudi ameriški psiholog Martin Seligman. Ugotovil je, da kriteriji za njegov razvoj in dolgotrajen obstoj ne sovpadajo s prepričanji sedanje psihologije. Le-ta je namreč svoje teorije razvijala zlasti na področjih duševnih bolezni in disfunkcij ljudi, medtem ko je dejavnike, ki vplivajo na izboljšanje kvalitete življenja ljudi, zanemarjala (Seligman, 2002, str. xi). Skupaj s preostalimi raziskovalci je poskušal ugotoviti, kako bi lahko prakse in znanja, ki so jih pridobili na področju raziskovanja duševnih bolezni (Gable & Haidt, 2005,

str. 104) in pomanjkljivosti ljudi, ekstrapolirali v razvoj znanj s področja ustvarjanja dolgoročnega zadovoljstva ljudi (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005, str. 410).

Kot posledica neravnovesja na področju klinične psihologije (Gable & Haidt, 2005, str. 104) se je v začetku 21. stoletja pod vodstvom Martina Seligmana in manjše skupine raziskovalcev v teoriji pojavila nova veja psihologije, tako imenovana pozitivna psihologija. V nasprotju s psihologijo, katere spoznanja so obveljala v preteklosti, je pozitivna psihologija osredotočena zlasti na proučevanje psihološkega zdravja kot tudi v razvoj pozitivnih lastnosti, značilnosti in talentov ter drugih faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo ljudi (Franklin, 2010, str. 71; Luthans & Youssef, 2004, str. 151; Money, Hillenbrand, & Camara, 2008, str. 21; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, str. 5). Potrebno je poudariti, da pozitivna psihologija ne zanemari pomena obstoječe psihologije, temveč se zaveda prisotnosti negativnih dejavnikov v družbi, ki se jim ljudje ne morejo izogniti (Gable & Haidt, 2005, str. 105). Bistvo pozitivne psihologije je, da raziskuje dejavnike, ki ljudi osrečujejo, in poskuša razumeti integracijo pozitivnih čustev v okolje (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, 2004, str. 45) ter njihov pozitiven vpliv na posameznike in skupine ter organizacije (Gable & Haidt, 2005, str. 104; Luthans, 2002, str. 58).

S posameznikov lahko vpliv pozitivne psihologije apliciramo tudi na poslovno okolje. Razvili sta se dve gibanji, tako imenovano pozitivno organizacijsko izobraževanje ter pozitivno organizacijsko vedenje. Pozitivno organizacijsko izobraževanje (angl. *positive organizational scholarship*, v nadaljevanju *POS*) so razvili strokovnjaki z univerze v Michiganu in se nanaša na pozitivne organizacijske lastnosti. Le-te spodbujajo podjetja k ohranjanju učinkovitosti v kriznih časih ter pozitivno vplivajo na željo po preživetju organizacije v neugodnih razmerah. Pozitivno organizacijsko vedenje (angl. *positive organizational behavior*, v nadaljevanju *POB*) (Luthans, 2002, str. 58) zajema zaposlene ter njihove vire moči in psihološke zmožnosti, ki jih v organizacijah lahko merijo, razvijajo in z njimi upravljajo, da bi dosegli višjo produktivnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 151-152). Raziskovalci s področja pozitivnega organizacijskega vedenja se ukvarjajo predvsem z linearnim vplivom zadovoljstva na odnos med delom in privatnim življenjem zaposlenih ter z vplivom elementov pozitivne psihologije na počutje in produktivnost posameznikov na delovnem mestu (Money et al., 2008, str. 25).

Po Luthansu (2002, str. 57) poteka integracija pozitivnih čustev v organizacijah preko štirih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala, med katere spadajo: samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Avey et al., 2010, str. 17; Wright, 2003, str. 441). Pomen psihološkega kapitala je bil že v preteklosti predmet razprave številnih avtorjev s področja ekonomije, investicij in sociologije. Sodobna stroka ga opredeljuje zlasti kot konstrukt pozitivnih čustev na ravni pozitivnega organizacijskega vedenja, ki izvira iz koncepta pozitivne psihologije (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 121; Luthans et al., 2004, str. 46).

1.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Številne raziskave dokazujejo, da investicije v zaposlene in njihov razvoj za podjetja predstavljajo trajno konkurenčno prednost. Navkljub dejstvu, da človeški viri vse bolj prevzemajo vlogo gonilne sile in pglavitnega dejavnika pri doseganju uspehov podjetja, pa se te prednosti zaveda le polovica organizacij in njihovih vodij. Jeffrey Pfeffer v svojem delu *The Human Equation* opozarja, da zgolj ena osmina svetovnih organizacij svoje zaposlene uspešno integrira v poslovne procese in skozi njih ustvarja dodano vrednost, da bi premagala konkurenčnost, ki jo narekuje položaj svetovnih gospodarstev (Luthans & Youssef, 2004, str. 143).

Tripathi (2011, str. 19) opozarja, da je v organizacijah potrebno sprejemati odločitve, ki bodo pomembno vplivale na osebni razvoj zaposlenih. Ugotavlja, da so številne organizacije pri doseganju zadovoljstva ljudi neuspešne, ker so bolj osredotočene na izboljšave organizacijskih faktorjev kot pa na lastnosti posameznikov. Zato v zadnjem času to področje postaja zanimivo za številne teoretike, ki poskušajo s prepletanjem ekonomskih ter psiholoških znanosti in ved ugotoviti povezavo med duševnim zdravjem posameznika, njegovim počutjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in zadovoljstvom na delovnem mestu (Cole, Daly, & Mak, 2009, str. 464; Avey, Luthans, & Jensen, 2009, str. 678; Youssef & Luthans, 2007, str. 774). Lyubomirsky (2008, str. 25) ugotavlja, da so zadovoljni in pozitivno naravnani ljudje odpornejši na zahteve vodstva, boljšega zdravja ter imajo daljšo življenjsko dobo. Da bi dosegli učinkovitost poslovanja skozi človeške vire, posledično mnogi avtorji predlagajo integracijo pozitivizma v poslovno okolje, ki zahteva transformacijo organizacijske ideologije preko elementov psihološkega kapitala (Dimovski et al., 2009, str. 120; Money et al., 2008, str. 33).

Skozi zgodovino so se na področju ravnanja z ljudmi pri delu oblikovali različni pristopi, ki so vse do danes razvili popolnoma drugačen pomen človeških zmožnosti za poslovno okolje. Z razvojem proizvodnih sredstev se je sprva konkurenčnost organizacij merila zlasti na ravni tehnologije, opreme, patentov in drugih materialnih virov. Sčasoma je trg postajal vse zahtevnejši, saj tehnologija ni bila več dovolj močan argument v boju s konkurenco. V ospredje so prihajale inovacije, kompleksnost in dinamika sprememb, prožnost, pomanjkanje znanja, nezadostna izkoriščenost sredstev in mnoge druge strateške pomanjkljivosti, ki so vplivale na spoznanje, da je človek vir neizkoriščenih zmožnosti. V iskanju rešitev za nastalo situacijo je tako tradicionalni ekonomski kapital, ki je temeljil zlasti na finančnih in materialnih sredstvih, nadomestil človeški kapital. Vse bolj se je začela poudarjati pomembnost nematerialnih virov, kot so znanje, veščine in izkušnje zaposlenih ter njihova vloga pri doseganju uspeha in trajne konkurenčne prednosti za organizacije (Lipičnik, 1998, str. 29; Luthans et al., 2004, str. 45; Luthans & Youssef, 2004, str. 144).

Sprva sta se tako v teoriji kot v praksi poudarjala zlasti človeški in socialni kapital (Luthans, et al., 2004, str. 54). Po letu 2004 pa je področje organizacijskega razvoja dobilo nove razsežnosti z vlogo čustev v učečih se organizacijah (Dimovski et al., 2009, str. 117). Značilnosti človeškega kapitala, kot so znanje, sposobnosti in izkušnje (»Kaj znam?«) ter kriterije socialnega kapitala kot so mreže poznanstev in medosebni odnosi (»Koga poznam?«), je nadomestil pozitiven psihološki kapital. Slednji poudarja vlogo pozitivnih čustev in v nasprotju z zavedanjem o tem, kaj kdo zna ter koga pozna, pri posameznikih spodbuja zavedanje o tem, »Kdo pravzaprav sem?« (Avey et al., 2009, str. 678; Luthans et al., str. 2004, str. 46). Razvoj dimenzij kapitala skozi čas prikazuje Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 1: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Tradicionalni ekonomski kapital	Človeški kapital	Socialni kapital	Pozitivni psihološki kapital
KAJ IMAŠ	KAJ ZNAŠ	KOGA POZNAŠ	KDO SI
- Finance - Opredmetena sredstva (zgradbe, oprema itd.)	- Izkušnje - Izobrazba - Sposobnosti - Znanje - Ideje	- Odnosi - Mreža stikov - Prijatelji	- Samozavest - Upanje - Optimizem - Priložnost
... 1900	1990	1993	2003



Vir: F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans. Positive psychological capital: Beyond human and social capital, 2004, str. 46; S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 77.

1.2.1 Tradicionalni kapital

Tradicionalni kapital je temeljil zlasti na fizičnih, strukturnih in finančnih virih (Luthans & Youssef, 2004, str. 145), ki so vse do osemdesetih let dvajsetega stoletja predstavljali osnovo za učinkovito poslovanje organizacij v odnosu do konkurence. Zahteve kupcev in možnosti vstopa novih konkurentov na trg so bile relativno nizke, zato je bilo gospodarstvo za poslovanje organizacij ugodno (Dimovski et al., 2005, str. 34). Strateške prednosti so predstavljala opredmetena sredstva kot so oprema, zgradbe in stroji (Luthans et al., 2004, str. 45; Luthans & Youssef, 2004, str. 144).

Z razvojem gospodarstva in napredkom v računalniški in informacijski tehnologiji pa so bila podjetja primorana poiskati nove vstopne vire, ki bi jim na trgu omogočala razvijati in ohraniti vire konkurenčne prednosti. Spremembe so v poslovnem okolju postale stalnica, finančne vzvode tradicionalnega kapitala pa so zamenjale informacije. Informacijska tehnologija je postala vsesplošno dostopna in je konkurentom omogočila, da so hitro sledili spremembam na trgu, hitreje odgovarjali na zahteve kupcev in uvajali različice proizvodov (Dimovski et al., 2005, str. 34). Dinamično poslovno okolje je spodbudilo zavedanje, da je za potrebe uspešnega sledenja spremembam v organizacijah potrebno razvijati znanje, veščine in izkušnje zaposlenih. Na ravni poslovanja se je razvila nova dimenzija kapitala, ki je omogočala dosegati trajno konkurenčno prednost, tako imenovani človeški kapital (Luthans et al., 2004, str. 45).

1.2.2 Človeški kapital

Človeški kapital predstavlja vir nematerialnih sredstev in konkurenčno prednost sodobnih učečih se organizacij (Dimovski et al., 2005, str. 29). Pod tem pojmom lahko opredelimo znanje zaposlenih, njihove veščine, izkušnje, izobrazbeno strukturo, njihove osebnostne lastnosti in sposobnosti, inovativnost in motiviranost ter mnoge druge človeške vire, preko katerih podjetja ustvarjajo dodano vrednost (Mihalič, 2009, str. 38; Bahun, Rojc, & Rozman, 2006, str. 12). Vlaganje v človeške vire poteka zlasti na ravni razvoja znanja, ki je lahko eksplicitno ali tacitno. Eksplicitno znanje temelji na formalnem znanju, ki ga posamezniki razvijajo v času izobraževanja ter preko tutorstva in drugih tehničnih usposabljanj (Luthans & Youssef, 2004, str. 146). Tacitno, tudi prikrito, tiho ali implicitno znanje (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 71) pa posamezniki razvijajo skozi čas, z izkušnjami in je močno povezano z razumevanjem kulture, strukture in dinamike procesov znotraj posamezne organizacije. Njegova edinstvenost v organizacijah predstavlja dolgoročno konkurenčno prednost, saj ga konkurenti ne morajo posnemati (Luthans & Youssef, 2004, str. 146).

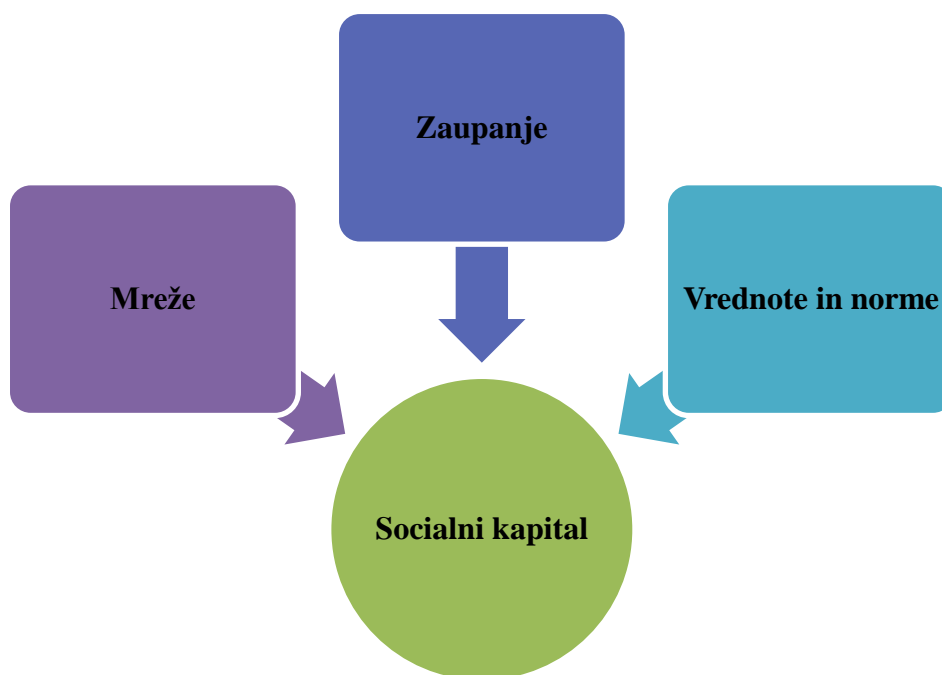
Sprva so organizacije za potrebe razvoja človeškega kapitala sprejemale odločitve za naložbe predvsem v eksplicitno znanje. Z razvojem družbe znanja in napredka v tehnologiji pa je eksplicitno znanje postajalo vse dostopnejše na trgu in njegova vloga pri

doseganju dodane vrednosti je začela upadati. Kljub temu pa so tudi naložbe v tacitno znanje negotove, saj lahko izguba zaposlenega z večletnimi izkušnjami in znanjem pusti velike posledice za podjetje (Luthans & Youssef, 2004, str. 146). Človeški kapital skupaj s strukturnim kapitalom (vsi procesi znotraj podjetja za ustrezno integracijo znanja) in produktnim kapitalom (nova tehnologija, produkti, razvoj konkurenčnosti na ravni produktov, rast tržnega deleža) z eno besedo poimenujemo intelektualni kapital (Bahun et al., 2006, str. 13).

1.2.3 Socialni kapital

Pod pojmom socialni kapital razumemo medosebne odnose med posamezniki, skupinami in organizacijami, mreže poznanstev in druge zveze ter tudi družbeno strukturo in kulturno dinamiko. Socialni kapital temelji na dejstvu, »Koga poznam?«. Z njegovo aktivacijo zaposleni lažje dosegajo zastavljene cilje in se soočajo z izzivi iz okolja (Snyder & Lopez, 2007, str. 428). Socialni kapital lahko razvijamo tako zunaj kot znotraj organizacije. Znotraj organizacije posamezniki točno vedo, na koga se morajo obrniti, ko rabijo pomoč pri reševanju internih problemov. Zunaj organizacije pa zaposleni razvijajo elemente socialnega kapitala, ko potrebujejo nasvet zunanjega sodelavca pri sprejemanju odločitev (Luthans, et al., 2004, str. 46; Penger, 2006, str. 72). Na grobo ga lahko opredelimo v treh dimenzijah, ki omogočajo razvoj konkurenčnih prednosti organizacij. Mednje spadajo mreže, norme in vrednote ter zaupanje (Luthans & Youssef, 2004, str. 149).

Slika 2: Dimenzije socialnega kapitala



Mreže vključujejo kontakte in vezi, ki povezujejo zaposlene in oddelke znotraj in zunaj organizacij. Spodbujajo prenos tacitnega znanja med zaposlenimi ter ustvarjajo hitrejši pretok informacij, idej in drugih pomembnih virov, tako na kognitivni (na primer mreže organizacij) in čustveni (na primer družbena podpora) kot na vedenjski ravni (na primer timsko delo). Norme, pravila vedenja, vrednote in druge predpostavke predstavljajo osnovo za oblikovanje organizacijskih strategij, struktur in procesov za nemoteno delovanje in doseganje ciljev podjetja. Zaupanje je izredno pomembna dimenzija socialnega kapitala, preko katere dobiva pomen mrež in norm večjo vrednost. Spodbuja odprto komunikacijo med zaposlenimi, izmenjavo znanja, inovacij in drugih dejavnosti, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 149-150).

Socialni kapital predstavlja podporo človeškemu kapitalu (Luthans & Youssef, 2004, str. 150). Naložbe v njegov razvoj pa tako kot naložbe v človeški kapital za podjetja predstavljajo pomemben vir za doseganje uspešnosti in konkurenčnih prednosti v sodobnem poslovnem okolju (Luthans et al., 2004, str. 46).

1.2.4 Pozitivni psihološki kapital

S pomenom pozitivnega psihološkega kapitala se je prvi ukvarjal Seligman (Luthans et al., 2004, str. 46). S prepletanjem psiholoških in ekonomskih smeri je poskušal odkriti, ali psihološki kapital obstaja in kako ga lahko v organizaciji akumuliramo. Pojem kapital izvira iz ekonomije, njegov razvoj pa je bil v izhodišču vezan zlasti na finančna sredstva, ki jih podjetja pridobivajo s potrošnjo odjemalcev blaga in jih ponovno vlagajo, da bi dosegala višjo donosnost. Finančne kazalnike so kasneje nadomestila nefinančna sredstva in spodbudila razvoj novih oblik kapitala. Seligman je za izhodišče izbral razvoj nefinančnih kazalnikov in želel ugotoviti, ali ljudje gradijo na svojem psihološkem kapitalu, ko so vpeti v dogodke in procese, učinkovito absorbirajo signale iz okolja ter skozi njih povečujejo svojo psihološko rast (Seligman, 2002, str. 116). S poslovnega vidika ta tok lahko razumemo kot usklajevanje ciljev in delovnih nalog tako na ravni posameznikov kot na ravni organizacij (Luthans et al., 2004, str. 46).

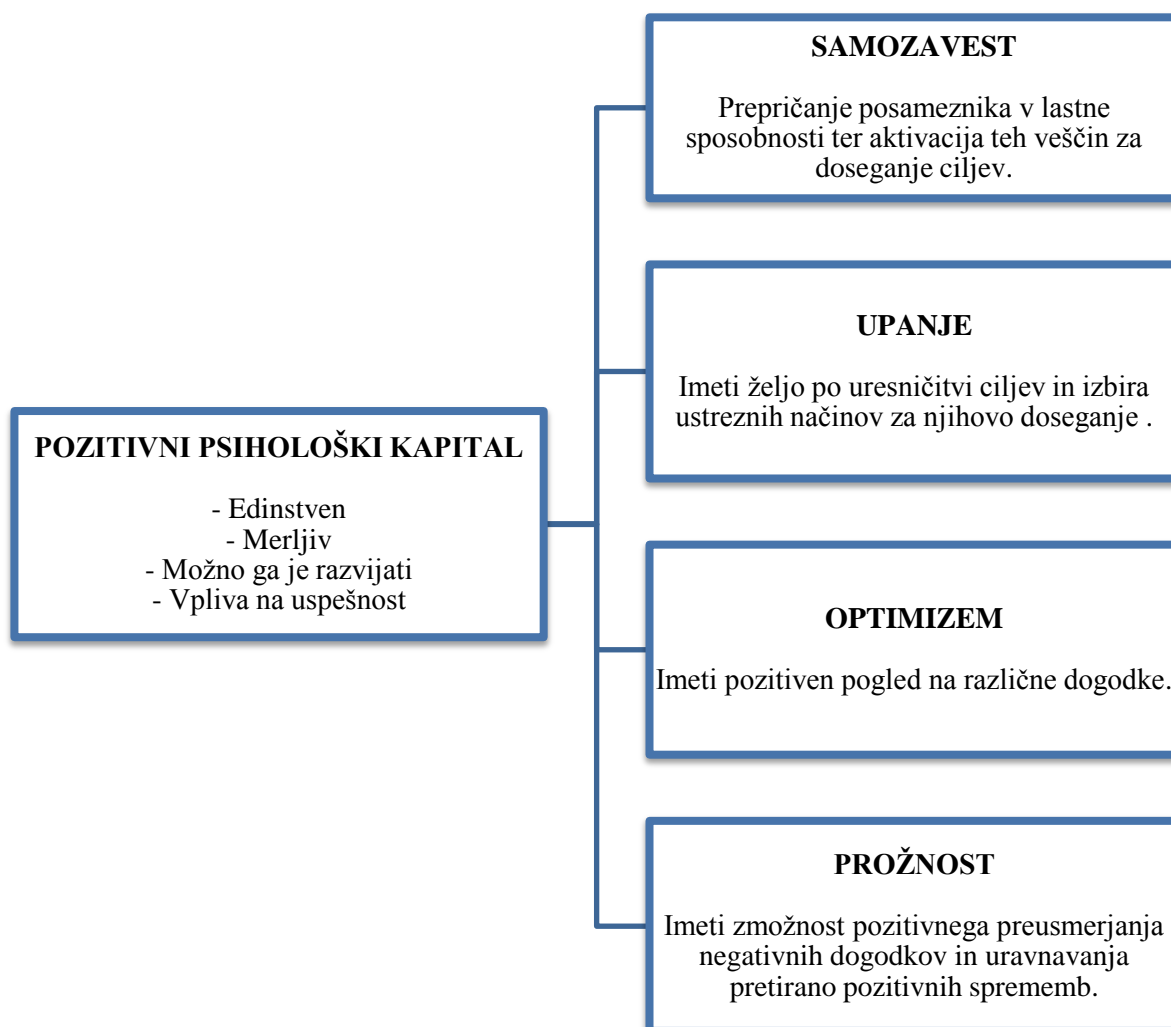
Vpliv psihološkega kapitala na razvoj človeških virov v organizacijah je raziskoval tudi Fred Luthans, psiholog s področja pozitivne psihologije na Univerzi v Nebraski (Snyder & Lopez, 2007, str. 426). Skupaj s kolegom Carolyn Youssef in Bruceom Avoliom (2007, str. 3) so ta konstrukt pozitivne psihologije in pozitivnega organizacijskega vedenja (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, str. 127) opredelili kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznikov na ravni samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti. Ugotovili so, da investicije v psihološki kapital posameznikom in organizacijam omogočajo doseganje konkurenčnosti. V praksi so samozavestni ljudje pripravljene vložiti dodaten napor v doseganje ciljev, medtem ko jim vero v trenutni uspeh in uspeh v prihodnosti ohranja optimizem. Upanje jih motivira, da vztrajajo na svoji poti do ciljev, ki jih po potrebi lahko

prilagodijo, medtem ko jim prožnost omogoča, da so iznajdljivi in fleksibilni v vsaki dani situaciji.

1.3 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Tako kot ostale oblike kapitala tudi psihološki kapital opredeljuje več dimenzij, ki vplivajo na organizacijsko vedenje v smeri pozitivne naravnosti. Elementi kot so samozavest, upanje, optimizem in miselna prožnost, so tisti, ki delajo pozitivno organizacijsko vedenje edinstveno, merljivo in hkrati omogočajo doseganje produktivnost zaposlenih in posledično uspešnost celotne organizacije (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 152.

1.3.1 Samozavest

Samozavest izvira iz številnih teorij Alberta Bandure, vodilnega teoretika in raziskovalca s področja samozavesti (Luthans, 2002, str. 59). Predstavlja posameznikovo vero vase in v svoje sposobnosti za razvoj potrebne motivacije ter aktivacije kognitivnih virov in možnosti za ukrepanje, vse z namenom izvedbe točno določene naloge (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Bandura (2008, str. 167) razlaga, da samozavest predstavlja osnovo za motivacijo ljudi, njihovo dobrobit in dosežke. Meni, da ljudje, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti za izvajanje posameznih nalog, posledično niso motivirani za akcijo in reakcijo ter obupajo hitreje, ko nastopijo težave. Podobnega mišljenja je tudi Maddux (2011, str. 336), ki razlaga, da gre pri samozavesti za prepričanje posameznika o zmožnostih uporabe lastnih veščin in sposobnosti za doseg ciljev v danih razmerah in v različnih situacijah.

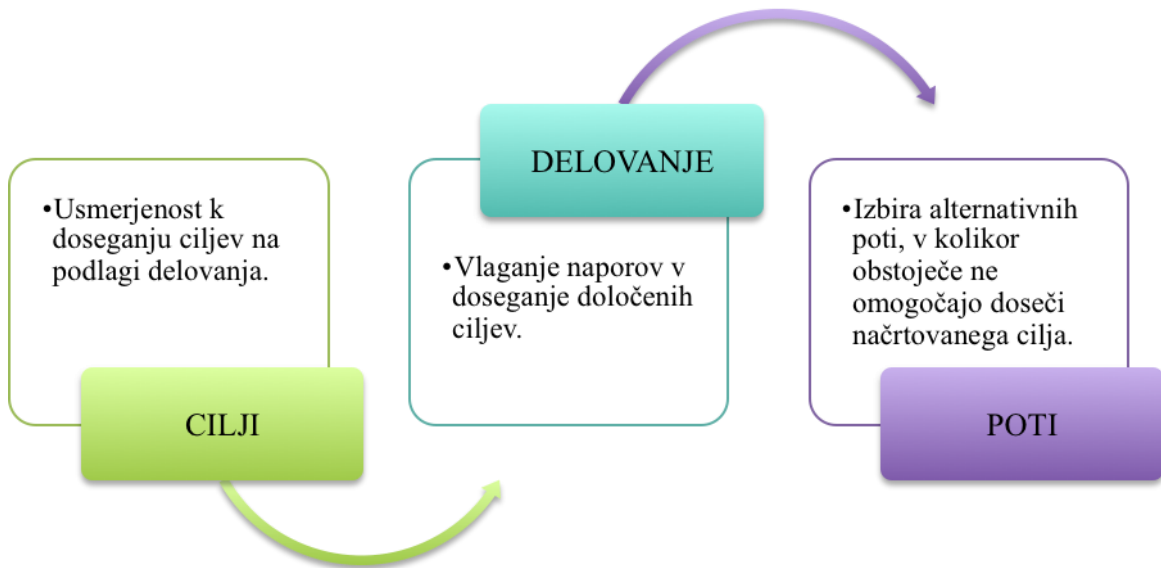
Kadar njen pozitiven vpliv na posameznika apliciramo v poslovno okolje, lahko ugotavljamo vzporednice z načeli in temelji pozitivnega organizacijskega vedenja, ki so ga mnogi v preteklosti prezrli. Samozavest predstavlja pomembno psihološko zmogljivost človeških virov, preko katere razvijajo in učinkovito upravljajo delovanje organizacije (Luthans, 2002, str. 59-60). Luthans in Youssef (2004, str. 153) ugotavljata, da ima samozavest pozitivne učinke na uspeh in dobičkonosnost celotne organizacije in tudi na zaposlene, kar se odraža v zadovoljstvu na delovnem mestu ter njihovi večji pripadnosti podjetju. Samozavestni zaposleni sprejemajo večje izzive, so bolj motivirani in usmerjeni k doseganju ciljev ter vztrajnejši pri premagovanju ovir na poti do uspeha.

1.3.2 Upanje

Pod pojmom upanja številni posamezniki v kriznih situacijah razumejo vero v boljšo prihodnost. Njegova vloga in pomen sta bila v začetku predmet raziskovalne podlage znanosti s področja medicine, ki se je kasneje usmerila na področje organizacijskega vedenja. V povezavi s pozitivnim psihološkim kapitalom (Luthans, 2002, str. 62) mu pozitivni psiholog Rick Snyder v svojih delih pripisuje nov pomen. Opredeljuje ga kot stanje motiviranosti, ki temelji na prepletanju treh faktorjev: ciljev, delovanja in poti (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Ljudje so usmerjeni k uresničevanju ciljev na podlagi svojih občutkov o lastnih sposobnostih in delovanju. Le-to posameznike motivira v smeri aktivacije notranjih virov moči ter spodbuja njihovo vztrajnost za izvršitev določene naloge. Posamezniki z visokim upanjem verjamejo v svoje sposobnosti za doseganje zastavljenih ciljev in so sposobni poiskati nove poti, če jim obstoječe ne omogočajo doseči predvidenega rezultata (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Slika 4: Dimenzije upanja



Snyder in Lopez (2007, str. 430-431) sta ugotavljala pozitivno korelacijo med upanjem in njegovim vplivom na posameznike in organizacije. Posamezniki z visokim upanjem so bolj motivirani pri delu, kar se tudi odraža v njihovem izvajanju procesov, tako v ugodnih kot tudi v kritičnih razmerah in situacijah. Pri svojem delu si postavljajo jasne cilje ter iščejo številne alternative in možnosti za njihovo realizacijo. Svojim sodelavcem so pripravljeni ponuditi pomoč, se veselijo njihovih uspehov in dosežkov, v primeru napak pa nanje ne prenašajo krivde. Vpliv visokega upanja v organizacijah se odraža zlasti v doseganju dobička in v odzivu organizacij, ko pri poslovanju niso uspešne. Zaposleni v takih organizacijah so na vseh ravneh obravnavani enakopravno in imajo enake možnosti pri vključevanju v določanje ciljev in doseganju uspehov. Prednosti, ki so jih deležni od organizacij, in tudi možnosti napredovanja jih motivirajo za vlaganje dodatnih naporov za doseganje rezultatov. Značilnost managementa v teh organizacijah je, da zaposlene linearno vodi v smeri najboljše izvedbe določene naloge z odprto in dvosmerno komunikacijo.

1.3.3 Optimizem

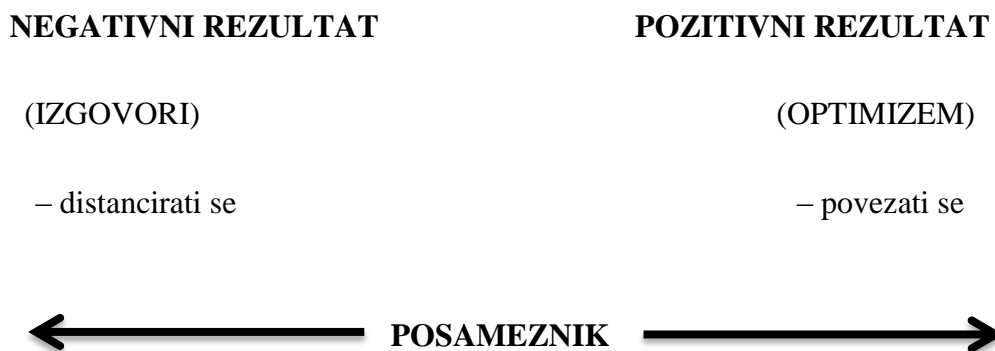
Pojem optimizma je v svojih delih raziskoval Seligman skupaj z drugimi predstavniki pozitivne psihologije. Preko teorije naučenega optimizma (Snyder & Lopez, 2007, str. 181) je raziskoval, katere razloge posamezniki navajajo, ko se soočajo z izgubo, nesrečo ter udeležbo v negativnih dogodkih v preteklosti. Pesimisti za nastalo škodo krivijo sebe, za okrevanje potrebujejo dlje in občutijo, da svoje delo v celoti opravljajo slabo. Optimisti pa v nasprotju s pesimisti ne iščejo krivde v sebi, temveč v drugih ljudeh. Od nepredvidenih dogodkov si opomorejo veliko hitreje kot pesimisti, medtem ko razlog za nastalo škodo

pripisujejo specifikam problema in ne svoji vsesplošni nezmožnosti (Luthans, 2002, str. 64). Za optimiste je tudi značilno, da si raje zapomnijo pozitivne kot negativne dogodke (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Optimizem pozitivno vpliva na samozavest in moralno posameznikov ter jih obvaruje pred depresijo, obupom in lastnim občutkom krivde. Predstavlja predmet kliničnih raziskav in organizacijskih struktur (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Na ravni psihološkega kapitala ga lahko obravnavamo na dva načina (Avey et al., 2011, str. 130). Prvi se nanaša na pričakovanje pozitivnih izidov v prihodnosti (Scheier & Carver, 1985, str. 223), drugi pa na Seligmanov optimistični pojasnjevalni slog (Seligman, 1991, str. 15), preko razumevanja negativnih dogodkov.

V nasprotju s klasičnimi teorijami optimizma, ki so vezane na pozitivne rezultate v prihodnosti, se Seligmanov model naučenega optimizma opira na druge elemente. Optimizem razvija preko procesa, v katerem želi doseči čim manjši vpliv negativnih dogodkov v preteklosti na obstoječe delovanje (Snyder & Lopez, 2007, str. 182).

Slika 5: Ravni teorije naučenega optimizma



Vir: C. R. Snyder & S.J. Lopez, Positive psychology. The scientific and Practical Explorations of Human Strengths, 2007, str. 182.

Ta proces poteka tako, da optimistični posamezniki preko izgovorov iščejo razloge za nastalo škodo. Le-ti za negativne izide pogosto obsodijo zunanje dejavnike (druge ljudi in vpliv okolja), variabilnost izidov (gre zgolj za osamljen primer, ki se ne bo več pojavil v prihodnosti) ali pa jih pripisujejo določenim lastnostim (na primer, da je razlog za negativen izid v pomanjkanju sposobnosti za določeno področje). Na ta način poskuša Seligman posameznike čim bolj distancirati od vpliva negativnih izkušenj v preteklosti in razvijati optimističen pogled na doseganje ciljev za prihodnost. V nasprotju z optimisti pa pesimisti iščejo razloge znotraj sebe, negativne izide vidijo kot stalnico in jih pripisujejo vsesplošnemu pomanjkanju dobrih lastnosti (Snyder & Lopez, 2007, str. 181-182).

Optimizem tako kot upanje izhaja iz pričakovanj o pozitivnem doseganju ciljev, kljub temu pa ju je potrebno razlikovati. Številni optimisti pričakujejo pozitivne izide, medtem ko v nasprotju z upanjem nimajo začrtanih poti za njihovo uresničitev. Posledično taki posamezniki ob soočanju z ovirami mogoče ne najdejo prave poti ali celo obupajo. Značilnost upanja pa je ravno v tem, da poleg pozitivnega pogleda na prihodnje rezultate na posameznike vpliva tudi tako, da se že vnaprej pripravijo na morebitne ovire. S tem, ko načrtujejo alternativne poti, so bolj pripravljeni na morebitne negativne in stresne situacije v prihodnosti. To lahko prikažemo v praksi na podjetju, ki se znajde v krizni situaciji in utrpí finančno izgubo. Optimističen manager bi lahko zgolj čakal v želji, da se bo stanje izboljšalo ter, da bodo odpuščeni delavci v doglednem času dobili možnost ponovne zaposlitve. Manager z visokim upanjem pa bi izbral alternativne metode, ki bi preprečile odpuščanje odvečne delovne sile. Čim prej bi skušal poiskati nove projekte in jim omogočiti delo na drugih področjih, vse dokler se stanje tekočega poslovanja ne bi izboljšalo (Luthans & Jensen, 2002, str. 309-311).

1.3.4 Miselna prožnost

Masten in Reed (2002, str. 75) opredeljujeta miselno prožnost kot zmožnost posameznikov, da znajo prilagoditi svoje vedenjske vzorce v smeri pozitivnih izidov, ko so soočeni s stisko ali visokimi tveganji. Namesto, da obupajo, tako stanje uporabijo kot izkušnjo, iz katere se lahko kaj naučijo in osebno rastejo. Posledično se lahko njihova produktivnost poveša, celo na višjo raven kot pred nastopom obdobja nazadovanja. Mnogi na ta način najdejo in povrnejo vero v svoje življenje in bolje razumejo procese, v katere so vključeni. Lahko jo opredelimo s tremi komponentami: zavedanje in sprejemanje realnosti, močno prepričanje o smislu življenja ter izjemna sposobnost za prilagajanje večjim življenjskim spremembam (Luthans & Youssef, 2004, str. 154).

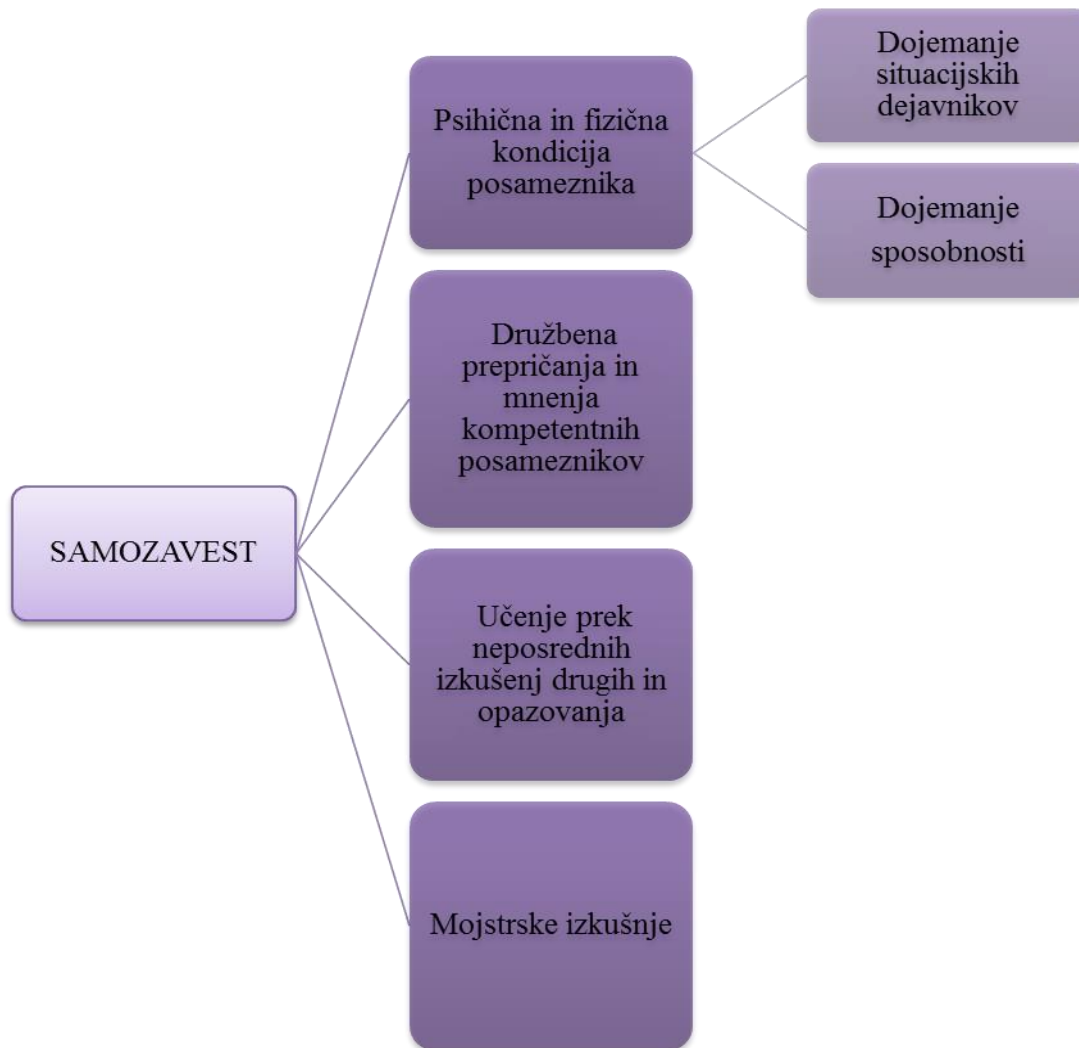
Miselna prožnost spodbuja oblikovanje »zaščitnih mehanizmov« pri posameznikih in tudi v okolju. Predstavlja sposobnost okrevanja od negativnih izkušenj (nesreče, negotovost, izguba) in pozitivnih izkušenj (prevzemanje večje odgovornosti) (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Temelji namreč na ravni dveh oblik presoje. Prva oblika presoje opredeli delo posameznika kot zadovoljivo ali celo nadpovprečno izvedeno, njegovo vedenje pa ustreza pričakovanemu. Druga oblika presoje ugotavlja možnost negativnih izidov in razvija načine, kako bi se jim izognili. S tem namenom spodbuja k razvoju modelov in metod vedenjskih vzorcev za učinkovito prilagajanje trenutnim razmeram. Ugotavlja tudi, kateri faktorji preteklih izkušenj bi lahko ogrozili možnosti pozitivnega izida (Masten & Reed, 2002, str. 75).

1.4 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

1.4.1 Razvoj samozavesti

Po Banduri (2002, str. 61) lahko samozavest razvijamo na štiri načine: 1) s programom mojstrskih izkušenj (angl. *mastery experiences or performance attainments*), (2) s programom učenja iz neposrednih izkušenj drugih in opazovanja (angl. *vicarious positive experiences or modeling*), (3) s programom družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov (angl. *positively oriented persuasion or social persuasion*) ter (4) s programom fizične in psihološke kondicije posameznikov (angl. *psychological and psychological arousal*) (Penger, 2006, str. 84; Luthans et al., 2004, str. 48).

Slika 6: Model determinant razvoja samozavesti po Banduri



Vir: A. D. Stajkovic & F. Luthans, *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches*, 1998, str. 69.

V kontekstu pozitivnega organizacijskega vedenja vpliva tako na razvoj in učenje managerjev ter drugih zaposlenih na vseh ravneh organizacije. V praksi se to integrira v poslovnem okolju tako, da skozi učinkovito produktivnost posamezniki pridobivajo samozavest. To pomeni, da verjamejo v svoje sposobnosti, da so zmožni opravljati naloge, ki so jim dodeljene znotraj delovnih procesov podjetja. V kolikor želijo biti pri tem uspešni, morajo biti tovrstne naloge in cilji konkretni, specifični in dosegljivi ter morajo predstavljati zaposlenim dovolj velik izziv. Vse te lastnosti so pogoj za razvoj samozavesti posameznika (Luthans & Youssef, 2004, str. 154).

Eden najučinkovitejših načinov pridobivanja samozavesti je tehnika programa mojstrskih izkušenj. Na razvoj samozavesti vpliva uspeh, medtem ko jo neuspeh ovira. To je moč opaziti zlasti v začetnih fazah njenega razvoja, ko ljudje še dvomijo o svojih sposobnostih. Pomembno je, da jo posamezniki pridobivajo s postopnim doseganje uspehov. To pomeni, da za doseganje določenih ciljev vlagajo večji napor in se preko izkušenj učijo, kako bodo ravnali v prihodnje. Tisti, ki do rezultatov pridejo na hiter in preprost način, pa prepogosto ob neuspehu prehitro obupajo. Zdrava samozavest se torej gradi z vztrajnostjo in naporom, čeprav včasih trdo delo ne odraža uspeha (Bandura, 2008, str. 169).

Na samozavest preko mojstrskih izkušenj vplivajo številni faktorji, ki jih lahko združimo v dve skupini: (1) situacijski dejavniki ter (2) dojemanje lastnih sposobnosti. Situacijski dejavniki so odvisni od okolja, mednje pa spadajo: (1) dostopnost virov za učinkovito doseganje ciljev (čas, delavci), (2) soodvisnost delovnih nalog z drugimi procesi v organizaciji (hrup, prekinitve), (3) prisotnost nevarnosti, (4) prejetje pomoči drugih ter (5) vpliv nadrejenega. Vsi navedeni faktorji lahko na samozavest vplivajo tudi negativno. Posamezniki lahko ob vplivu teh dejavnikov občutijo strah, stres in negotovost. Lastne sposobnosti lahko posamezniki razumejo kot dane ali pa pridobljene. Raziskave kažejo, da so posamezniki, ki razumejo svoje sposobnosti kot dane, pri delu bolj motivirani in odporni na negativne vplive iz okolice (stres, strah). Taki posamezniki odražajo večjo samozavest. V nasprotju z njimi pa posamezniki, ki razumejo svoje sposobnosti kot pridobljene, svoje napake pripisujejo pomanjkanju znanja in imajo manjšo kontrolo nad delom. Na ta način so dovzetnejši za strah in se težje učijo novih veščin na delovnem mestu. Posledica tega je, da imajo nižjo samozavest, si postavljajo nižje cilje in so manj učinkoviti (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 70-71).

Druga oblika in tehnika za dvigovanje samozavesti je tako imenovano učenje prek neposrednih izkušenj drugih in opazovanje ali modeliranje. Preko modelov posamezniki povečujejo svoja prizadevanja in motivacijo ter razvijajo lastne zmožnosti, medtem ko z opazovanjem uspehov drugih dvigujejo zavedanje o svojih sposobnostih (Bandura, 2008, str. 169). Na eni strani gre za tehniko, pri kateri zaposleni sledijo izbranemu mentorju, na drugi strani pa gre za model neposrednih izkušenj, ki ga lahko zaposleni uporabijo v praksi. Model neposrednih izkušenj se uporablja v primerih, ko podjetje zaposlenim ne more zagotoviti, da so del takšnih izkušenj. Razlogi so lahko preveliko tveganje ali

previsok finančni izdatek za podjetje, lahko pa je razlog tudi v tem, da organizacija ni pristojna za prikaz tovrstnih praks (Luthans & Youssef, 2004, str. 154-155).

Tretja oblika je tako imenovani program družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov (Penger, 2006, str. 84). Na ljudi lahko vplivajo tako družbena prepričanja kot tudi kompetentni posamezniki. Prepričanja, ideje in vrednote v sodobnem okolju vplivajo na posameznike zlasti preko elektronskih medijev. Kompetentni posamezniki pa jih lahko motivirajo k vlaganju dodatnih naporov v smeri doseganja uspehov (Bandura, 2008, str. 169; Luthans et al., 2004, str. 48).

Z razvojem samozavesti na ravni fizičnih in čustvenih stanj zaposlenih (Bandura, 2008, str. 169) lahko govorimo o četrti obliki razvoja samozavesti, to je preko programa fizične in psihološke kondicije posameznikov (Penger, 2006, str. 84). Razpoloženje zaposlenih vpliva na njihovo samozavest. Pozitivno razpoloženje jo povečuje, medtem ko jo negativno razpoloženje zmanjšuje (Bandura, 2008, str. 169). Kljub temu da negativna čustva, kot so izčrpanost, bolezensko stanje, strah, depresija in stres, samozavest omejujejo pri razvoju, so njihovi vplivi le začasni. Sprejemanje odločitev pod vplivom negativnih čustev mora biti preiščeno, saj lahko povzročijo negativne posledice in jih kasneje lahko ljudje obžalujejo. Stopnja samozavesti je odvisna tudi od fizične in psihološke kondicije posameznika, zato je zelo pomembno, da se med njima vzdržuje ravnotežje (Luthans et al., 2004, str. 48).

1.4.2 Razvoj upanja

Področje managementa človeških virov razpolaga s številnimi veljavnimi metodami, preko katerih merijo upanje. Poleg številnih modelov, ki jih uporabljajo v te namene, pa ima upanje za njihov razvoj toliko bolj pomembno vlogo, saj se ga lahko posamezniki naučijo in ga razvijajo (Luthans & Jensen, 2002, str. 313).

Za ustrezen razvoj upanja kot elementa pozitivnega psihološkega kapitala Luthans in Jensen (2002, str. 314-315) na podlagi številnih raziskav in Snyderjevih ugotovitev predlagata naslednje ukrepe: (1) določitev jasnih ciljev tako na ravni organizacije kot posameznika, (2) doseganje ciljev s Snyderjevo teorijo tako imenovanega postopnega doseganja ciljev, (3) vključevanje več alternativnih poti in akcijskih planov za doseganje ciljev, (4) osredotočenost na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in ne zgolj na dosežke, (5) pripravljenost na možne ovire in probleme pri doseganju ciljev, (6) sposobnost izbire pravih alternativnih poti, ko nastopijo ovire ter (7) sposobnost ponovnega formuliranja ciljev, če prvotne poti za njihovo dosego niso več primerne. Značilnosti vsakega izmed teh ukrepov so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 1: Ukrepi za razvoj upanja na ravni pozitivnega psihološkega kapitala

<p>Postavitev in razjasnitev organizacijskih in osebnih ciljev</p>	<p>Cilji morajo biti točno določeni, jasni, dosegljivi ter merljivi. Predstavljati morajo izziv tako za organizacije kot tudi za posameznike. Preko določanja ciljev posamezniki usmerjajo svoje dejavnosti in poti ter na ta način razvijajo upanje.</p>
<p>Snyderjeva metoda postopnega doseganja ciljev</p>	<p>Postopna metoda (angl. <i>stepping method</i>), preko katere se dolgoročni, zahtevni in kompleksni cilji preoblikujejo. Posamezniki na ta način dosegajo postopen napredek skozi nižje cilje in manjše uspehe.</p>
<p>Razvoj alternativnih ali kontingenčnih poti z vključevanjem akcijskih planov</p>	<p>Razvoj najmanj ene alternativne ali kontingenčne poti, pri tem pa morajo za doseganje ciljev vključiti tudi akcijske plane. Zaposleni morajo vložiti enako mero napora in energije kot so je porabili pri načrtovanju ciljev.</p>
<p>Zadovoljstvo zaposlenih na ravni doseganja ciljev</p>	<p>Zaposleni so osredotočeni na zadovoljstvo pri svojem delu in ne na končni uspeh.</p>
<p>Vztrajnost pri nastopu ovir</p>	<p>Zaposleni ne smejo obupati, ko ovire in problemi nastopijo, temveč morajo oblikovati in razviti poti za njihovo premagovanje.</p>
<p>Ustrezna izbira alternativnih poti</p>	<p>Preko metode »Kaj če« (angl. »<i>what if</i>«) se predvidijo možni scenariji za izide in določijo rešitve za delovanje v takih situacijah. Preko mentalnih vaj (angl. <i>mental rehearsal</i>) pa si posamezniki vizualizirajo pomemben dogodek in morebitne ovire, ki lahko nastopijo. V obeh primerih so zaposleni že vnaprej pripravljeni na zahtevo po izbiri alternativnih poti, če nastopijo ovire.</p>
<p>Reorganizacija ciljev</p>	<p>Če načrtovani cilji niso več primerni, jih je potrebno prilagoditi, da bi se izognili pasti lažnega upanja.</p>

Vir: S. Luthans & S. M. Jensen, *Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development*, 2002, str. 315

1.4.3 Razvoj optimizma

Na razvoj optimizma vplivajo zlasti trije pristopi, in sicer prizanesljivost preteklosti, spoštovanje sedanosti in iskanje priložnosti v prihodnosti. S prizanesljivostjo preteklosti se posamezniki učijo sprejemati napake in slabe izkušnje na katere nimajo več vpliva. Druga tehnika je tehnika spoštovanja sedanosti, preko katere se posamezniki učijo sprejemati trenutna dogajanja. Preko tehnike iskanja priložnosti pa se tako managerji kot drugi zaposleni učijo nenačrtovane dogodke sprejemati kot priložnost za nova spoznanja in osebno rast. Idealna oblika optimizma mora biti realistična ter prožna. To pomeni, da omogoča pozitivno sliko realnosti in dopušča možnost napak. Pri tem gre za izkušnje iz katerih se ljudje lahko nekaj naučijo. Prožnost pa omogoča, da posamezniki dosegajo ravnovesje na ravni izvajanja delovnih nalog z vključitvijo optimizma in tudi pesimizma (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

1.4.4 Razvoj miselne prožnosti

Miselno prožnost po mnenju Luthansa in Youssefa (2004, str. 156) razvijajo ljudje skozi življenjske izkušnje. Organizacije lahko pristopijo k njenemu razvoju na tri načine: (1) s strategijami, usmerjenimi k tveganju, slednje so usmerjene k zmanjševanju stresorjev in dejavnikov tveganj, ki lahko vplivajo na nezaželene izide, (2) s strategijami, usmerjenimi na sredstva, ki jim omogočajo doseganje rezultatov, ne glede na obstoječe dejavnike tveganja ter (3) s strategijami, usmerjenimi v procese, skozi katere se posamezniki učijo, kako ukrepati v primeru nastopa dejavnikov tveganja (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

2 SAMOZAVEST

Doseganje zastavljenih ciljev je odvisno od različnih dejavnikov, ki jih posamezniki lahko nadzorujejo. Svoj uspeh največkrat povezujejo s svojim talentom, motivacijo in predanostjo. Ne zavedajo se, da so vsi ti dejavniki, ki se kažejo navzven, močno odvisni od notranjega dejavnika, to je od samozavesti (Smith & Marcum, 2014, str. 4). Smith in Marcum (2014, str. 4) ugotavljata, da jo številni posamezniki zanemarjajo, čeprav predstavlja ključni dejavnik za realizacijo njihovih ciljev.

Samozavest predstavlja pričakovanje o pozitivnem izidu. Ne gre toliko za osebno lastnost kot za dobro presojo, ki v dani situaciji sproži motivacijo (Moss-Kanter, 2014). Izvira iz spoznanja in razumevanja dejanskih človeških sposobnosti (Parsell, 2011, str. xvii). Samozavestna oseba je motivirana, v svoje delo vlaga napor, čas in druga sredstva ter vztraja pri doseganju ciljev. Samozavest kot taka ne ustvarja uspeha, temveč vpliva na posameznika, da svoje sposobnosti in napor vlaga v delo, da realizira cilje. Pomanjkanje samozavesti lahko privede do situacije, ko posamezniki prehitro obupajo ali pa nekega procesa sploh ne začnejo (Moss-Kanter, 2014).

2.1 Zgodovina razvoja samozavesti po Banduri

Ljudje si že od nekdaj prizadevajo, da bi lahko nadzorovali dogodke, ki imajo vpliv na njihovo delovanje v življenju. Z vzdrževanjem nadzora nad določenimi področji, ki jih lahko vodijo in nanje vplivajo, razvijajo možnosti za doseganje želenih izidov in zmanjšujejo ali celo preprečujejo možnosti razvoja nezaželenih posledic. Temu pristopu smo priča vse od časov primitivnih ljudstev do danes. V preteklosti so imeli ljudje zelo malo znanja s področja nastanka sveta in naravnih pojavov. S tem namenom so določili predstavnike z nadnaravnimi močmi, ki naj bi krojili njihovo življenjsko pot. V žejji, da bi si zagotovili boljšo prihodnost, so dosledno izvajali številne obrede ter postavljali pravila delovanja, vse z namenom, da bi ti posamezniki z nadnaravnimi močmi delovali v njihovo korist in jih obranili pred nadnaravnimi pojavi. Kadar je obredu sledil pozitiven izid, se je njihova vera v to obliko nadzorovanja dogodkov še povečala (Bandura, 1997, str. 1).

Skozi čas in z razvojem znanja pa so začeli ljudje dojemati, da lahko sami vplivajo na dogodke in ustvarjajo svojo prihodnost. Miselnost o moči nadnaravnih pojavov je nadomestila miselnost o zmožnostih posameznikov, da sami integrirajo spremembe v svoje življenje. Razvoj tehnologije, biologije, medicine in psihologije je vplival na izboljšanje kvalitete življenja ljudi in spremembe na ravni družbenega razvoja. Vse bolj je postajalo jasno, da lahko posamezniki s kontrolo nad okoliščinami, v katerih so udeleženi, razvijajo prednosti tako na osebni kot tudi družbeni ravni. Na osebni ravni lahko svoje psihološko delovanje razvijajo preko modelov osebnih dejavnosti. Med njimi je po Banduri najbolj pomembno prepričanje o lastni učinkovitosti, s katero opredeljuje samozavest posameznikov (Bandura, 1997, str. 1-2). Njen izvor lahko najbolje razumemo v okviru družbene kognitivne teorije (Maddux, 2011, str. 336).

2.2 Pojem samozavesti

Bandura (1997, str. 3) opredeljuje samozavest kot posameznikovo prepričanje o lastnih sposobnostih povezovanja in izvajanja aktivnosti, ki bi omogočale uresničevanje ciljev. Na ravni prepričanj namreč posamezniki sprejemajo odločitve o izbiri ustreznih ukrepov za doseganje rezultatov, vlagajo določen napor in vztrajajo toliko časa, kot jim prepričanja dovoljujejo. Opredelimo jo lahko kot samoučinkovitost posameznikov (angl. *self-efficacy*), preko katere aktivirajo procese z namenom ustvarjanja pozitivnih izidov (Avolio, Griffith, Wernsing & Walumbwa, 2010 str. 43). Prepričanje posameznikov, da lahko realizirajo, kar so si zadali, predstavlja ključno vlogo pri doseganju njihovega uspeha (Maddux, 2011, str. 335).

Teorija samozavesti se ukvarja z zmogljivostmi človeških virov, ki jih ne moramo enačiti, temveč se razlikujejo glede na potrebe in dejavnosti posameznikov. Njen razvoj ne poteka zgolj preko učenja ljudi na ravni njihovih dejanj, temveč tudi preko težkih procesov,

motivacije, njihove naklonjenosti v danih razmerah in tudi psihološkega stanja. Gre za zmožnost posameznikov, da skozi kognitivne, socialne, čustvene in vedenjske veščine prispevajo k lastnim dosežkom in ustvarjajo vesplošno dobro počutje. Pri tem ni pomembno, koliko veščin ima posameznik, temveč njegovo prepričanje o tem, kaj lahko z danimi veščinami doseže v danih okoliščinah (Maddux, 2011, str. 336). Prepričanja, ki temeljijo na samozavesti, predstavljajo ključen element pri razvoju človeških kompetenc. Od njih je torej odvisno, kako zna posameznik reagirati v določeni situaciji ali danem procesu. Tako lahko različni ljudje s podobnimi veščinami ali pa ista oseba v različnih pogojih opravlja svoje delo slabo, po pričakovanjih ali celo nadpovprečno dobro (Bandura, 1997, str. 36-37).

2.3 Socialna kognitivna teorija in samozavest

Samozavest ni toliko odvisna od genetike, kot je povezana z naučenimi miselnimi vzorci posameznikov. Njen razvoj se začne že v zgodnjem otroštvu in poteka skozi celo življenje. Temelji na predpostavkah o socialni kognitivni teoriji (Snyder & Lopez, 2007, str. 174), ki se je razvila iz teorije socialnega učenja (Levin, Culkin, & Perrotto, 2001, str. 110). Med najpomembnejše teoretike socialnega učenja spada Albert Bandura (Ashford & LeCroy, 2009, str. 92). Sprva so njegove teorije o učenju temeljile zlasti na teorijah socialnega učenja. Od leta 1970 dalje pa ga je njegovo zanimanje za motivacijo in osebnost posameznikov spodbudilo k proučevanju kognitivnega socialnega učenja (Levin et al., 2001, str. 109-110). Poleg prednosti, ki jo je ta nova teorija predstavila na področju psihologije, je po Stajkovicu in Luthansi (1998, str. 63) ponudila tudi nove rešitve na ravni organizacijskega vedenja in ravnanja s človeškimi viri.

Pod teorijo socialnega učenja razumemo obliko učenja, ki poudarja vlogo kognitivnih procesov, ki se razvijajo skozi socializacijo posameznikov. Odnose med posamezniki in okoljem pa razume kot neprestano interakcijo (Bandura, 1977; v Levin et al., 2001, str. 109). Teorija socialnega kognitivnega učenja predstavlja razširjeno obliko teorije družbenega učenja in se osredotoča na vlogo kognitivnih spremenljivk znotraj posameznikov. Temelji na predpostavki, da se ljudje prilagajajo okolju z namenom, da bi dosegli načrtovane cilje. Njihov uspeh ali izguba sta odvisna od tega, kako dobro prilagodijo kognitivne zmožnosti (Levin et al., 2001, str. 110). Bandura (2001, str. 1) imenuje take posameznike proaktivne agente, ki preko organiziranja, samoregulacije in samorefleksije namerno vplivajo na svoje delovanje ter razvoj okoliščin.

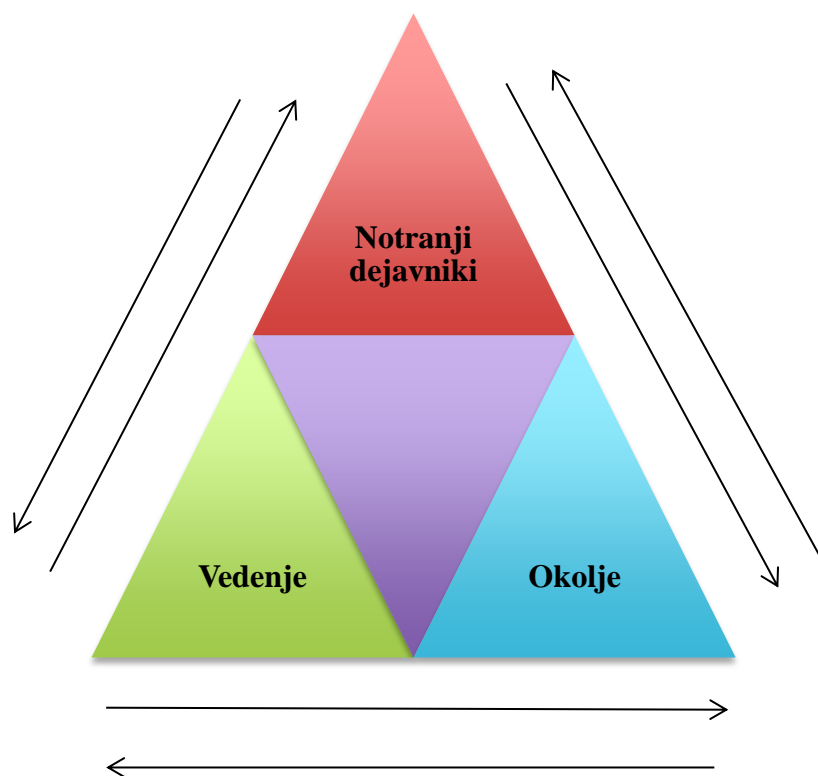
V povezavi s poslovnim okoljem se teorija socialnega kognitivnega učenja ukvarja z odnosi med delovanjem zaposlenih in vplivi iz okolja. Z namenom, da bi razumeli, zakaj posamezniki v različnih delovnih pogojih reagirajo drugače, ta teorija pristopa k problemu na dva načina. Najprej določa faktorje, ki vplivajo na ravnanje zaposlenih in jih razlaga preko modela trikotne recipročne vzročnosti (Bandura, 1997, str. 6). Nato opredeli pet

človeških zmožnosti, preko katerih procesi znotraj omenjenega modela vplivajo na organizacijsko vedenje (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 64).

2.3.1 Model trikotne recipročne vzročnosti

V nasprotju z modeli razvoja zmožnosti človeških virov, ki so veljali v preteklosti, Bandura (1997, str. 6) predlaga model socialnega kognitivnega učenja oziroma trikotni model recipročne vzročnosti. Slednji temelji na vzajemni vzročnosti vplivov vedenja, osebnih dejavnikov (bioloških, kognitivnih, čustvenih, motivacijskih) (Fesl Martinčević, 2004, str. 79) in okolja (Bandura, 1989, str. 2; Bandura, 2008, str. 180). Kljub temu da so lahko vsi trije dejavniki prisotni sočasno, to še ne pomeni, da imajo enak vpliv na zaposlenega. Njihov vpliv in delovanje nista stalna ter ne delujeta simetrično, temveč sta odvisna od dejavnosti posameznika in okoliščin v katerih je udeležen (Bandura, 1997, str. 6; Stajkovic & Luthans, 1998, str. 64).

Slika 7: Model trikotne recipročne vzročnosti



Vir: A. D. Stajkovic & F. Luthans, *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches*, 1998, str. 64.

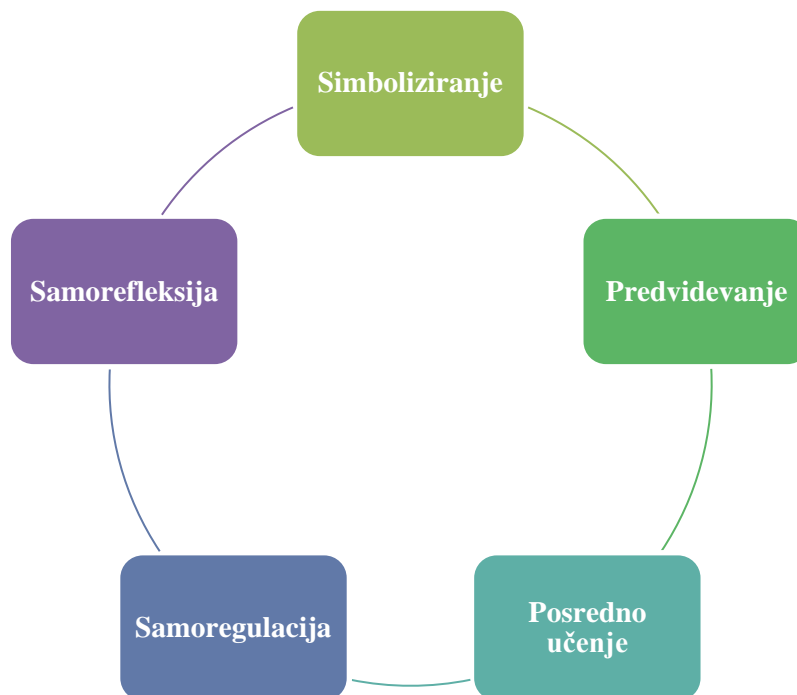
Snyder in Lopez (2007, str. 174-175) razlagata, da imajo posamezniki kognitivne zmožnosti za oblikovanje modelov lastnih pričakovanj (notranji dejavniki). Z notranjim opazovanjem pridobivajo znanje o lastnem delovanju, kar jim omogoča razvoj veščin,

potrebnih za samoregulacijo, ko se soočajo z vplivi iz okolja. Slednji vplivajo na posameznikova dejanja in mišljenje. Gre torej za vzajemni vpliv okolja in misli posameznikov, preko katerega izoblikujejo sebe in svojo osebnost.

2.3.2 Osnovne človeške zmožnosti

Naravo delovanja recipročnih (ki delujejo drug na drugega, vzajemnih) vplivov, ki potekajo med okoljem, vedenjem in notranjimi dejavniki, lahko pojasnimo preko petih osnovnih človeških zmogljivosti. Mednje spadajo: (1) simboliziranje, (2) predvidevanje, (3) posredno učenje (angl. *vicarious learning*), (4) samoregulacija in (5) samorefleksija. Preko teh zmogljivosti posamezniki oblikujejo, nadzorujejo in ohranjajo svoje vedenje v različnih okoliščinah. Gre za prepričanja na ravni samozavesti, ki vplivajo na učinkovitejše ravnanje z ljudmi pri delu in management organizacij (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 64-66).

Slika 8: Osnovne človeške zmožnosti



Vir: A. D. Stajkovic & F. Luthans, *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches*, 1998, str. 65.

Simboliziranje omogoča ljudem, da svoje reakcije prilagajajo okolju. Posamezniki namreč lastnim izkušnjam pripisujejo simbole, na podlagi katerih izoblikujejo notranje kognitivne modele, preko katerih vplivajo na svoje reakcije. Namesto, da bi takoj ukrepali pri sprejemanju težkih odločitev, managerji preko simboliziranja predvidijo možne rešitve in se nato odločajo, katero pot bodo izbrali za realizacijo ciljev. Bandura opozarja, da

posamezniki poleg simboliziranja na svoje vedenje v prihodnosti vplivajo tudi s predvidevanjem. Že v naprej predvidijo, kako bodo reagirali v bližnji prihodnosti, kakšne so morebitne posledice in določajo svoje cilje. Preko posrednega učenja se zaposleni učijo in razvijajo svoje vedenje z opazovanjem drugih. Na ta način širijo svoje znanje o kompetentnih oblikah vedenjskih vzorcev ter se lažje izognejo neprimernim oblikam vedenja. Samoregulacija predstavlja najpomembnejšo obliko zmogljivosti. Preko nje posamezniki razvijajo številne oblike vedenjskih vzorcev, da bi zadovoljili lastne potrebe in ne potreb drugih. Zaposleni določajo standarde, ki jih želijo doseči, in temu primerno razvijajo svoja vedenja. Samorefleksija predstavlja zmogljivost, preko katere posamezniki pridobivajo znanje o sebi in okolju, ki jih obdaja. Preko samorefleksije zaposleni analizirajo svoje izkušnje in miselne procese. Najbolj pomembno znanje, ki ga pri tem oblikujejo, je znanje o lastnih zmogljivostih za učinkovito delovanje (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 64-66).

Poleg osnovnih človeških zmožnosti se posamezniki v življenjskem ciklu srečujejo s številnimi informacijami, zato je pomembno, kako jih kognitivno ocenijo (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 69). Njihove subjektivne ocene samozavesti po Maddoxu (2011, str. 337–338) izhajajo iz petih osnovnih virov: (1) mojstrskih izkušenj (angl. *Performance Experiences*), (2) neposrednih izkušenj (angl. *Vicarious Experiences*), (3) posrednih izkušenj (angl. *Imagined Experiences*), (4) mnenj kompetentnih posameznikov (angl. *Verbal Persuasion*) ter (5) fizioloških in emocionalnih stanj (angl. *Physiological and Emotional states*).

Preko mojstrskih izkušenj posamezniki nadzorujejo prispevek svojih veščin v poslovnem okolju. V kolikor posameznik od okolice prejema pozitivne reakcije, zaradi uspeha krepi svojo samozavest in obratno. Kadar posameznik sebi pripisuje neuspeh, svojo samozavest zmanjšuje (Maddux, 2011, str. 337). Njihova ocena samozavesti je pogojena z njihovim znanjem o potrebnih veščinah na delovnem mestu. To je odvisno tudi od tega, ali jim okolje organizacije omogoča praktične izkušnje. V tem smislu so neposredne izkušnje pomembne, saj se zaposleni preko opazovanja kompetentnih posameznikov učijo, kako morajo v določenih situacijah ukrepati. Bolj so značilnosti, ki jih pojmujejo kot relevantne za doseg cilja, med akterjema podobne, večji učinek imajo neposredne izkušnje na zaposlenega. V te namene mnogi na delovnem mestu za razvijanje ustreznih strategij, ki omogočajo doseganje uspeha, poiščejo pomoč pri mentorjih in drugih kompetentnih sodelavcih. Model učenja iz neposrednih izkušenj je pomemben predvsem za posameznike, ki nimajo veliko izkušenj na delovnem mestu (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 71-72).

Posredne izkušnje vplivajo na samozavest zaposlenih preko predstav. Posamezniki si zamislijo ustrezne in tudi neustrezne vedenjske vzorce ter kako ti hipotetično vplivajo na dano situacijo (Maddux, 2011, str. 337). Poleg posrednih izkušenj lahko s pomočjo mnenj kompetentnih posameznikov zaposleni ravno tako vplivajo na svojo samozavest. Njihov namen ni nujno zgolj v izboljševanju njihovih veščin in zmožnosti, temveč se osredotočajo

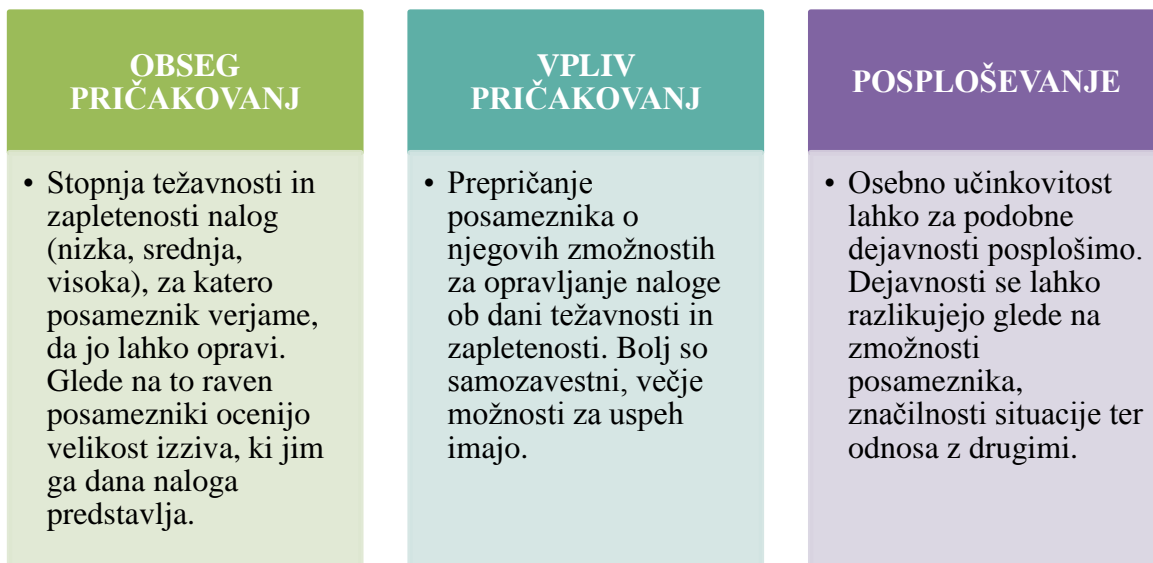
na posameznike in njihovo lastno prepričanje, da imajo potrebne veščine za opravljanje določene naloge. Gre za metodo, preko katere kompetentni posamezniki vlivajo upanje drugim zaposlenim, ko se spopadajo z občutkom slabe učinkovitosti in dvomom v svoje sposobnosti. Kljub temu pa je ta metoda uspešnejša, ko zaposleni občutijo, da imajo razlog, zaradi katerega lahko dokončajo dano nalogo, navkljub dejstvu, da so trenutno pri opravljanju te neuspešni (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 72).

Na oceno samozavesti vplivajo tudi fiziološka in emocionalna stanja, ki so pogosto povezana s prepričanju zaposlenih o njihovi ranljivosti in disfunkcijah. Tako mnenje je največkrat prisotno pri ljudeh, ki so podvrženi pretiranemu stresu in posledično zmanjšujejo svojo učinkovitost na delovnem mestu. Kljub temu pa se zaposleni med seboj razlikujejo po načinih, kako taka stanja obvladujejo. Bolj, ko so posamezniki osredotočeni na svoje delo, manj dopuščajo zunanjim faktorjem in stresnim situacijam, da bi na njih vplivali. In obratno, bolj so posamezniki osredotočeni nase in ne na delo, bolj so podvrženi vplivom iz okolice (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 72).

2.3.3 Dimenzije samozavesti

Na delo vplivajo tri dimenzije samozavesti, med katere sodijo obseg pričakovanj (angl. *magnitude of self-efficacy expectation*), vpliv pričakovanj (angl. *strength of self-efficacy expectation*) ter posploševanje (angl. *generality*) (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 66-67; Bandura, 1997, str. 43).

Slika 9: Dimenzije samozavesti



Vir: A. D. Stajkovic & F. Luthans, *Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches*, 1998, str. 67.

Obseg pričakovanj predstavlja prepričanja ljudi o njihovih sposobnostih za opravljanje različnih težavnostnih nalog (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 66-67). Torej je odvisen od prepričanja posameznikov v svoje sposobnosti pri opravljanju enostavnih, zahtevnih ali zelo zapletenih nalog. Kako zahtevne so določene naloge za posameznike, lahko ugotavljamo preko intervjujev, anket odprtega tipa ali strukturiranih vprašalnikov. Na ta način dobimo informacije o tem, kaj posameznike ovira pri opravljanju nalog ter kako te ovire obvladujejo. Pri tem ni pomembno, da ima posameznik zmožnosti opravljanja nalog, temveč, da je samozavesten in verjame vase, da bo naloge lahko opravljal redno. Vse je torej odvisno od prepričanja ljudi, kako težavne in kompleksne naloge so sposobni opravljati in kako uspešni bodo pri tem (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 67). Namen samozavesti je, da motivira posameznike in jih spodbuja v smeri učenja tistih veščin, ki jim jih primanjkuje za potrebe premagovanja ovir (Bandura, 1997, str. 42-43).

Vpliv pričakovanj se nanaša na posameznikovo presojo o razsežnosti pričakovanj, kako močno so torej posamezniki prepričani, da bodo težavno nalogo opravili. Ljudje lahko svoje sposobnosti ocenjujejo na ravni posameznega področja ali širokega spektra svojih dejavnosti. Vpliv pričakovanj je odvisen od tega, kako posameznik ocenjuje dejavnost, ki jo trenutno opravlja. Poleg dejavnosti pa ocenjuje tudi, katere zmožnosti so bile bolj izpostavljene (vedenjska, kognitivna, čustvena) glede na kvalitativne značilnosti situacije in značilnosti posameznikov (Bandura, 1997, str. 43). V kolikor je to prepričanje močno, so posamezniki pripravljene vztrajati, ne glede na slabe izkušnje v preteklosti pri opravljanju iste ali podobne naloge. V kolikor se pojavljajo dvomi o izvedbi dane naloge zaradi njene težavnosti, je moč pričakovanj nizka (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 66).

Tretjo dimenzijo predstavlja dimenzija posploševanja. Samozavest je lahko vezana na opravljanje točno določene naloge (na primer, računalniško programiranje) ali pa jo lahko posplošimo (na primer, da je posameznik sposoben organizirati procese ne glede na okoliščine in težavnost nalog) (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 67). Ocena ravni posploševanja omogoča ugotavljanje, kako posamezniki preko samozavesti razvijajo vzorce in stopnjo posploševanja (Bandura, 1997, str. 43).

2.4 Samozavest v primerjavi s samopodobo, teorijami motivacije in lastno oceno posameznikov

Samozavest lahko povežemo s samopodobo, konceptom pričakovanj ter lastno oceno posameznikov (angl. *locus of control*) o tem, kako bodo razvijali osebnost in motivacijo. Po Banduri (1997, str. 11) samozavest in samopodobo mnogi enačijo, kljub temu da predstavljata popolnoma drugačen pojav. Samozavest predstavlja presojo posameznikov o svojih zmožnostih, medtem ko samopodoba predstavlja presojo o lastni vrednosti (Maddux, 2011, str. 336). Njun odnos ni stalen, zato prepričanje o lastnih sposobnostih ni odvisno od dejstva, kako nekdo opredeljuje lastno vrednost. Nekogaršnja nizka samozavest

pri opravljanju določenih nalog ne nujno vpliva tudi na znižanje njegove samopodobe in obratno. Nekdo, ki je prepričan o učinkovitosti izvajanja določene naloge, ne prevzame nujno vseh zaslug, ne gradi na svojem ponosu ter s tem zvišuje svoje samopodobe. Stajkovic in Luthans (1998, str. 67) opredeljujeta samopodobo kot vsesplošno oceno posameznika o njegovem delovanju na različnih področjih. Samozavest pa je vezana na prepričanje o lastnostih za opravljanje točno določene naloge. V primerjavi s samozavestjo je samopodoba bolj vezana na lastnosti posameznikov, ki se skozi čas ne spreminjajo (angl. *trait-like*) in je v tem kontekstu bolj stabilna. Samozavest pa predstavlja bolj dinamičen konstrukt, ki se skozi čas zaradi novega znanja in izkušenj posameznikov spreminja. Nekateri posamezniki imajo lahko samozavest za opravljanje določenih nalog (na primer reševanje tehničnih težav), medtem ko so pri pisanju poročil o nastali situaciji nesamozavestni. Samopodoba pa predstavlja oceno lastnega jaza, ki temelji na številnih osebnih značilnostih, kot so inteligenca, integriteta in mnoge druge.

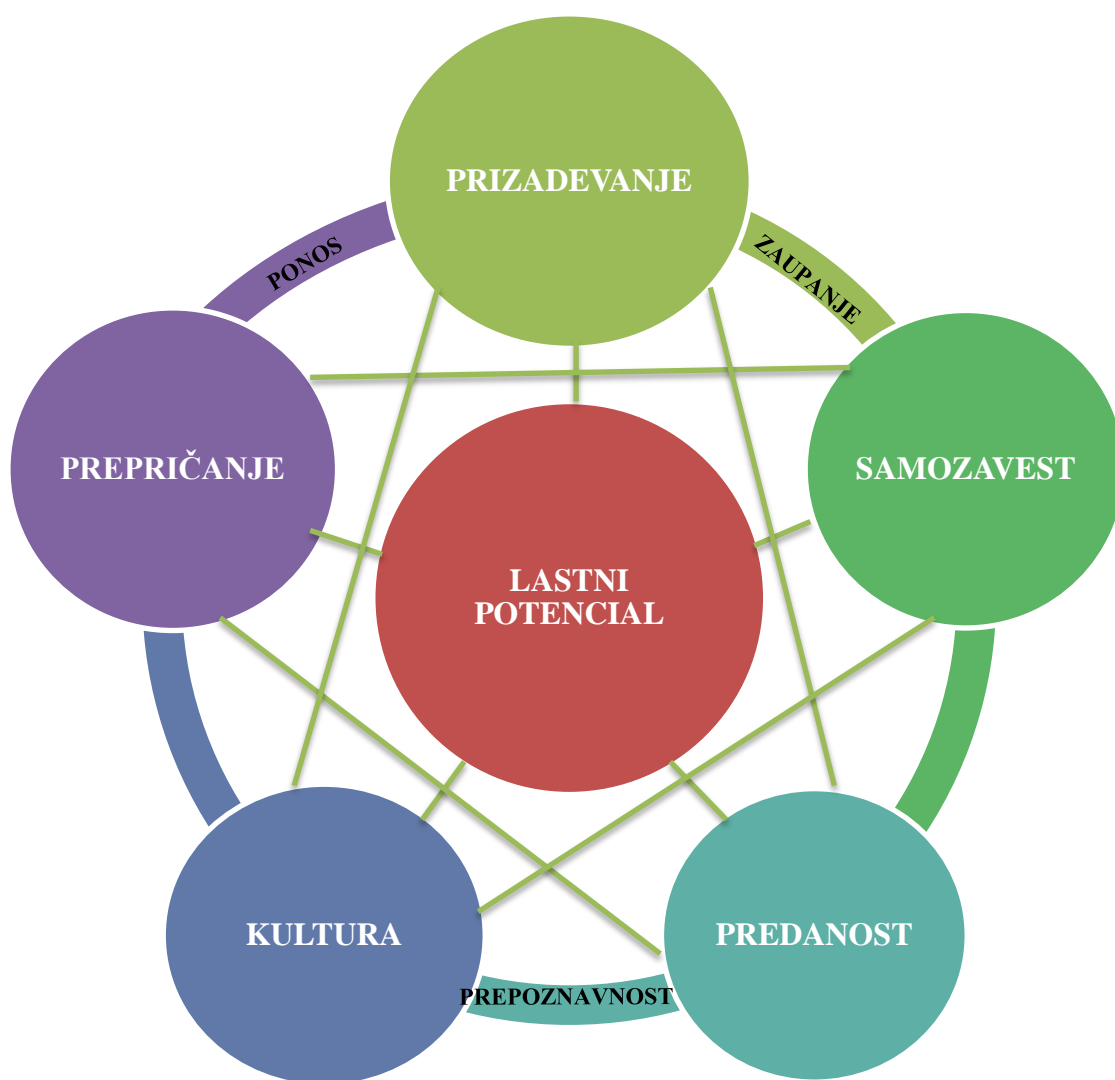
Samozavest pogosto enačijo tudi s kognitivnim modelom motivacije, ki se ukvarja z ugotavljanjem odnosov med vloženim naporom posameznikov in ugotavljanjem posledic njihovega vedenja. Temelji na prepričanju, da je uspešnost odvisna od vloženega napora posameznikov. V nasprotju pa samozavest zajema številne druge dimenzije kot so sposobnosti in veščine, znanje, izkušnje, kompleksnost nalog in druge vplive (pozitivna in negativna čustva, stres in drugo), preko katerih meri uspešnost. Prav tako se ukvarja s prepričanju posameznikov, da bodo izvedli neko nalogo (»verjamem, da lahko opravi nalogo uspešno«), v primerjavi z motivacijskim modelom, ki se ukvarja s posledicami njihovega vedenja (»verjamem, da s svojim delom ne bom dosegel želenega rezultata«) (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 67-68).

Samozavest je treba ločiti tudi od modela lastnih ocen posameznikov (angl. *locus of control*), ki ga je predlagala Julian Rotter. Slednje lahko potekajo na osebni ravni posameznikov ali pa izvirajo iz zunanjih faktorjev. Na osebni ravni posamezniki gojijo prepričanje, da imajo nadzor nad svojo usodo, njihova dejanja vplivajo na okolje, posledice njihovega vedenja pa pripisujejo sebi. V nasprotju pa posamezniki, ki ocenjujejo sebe na ravni zunanjih faktorjev, opredeljujejo dogodke v svojem življenju kot posledice usode, sreče, priložnosti in drugih dejavnikov (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 68).

2.5 Teorija zadovoljstva na delovnem mestu in samozavest

Jessica Pryce-Jones (2010, str. 24) opredeljuje zadovoljstvo na delovnem mestu z modelom petih C-jev. Mednje spada prizadevanje posameznikov (angl. *contribution*), prepričanje (angl. *conviction*), kultura (angl. *culture*), predanost (angl. *commitment*) in samozavest (angl. *confidence*).

Slika 10: Model zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: J. Pryce-Jones, *Happiness at work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, 2014, str. 24.

Vsak izmed teh petih elementov predstavlja pomembno vlogo pri razvijanju zadovoljstva na delovnem mestu. Na vsakega izmed njih pa vplivajo trije zunanji dejavniki: ponos, zaupanje in prepoznavnost. Ponos deluje interno in predstavlja pozitivno korelacijo med delom in vrednostjo, ki ga delo predstavlja zaposlenim. Zaupanje gradi na veri zaposlenih v lastno organizacijo. Prepoznavnost pa vključuje prizadevanja zaposlenih, ki so posledica njihovih prepričanj o tem, kakšne koristi jim organizacija nudi v zameno za njihovo opravljeno delo. Ponos in zaupanje delujeta vzajemno, medtem ko je prepoznavnost vezana zlasti na preteklost. Zaposleni, ki zaupajo managerjem in podjetju, v katerem delujejo, so nanj ponosni, kar se odraža tudi v povratnem učinku. Poleg ponosa, zaupanja in prepoznavnosti predstavlja učinkovitost zaposlenih jedro modela zadovoljstva na delovnem mestu. Pod tem pojmom razumemo prepričanja posameznikov, da na delovnem

mestu uresničujejo svoje potencialne ravni in tako kot vsi ostali faktorji modela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Pryce-Jones, 2010, str. 24-25).

Samozavest predstavlja element modela zadovoljstva ljudi na delovnem mestu, od katerega so odvisni vsi ostali elementi, in je nujno potrebna v delovnem procesu zaposlenih. Omogoča jim, da svoje upanje v boljšo prihodnost realizirajo, in jih motivira k dejanjem. Zadovoljni zaposleni so za vsaj 40 odstotkov samozavestnejši od nezadovoljnih. Samozavest spodbuja prepričanja zaposlenih tako, da sprejemajo prave odločitve in pravilno izvajajo svoje delo. Predstavlja pomemben element psihološkega kapitala. Mnogi jo sprejemajo kot samoumevno, odraz njenega pomanjkanja pa posamezniki izražajo z dvomi in neodločnostjo (Pryce-Jones, 2010, str. 126).

Ženske so vrsto let mislile, da so sposobnosti tiste, ki so potrebne in pomembne za njihov uspeh na delovnem mestu, vendar novejše raziskave dokazujejo nasprotno. Znanstveniki ugotavljajo, da same sposobnosti in kompetence še ne prinašajo želenih rezultatov in uspeha. Za to je potrebna samozavest. Slednja spodbudi posameznike k določanju ciljev za prihodnost, zlasti na ravni napredovanja in osebnega zadovoljstva pri delu (Kay & Shipman, 2014, str. 24). Pryce-Jones (2010, str. 127) ugotavlja, da samozavestni posamezniki za 25 odstotkov bolj verjamejo vase, svoje delo opravljajo bolje za 35 odstotkov in vanj vlagajo za kar 180 odstotkov več energije od svojih manj samozavestnih sodelavcev. Vpliv samozavesti je zato pomemben za ohranjanje trajnega prizadevanja zaposlenih tako na kratek kot tudi dolgi rok.

3 SAMOZAVEST ŽENSK V POSLOVNEM OKOLJU

Položaj žensk v poslovnem okolju in njihove možnosti so predmet razprav številnih avtorjev. Geri Stengel (2014) ugotavlja, da je zlasti v zadnjem času to področje obravnavano v različnih medijih, ki kot razlog za nizko vključenost žensk na višjih ravneh navajajo pomanjkanje njihove samozavesti. Na eni strani krivijo ženske, ki gojijo negativna prepričanja o lastnem uspehu, na drugi strani pa njihov napredek otežujejo negativna stališča družbe. V nasprotju z njihovim lastnim prepričanjem in prepričanji družbe dejstva kažejo drugače. Ženske imajo lastnosti, ki jih družba pripisuje vodenju ter potrebne veščine za oblikovanje in širjenje obsega poslovanja organizacij.

3.1 Ženske in zgodovina trga dela

Globalno se je percepcija in vloga žensk na trgu dela skozi zgodovino močno spreminjala, čeprav so vstopile na kapitalistični trg plačanega in merljivega dela istočasno kot moški (Žnidaršič-Žagar, 2007, str. 17). Vzroke za njihovo nizko vključenost v dejavnosti narodnega gospodarstva vse do danes lahko pripišemo različnim zgodovinskim dogajanjem, ki so skozi čas zaznamovala delitev dela po spolu. Ne glede na njihovo

razredno, regionalno, religiozno in etnično pripadnost pa je bilo za vsa zgodovinska obdobja značilno, da so moški v primerjavi z ženskami praviloma opravljali statusno višja in bolj plačana dela (Černigoj-Sadar, 2000, str. 32).

Tradicionalno so vloge po spolu poudarjale razlike med ženskami in moškimi (Powell, 2011, str. 14), zlasti na ravni biološke pripadnosti spolu, in tudi glede pričakovanj, odvisnih od teh družbenih vlog (Linehan, 2001, str. 41). »Prve razlike je moč zaslediti že v času produkcijskega sistema, ki je temeljil na gospodinjstvu, saj domače delo ni bilo ločeno od produktivnega dela zunaj doma. Ženske so bile vključene v številne produktivne aktivnosti zunaj doma, čeprav je bila njihova osnovna naloga skrb za otroke« (Černigoj-Sadar, 2000, str. 32).

Industrijska revolucija je s koncem 18. in v začetku 19. stoletja (Powell, 2011, str. 15) »tradicionalna delovna razmerja, ki so temeljila na pretežno agrarni proizvodnji, nagnjeni k samozadostnosti in intenzivni delovni participaciji [...] gospodinjske skupnosti«, začela nadomeščati z novimi kapitalističnimi delovnimi razmerji (Žnidaršič-Žagar, 2007, str. 18). Znotraj tega sistema so začeli ženske uvrščati v manj kvalificirana in nižje plačana dela, kar je posledično tudi vplivalo na to, da so razlike med spoloma postale vidnejše in jasno institucionalizirane. »Prostorska ločitev dela in doma ter dolgotrajen delavnik sta bila za vključevanje ženske v delovno silo dokaj problematična. Povečal se je tudi pomen vzgoje otrok. Vloga ženske je postajala vedno bolj usmerjena zgolj na družino, njihovo sodelovanje v javnosti pa je bilo izredno omejeno« (Černigoj-Sadar, 2000, str. 32).

Šele z gospodarskim in družbenim razvojem v drugi polovici 19. stoletja in v prvih desetletjih 20. stoletja (Žnidaršič-Žagar, 2007, str. 12) so dobile ženske nekatere legalne možnosti za spremembo svojega socialnega položaja. Na novo oblikovani družbeni konsenzi so jim omogočili volilno pravico, pravico neodvisne kontrole in uporabe lastnine in dohodka, enakopravnosti v starševstvu ter možnost izobraževanja (Černigoj-Sadar, 2000, str. 32). Za to obdobje je bilo značilno zaposlovanje žensk v storitvenih in trgovskih dejavnostih (Žnidaršič-Žagar, 2007, str. 26), kar je bistveno vplivalo na njihovo večje vključevanje med tako imenovane poklice »belih ovratnikov«. Čeprav gre za vrsto poklicev, med katere sodijo tudi managerski poklici ter poklici specifičnih strok (inženirji, odvetniki in mnogi drugi) (Powell, 2011, str. 20), so ženske opravljale predvsem administrativna dela, dela medicinskih pomočnic, učiteljic in druge sorodne poklice (Žnidaršič-Žagar, 2007, str. 26).

Ločevanje poklicev glede na spol je začelo izgubljati svojo moč zaradi vse večjega zaposlovanja žensk v poklicih, ki so bili do takrat značilni zgolj za moške (Powell, 2011, str. 27). Vse večje vključevanje žensk na trg dela v drugi polovici 20. stoletja lahko pripišemo tudi vplivom dejavnikov, kot so zmanjšanje števila otrok, povečani pričakovani življenjski starosti, rasti storitvenega sektorja ekonomije ter vzponu državne blaginje v šestdesetih letih. »V tem obdobju so na dinamiko zaposlovanja žensk odločilno vplivali

tudi različni sistemi državne blaginje in dominantni ideološki sistemi« (Černigoj-Sadar, 2000, str. 33).

Z vstopom žensk na trg dela smo bili skozi čas priča številnim spremembam v zaposlovalni politiki. Sprva so ženske opravljale zgolj samostojna dela, kasneje so se začele vključevati v manjše in večje delovne skupine. Njihova integracija na trg dela je nato napredovala do te mere, da v 21. stoletju prevzemajo tudi vloge vodilnih funkcij (Powell, 2011, str. 33).

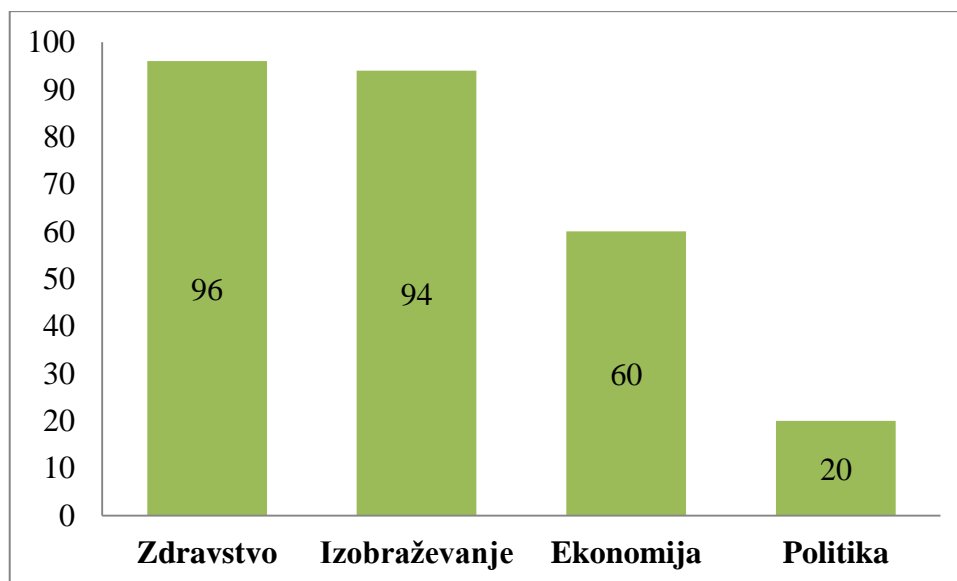
3.2 Pomen vključevanja žensk na trg dela

Prvi, ki so pokazali interes za vključevanje ženskega spola in začeli poudarjati enakost žensk in moških v poslovnem svetu, so bili Američani. Njihovemu načinu poslovanja so začela slediti tudi druga podjetja po celem svetu, zlasti podružnice večjih podjetij. V zadnjem času pa lahko zasledimo, da se je temu pristopu pridružilo tudi mnogo organizacij v Evropi (Dejouany & Visser., 2006, str. 7). Od leta 2006 to področje obravnava tudi Svetovni gospodarski forum (angl. *World Economic Forum*), ki izdaja poročila o spolni diverzifikaciji v svetu (angl. *Global Gender Gap Report*). Ugotavlja globalne razlike med moškimi in ženskami, povečuje zavedanje družbe o izzivih, s katerimi se soočajo pri njihovem zmanjševanju ter meri napredke v enakopravnosti na tem področju. Poročila kot taka predstavljajo osnovo za nadaljnje primerjalne analize ter identifikacijo tistih držav, ki uspešno izvajajo spremembe na področju enakopravnosti. Indeks razlikovanja med spoloma v svetu je zato izjemnega pomena, saj z njegovo pomočjo ugotavljajo trenutno stanje na področju enakosti spolov med državami. Zajema štiri pomembna področja: zdravstvo, izobraževanje, ekonomijo in politiko (Bekhouche et al., 2014, str. 3).

V letu 2014 so uspeli zajeti v raziskave 142 držav, kljub temu pa zaradi pomanjkljivih podatkov niso vključili vseh. Zaradi pomanjkljivih virov je tako le 111 držav, ki jih raziskujejo že od leta 2006. Mednje je vključena tudi Slovenija. Podatki kažejo, da je med 111 državami, ki so v raziskavi sodelovale vse od leta 2006, 105 držav (95%) uspelo vpeljati izboljšave na vseh štirih področjih. Zgolj pri 6 državah (5%) so ugotovili, da so se razlike povečale. V Sloveniji se je stanje izboljšalo s 67,45 odstotka v letu 2006 na 74,43 odstotka v letu 2014 (Bekhouche et al., 2014, str. 37-38).

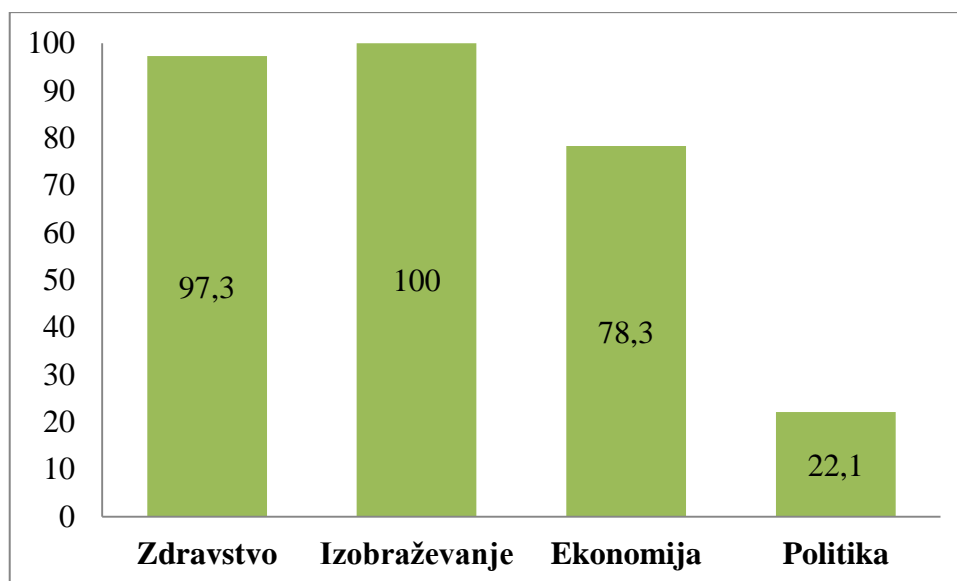
Rezultati so prav tako pokazali podatke o izboljšavah posameznih področij na globalni ravni. Na ravni 142 zajetih držav so ugotovili, da so uspešno premagale ovire na področju zdravstva v 96 odstotkih, medtem ko so se razmere na področju izobraževanja izboljšale na 94 odstotkov. Navkljub dobri rezultati pa področji ekonomije in politike še vedno nazadujeta. Ugotavljajo, da je bilo na področju ekonomije rešenih zgolj 60 odstotkov ovir, medtem ko je njihov delež na področju politike znašal zgolj 20 odstotkov (Bekhouche et al., 2014, str. 12).

Slika 11: Doseganje enakosti med spoloma na globalni ravni v %



Slovenija s svojimi rezultati cilja na 23. mesto med 142 državami, ki so bile vključene v raziskavo v letu 2014. Rezultati kažejo, da je v letu 2013 s 100 odstotki dosegala želene cilje po enakopravnosti na področju izobraževanja, ki jim z 97,30 odstotka sledijo razmere na področju zdravstva. V primerjavi s svetovno populacijo Slovenija očitno uspešno napreduje pri implementaciji sprememb za doseg enakopravnosti na področju ekonomije, kar se odraža v 78,30 odstotka v letu 2014. Na področju politike je še vedno potrebno implementirati spremembe, kar dokazuje podatek, da je stanje uspešnosti premagovanja ovir zgolj 22,10-odstotno (Bekhouché et al., 2014, str. 326).

Slika 12: Doseganje enakosti med spoloma v Sloveniji v %



Kljub vsem prizadevanjem po vključevanju enakosti in številnih programov diverzifikacije še vedno naletimo na slabe rezultate uvajanja tega procesa v poslovno okolje na globalni ravni. Mnogo razlogov se skriva v tem, da si podjetja ne vzamejo dovolj časa za premislek, da bi delovala drugače. Metod, orodij in delovnega okolja ne prilagodijo potrebam te specifične populacije. V ospredju naletimo na pravila, ki so jih zasnovali moški in so posplošena na celotno populacijo. Moški in ženske se v poslovnem svetu ne razlikujejo le po tem, da ne delijo istih ambicij, ampak tudi po načinu življenja. Prav zato je njihova interakcija pogojena z različnimi predstavami in izražanji (Dejouany & Visser, 2006, str. 7).

Z namenom, da bi dokazali njihovo pomembno vlogo, so pri Pepperdine University pod vodstvom profesorja Roya Adlerja v poznih osemdesetih izvedli študijo, s katero so želeli potrditi, da zaposlovanje žensk na višjih položajih pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. Kljub temu so, kot je bilo to značilno za pretekle študije, uspeh organizacij povezovali zgolj s finančnim uspehom na ravni dobička, premoženja ter vrednostnih papirjev. V devetnajstletno študijo je bilo zajetih 215 podjetij izmed 500 najboljših po Fortune. Med vsemi so v raziskavi izpostavili le 25 podjetij izmed 500, ki so na vodstvenih položajih zaposlovala več žensk. Ugotovitve so pokazale, da so taka podjetja dosegala med 18 in 69 odstotkov boljšo profitabilnost v primerjavi z drugimi podjetji v istih industrijah. Še več, med desetimi najboljšimi podjetji, med katere so sodila ženskam prijazna podjetja, so ugotovili, da v povprečju presegajo druga podjetja. Za 116 odstotkov so presegala ostala na ravni vrednostnih papirjev, na ravni dobička za 46 odstotkov ter za 41 odstotkov na ravni premoženja (Adler, 2001, str. 1-8).

Njihov vpliv na finančni uspeh organizacij dokazuje tudi raziskava McKinsey & Company, ki so jo leta 2007 predstavil javnosti. Večletno študijo so izvedli z namenom, da bi ugotovili korelacijo med vplivom, ki ga imajo ženske na organizacije, v kakšni meri in številu jih zastopajo ter kako to vpliva na finančno plat organizacij. Temeljno raziskovalno orodje je bilo zasnovano tako, da je merilo organizacijsko uspešnost na ravni devetih kriterijev: (1) vodenje tima, (2) usmerjenost, (3) organizacijsko okolje in vrednote, (4) računovodske spretnosti, (5) koordinacija in kontrola, (6) sposobnosti, (7) motivacija, (8) inovacije ter (9) orientiranost navzven. Ugotovitve so pokazale, da je vloga žensk kritična za učinkovitost in uspešnost delovnega okolja, v katerem sodelujejo (Women Matter, 2008, str. 2). Posledično se to odraža tudi v boljših finančnih rezultatih organizacij. Zaznavajo tudi večjo uspešnost v podjetjih, kjer raven višjega vodstva zastopajo najmanj tri ženske (Women Matter, 2007, str. 12). Rezultati Catalista (2004, str. 2) so ravno tako pokazali, da podjetja, ki v višjem managementu zaposlujejo več žensk, dosegajo višjo stopnjo donosnosti kapitala ter donosnost delničarjev.

Michel Ferrary (2009) meni, da feminizacija managerskih položajev ne prispeva zgolj k finančni uspešnosti posameznih organizacij, temveč lahko za njih predstavlja učinkovite prednosti, zlasti v času gospodarske krize. V želji, da bi obstale na trgu, se mnoge organizacije usmerjajo predvsem k večji stabilnosti kot k sprejemanju tveganih odločitev,

kar je značilna lastnost moških. V nasprotju z moškimi pa je za ženske značilno, da znajo poskrbeti za stabilizacijo poslovnega okolja, značilnega za čas recesije. Kot dokaz Ferrary navaja podatek o tem, da je bila Hermès edina večja francoska firma, ki je v letu 2008 dosegla rast vrednosti delnic (za 16,8 odstotka). Slednje pripisuje 55-odstotnemu deležu ženskega managementa v podjetju. Za primerjavo je vzel tudi podjetja, ki jih je v večini zastopal moški management, in ugotovil, da je njihova tržna vrednost padla pod povprečje 42,7 odstotka indeksa CAC 40. Gre za borzni indeks, ki ga kot merilo uspešnosti uporabljajo v Franciji (CAC 40, b.1.). Med omenjena podjetja spadajo Alcatel-Lucent (8,6 odstotka ženskih managerk; 69,3-odstotni padec), Renault (21,7 odstotka ženskih managerk; 81,3-odstotni padec) in Arcelor Mittal (12,3 odstotka ženskih managerk; 67,4-odstotni padec). Prav tako so podjetja, kjer je njihov management zasedalo med 30 in 45 odstotki žensk, sicer zaznala upad vrednosti, vendar pa ta v povprečju ni presegel indeksa CAC 40 (42,7 odstotka). Kot primer so v podjetju Sanofi (44,8 odstotka ženskih managerk) zaznali 27,3-odstotni padec tržne vrednosti, v podjetju Sodexo (43,39 odstotka ženskih managerk) 8,3-odstotni padec, Danone (38 odstotkov ženskih managerk) pa je zaznal 29,6-odstotni padec.

Kako pomembno je vključevanje žensk v delovno silo, pove podatek, da bi bilo, če bi stopnja zaposlenosti žensk ostala nespremenjena, do leta 2040 v Evropi kar 24 milijonov brezposelnih oseb. V kolikor bi ženske uspešno vključevali na trg dela, bi se ta stopnja znižala na 3 milijone brezposelnih oseb. Njihovo vključevanje ne bi pozitivno vplivalo samo na zmanjšanje stopnje brezposelnih, temveč bi lahko tudi pozitivno vplivalo na uspešnost marsikatero organizacije. Ženske namreč sprejemajo kar 70 odstotkov nakupovalnih odločitev, čeprav predstavljajo dobrih 51 odstotkov celotne populacije. Njihovo vključevanje bi pripomoglo k sprejemanju boljših odločitev v organizacijah, povezovanju zaposlenih in celotne organizacije ter do boljših odnosov s strankami (Women Matter, 2007, str. 10).

3.3 Ženske v managementu

Pojem management izhaja iz šestnajstega stoletja, njegova definicija pa je bila predmet razprav teorij velikih ljudi kot so Aleksander Veliki, Napoleon, Marija Terezija in mnogi drugi. Termin management ima tako latinske, italijanske kot tudi francoske korenine. Beseda »manus« izhaja iz latinščine ter pomeni roko in moč. Beseda »maneggiare« izhaja iz italijanščine in ima podoben pomen kot francoski »manegerier«. Ta pojem povzema upravljanje z lastnino in poslom. Kasneje je pojem management Drucker opredelil kot skupek štirih funkcij, planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogočajo organizacijam na uspešen in učinkovit način dosežati cilje. V začetku so značilnosti managementa pripisovali zgolj moškim, vse od leta 1970 dalje pa so v teoriji prisotne tudi ženske (Kanjuro-Mrčela, 1996, str. 31; Dimovski et al., 2003, str. 3).

»Tematika žensk in vodenja odraža izzive moderne družbe. Zajema teme kot so enakost, pravičnost, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, osebne ambicije, kulturne stereotipe, dostop do trga dela, pa tudi prispevek človeških virov h gospodarski rasti in konkurenčnosti, zlasti pereči temi aktualnega časa« (Blatnik et al., 2012, str. 3). Ženske sicer vstopajo v poslovni svet v vse večjem številu, njihova navzočnost na ravni visokega managementa pa je še zmeraj redkost (Lukas, 2006, str. 26). »[...] V evropskem gospodarstvu predstavljajo 46 odstotkov vseh zaposlenih in imajo v večini višjo izobrazbo od svojih moških kolegov. Vendar je na evropski ravni le 4 odstotke predsednic uprav v največjih evropskih podjetjih« (Kecman, 2014, str. 2).

Managerski položaji imajo vpliv tako na družbo v celoti kot na strukturo in delo v organizacijah. Zato je vključevanje žensk na to področje pomembno tako za spremembe na ravni organizacij kot tudi na ravni moškosrediščne družbene ureditve (Kanjuo-Mrčela, 2000, str. 54). Vse od leta 2008 dalje je z nastopom recesije družba priča transformacijam na področju ekonomije, politike in celotne generacije. Tako imenovana »tiha generacija« predstavlja dokaz, da lahko družba dosega zadovoljstvo tako s finančno zmožnostjo in lastnino kot tudi ob njihovi odsotnosti (Gerzema & D'Antonio, 2013, str. 2). Še več, Gerzema in D'Antonio v svojem delu *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future* (2013, str. 2) ugotavljata, da je večina lastnosti, ki podjetnikom, vodjem in organizatorjem omogočajo uspeh v sodobnem poslovnem okolju, značilna za ženske.

To ne pomeni, da so zgolj ženske lahko uspešne v sodobnem poslovnem okolju, saj višja delovna mesta v večini zasedajo moški. Avtorja ne želita ločevati lastnosti zgolj po spolu, temveč poudarjata, da so določene kvalitete kot je spoštovanje, empatija, zmožnost komuniciranja in sodelovanja, tiste, ki jih ženske lažje izpostavijo. Te lastnosti pa omogočajo še boljše rezultate na ravni poslovanja sodobnih organizacij (Gerzema & D'Antonio, 2013, str. 2). Ugotavljata, da morajo podjetja vpeljati več lastnosti, ki so značilne za ženske. S tem bodo zatrli modele, ki so jih v preteklosti oblikovali moški, odpravili zastarele vzorce mišljenja in omogočili bolj fleksibilno delovno okolje, v katerem bodo posamezniki pripravljene sodelovati in imeli občutek za druge (Gerzema & D'Antonio, 2013, str. 255).

Na pomembno vlogo žensk so opozorili tudi pri Zenger Folkman, podjetju, ki se ukvarja z razvojem vodenja in izvaja izobraževanja za organizacije (Stengel, 2014). V svojo raziskavo so leta 2011 vključili 7280 vodij in ugotavljali, katere kompetence, ki so značilne za dobre vodje, izstopajo pri posameznikih glede na spol. Sodelovalo je 2629 žensk in 4651 moških vodij in izvršnih direktorjev. Slednji so v 64 odstotkih zastopali vodilne organizacije iz Združenih držav Amerike, ostalih 36 odstotkov sodelujočih je zastopalo podjetja drugih držav po svetu. Rezultati so pokazali, da številne države med seboj opažajo enake trende na ravni spola, to je, da so ženske veliko bolj ocenjene pri delovni učinkovitosti in kompetencah na ravni vodij (Zenger Folkman, 2012, str. 1).

Sprva so ugotavljali razmerje med ženskami in moškimi na različnih ravneh. Razlike so bile očitne že na ravni udeležbe v visokem managementu, med izvršnimi direktorji ter višjim vodstvom. Ženske so v povprečju zasedale 22 odstotkov, v nasprotju z 78 odstotki moških, ki so bili zajeti v raziskavo. Deleži žensk se sicer povečujejo, ko se pomikamo po hierarhični lestvici navzdol, še vedno pa v povprečju ne presegajo moških na managerskih položajih (Zenger Folkman, 2012, str. 1).

Tabela 2: Zastopanje delovnih področij po spolu v %

Položaj	Moški (v %)	Ženske (v %)
Top management, izvršni direktorji, višje vodstvo	78	22
Poročajo top managementu ali nadzorujejo srednji management	67	32
Srednji management	60	39
Nadzorniki, nadrejeni, delovodje	61	39
Posamezniki, ki prispevajo in niso vezani na management	45	55
Ostalo	47	53

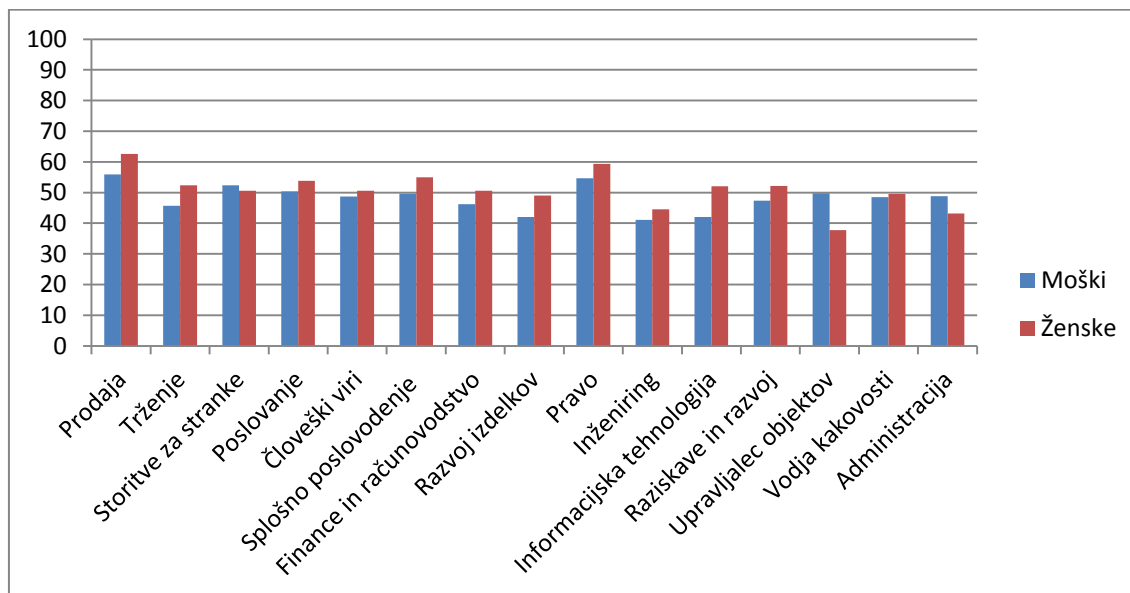
Vir: Zenger Folkman, A Study in Leadership: Women do it Better than Men, 2012, str. 1.

Navkljub njihovi nizki zastopanosti v poslovnem okolju rezultati raziskav s področja vodstvenih vlog navajajo dejstva, ki govorijo v prid ženskam. Pri Zenger Folkman (2012, str. 3) so ugotovili, da so ženske izmed 16 lastnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja, v 12 lastnostih presegale moške. Mednje spadajo: (1) prevzemanje pobude, (2) želja po osebnem razvoju, (3) visoka integriteta in iskrenost, (4) usmerjenost k rezultatom, (5) občutek za razvoj drugih zaposlenih, (6) občutek za spodbujanje in motivacijo drugih, (7) zmožnosti oblikovanja dobrih odnosov z drugimi, (8) odprtost za delo v timu, (9) določanje zahtevnejših ciljev, (10) prevzemanje pobud za vključevanje pozitivnih sprememb, (11) analiziranje in reševanje problemov, (12) prepričljivo in konstruktivno komuniciranje, (13) povezovanje tima z zunanjim okoljem, (14) inovativnost, (15) tehnična in poklicna znanja ter (16) razvoj strateških vidikov. Kljub temu da ženskam pripisujejo zlasti lastnosti, ki temeljijo na razvijanju in spodbujanju drugih ter medosebnih odnosih, so rezultati pokazali, da obvladujejo tudi druga področja. Tako so pri prevzemanju pobud, integriteti in iskrenosti, lastnem razvoju in usmerjenosti k rezultatom presegale svoje moške kolege (Zenger Folkman, 2012, str. 3).

Njihovo uspešnost so prav tako merili na ravni 15 delovnih področij in ugotovili, da so bile ženske v povprečju boljše na 12 od 15 izbranih področij. Slika 11 prikazuje razlike v odstotkih. Presenetljivo je, da so ženske moške nadvladale celo na področjih prodaje,

razvoja izdelkov, inženiringa in prava, ki jih družba pripisuje moškimi (Zenger Folkman, 2012, str. 2).

Slika 13: Uspešnost žensk na različnih delovnih področjih v primerjavi z moškimi v %



Vir: Zenger Folkman, *A Study in Leadership: Women do it Better than Men*, 2012, str. 2.

Vrednote, ki jih družba pripisuje 21. stoletju, predstavljajo model, preko katerega dosegajo organizacije in posamezniki izboljšave ter napredek na ravni poslovanja. Z doseganjem ravnotežja med moškimi in ženskami ne želijo spodbijati vloge spolov, temveč poudariti, da z mešanjem lastnosti obeh družba lažje rešuje težave in dosega vsesplošno dobro počutje ter boljši življenjski standard ljudi (Gerzema & D'Antonio, 2013, str. 255). V tem smislu je treba posebno skrb nameniti upravljanju z zaposlenimi, ki mora biti pravično in upoštevati enake možnosti (Gavez et al., 2012, str. 7). »Literatura, ki se ukvarja z ženskami v managementu, zato poskuša najti razloge in načine ter poti do enakopravnejših možnosti za vključevanja žensk v management« (Kanjuro-Mrčela, 1996, str. 32).

3.4 Managerke v slovenskem poslovnem okolju

V Sloveniji se s področjem managementa, vključno z ženskimi managerkami, vse od leta 1989 bolj aktivno ukvarja Združenja Manager. Njegovo delovanje je razdeljeno na tri sekcije, in sicer: sekcijo managerk, mladih managerjev in tujih managerjev. Šteje okoli 1200 članov, med njimi pa je kar četrtina žensk, to je 320 članic, ki delujejo v sekciji managerk. Slednjo zastopa osemnajst članic v upravnem odboru, junija 2014 pa je mesto predsednice prevzela Melanie Seier Larsen (O Združenju, 2015; Sekcija managerk, 2015).

Sekcija managerk je močno aktivna na področju vključevanja žensk na vodstvene položaje. Leta 2012 je pričela s projektom »Vključi.Vse«, s katerim želi še dodatno prispevati k pomenu ženskega managementa v slovenskem poslovnem okolju (Sekcija managerk, 2015). »V Sloveniji ženske zasedajo 21-odstotni delež v upravah, od tega je le 10 odstotkov predsednic uprav, medtem ko jih v upravah državnih podjetjih ni moč zaslediti« (Kecman, 2014, str. 2).

3.5 Stopnje razvoja poklicne poti managerk in vloga samozavesti

Katherine Powell (2010), profesorica na Florida Atlantic University, ugotavlja, da predstavlja samozavest za managerke ključni faktor pri premagovanju zunanjih in notranjih ovir na različnih stopnjah njihove kariere. V zgodnjih fazah so managerke bolj negotove, saj vstopajo v poslovno okolje, ki jim je tuje. Sčasoma spoznajo kulturo organizacij ter se naučijo, kako dosegati uspeh na položajih, ki jih zastopajo. Njihova samozavest skozi razvoj njihove kariere narašča, saj spoznavajo svoje talente in veščine, jih integrirajo v svoje vsakodnevno delo, gradijo na svojih dosežkih ter postajajo vse bolj uspešne in učinkovite vodje.

Samozavest je močno povezana z izzivi, ki jih ljudje sprejemajo v času razvoja svoje poslovne kariere. Bolj so prepričani o svojih sposobnostih in pristopajo k zadevam samozavestno, več možnosti imajo, da bodo dosegli predvideni cilj. Miselnost je tista, ki jih pri tem ovira. V kolikor so zaposleni prepričani, da ne bodo kos izzivom ali, da razmere za doseg ciljev niso ugodne, niti ne iščejo poti in načinov za njihovo realizacijo. V primeru, da zaposleni verjamejo, da lahko pridejo do cilja oziroma zgolj že delujejo samozavestno, četudi brez ukrepanja, je njihov uspeh bolj verjeten. Taki posamezniki so do cilja pripravljeni priti, ne glede na številne poskuse in omejitve, ki jih bodo morali opraviti in premagovati za potrebe njegove realizacije (Blalock, 2014, str. 75). David Rodriguez meni, da je samozavest eden izmed ključnih načinov, ki lahko ženskam pomaga pri uspehu ali pa jih na njihovi poklicni poti ohromi. Meni, da je v njegovi organizaciji na vodilnih mestih veliko samozavestnih žensk, ki pa jih pogosto ovira dvom, ko pride do ključnih odločitev. Največkrat je to posledica strahu pred napakami in izbiro ustreznih vedenjskih vzorcev (Kay & Shipman, 2014, str. 19).

Pomembnost samozavesti se odraža zlasti na ravni izvršnega vodstva. Managerji morajo namreč pogosto sprejemati kritične in negotove odločitve v zelo kratkem roku. Le-to od njih zahteva visoko stopnjo samozavesti, ki je nujno potrebna za nadaljnje procese v organizaciji. Odločitve, ki so bile sprejete, morajo biti tudi realizirane, kar je naloga zaposlenih. S tem, ko managerji izžarevajo samozavest, pritegnejo pozornost podrejenih in vplivajo na njihove reakcije v smeri realizacije odločitev (Blalock, 2014, str. 75).

3.6 Razlogi za majhno število žensk v managementu in vpliv samozavesti

Dejstvo je, da moški še vedno vodijo svet, kar se odraža zlasti pri sprejemanju odločitev, ki zadevajo celotno družbo. Že podatek o tem, da so bile med 195 neodvisnimi državami na svetu (Independent States in the World, 2014) v letu 2012 le v 17 državah na čelu ženske (Central Intelligence Agency, 2012, December), danes pa je ta številka narastla na 22 (Female world leaders currently in power, 2015), potrjuje, da so še vedno obravnavane v manjšini. Zato ne preseneča dejstvo, da le 22,1 odstotka (Inter-Parliamentary Union, 2015) žensk zastopa parlamentarna mesta po svetu (Sandberg, 2013, str. 5). Na podlagi članka v The Economist, ki je izšel 12. aprila 2006, ženske ostajajo najbolj neizkoriščena delovna sila v poslovnem svetu. Čeprav predstavljajo polovico delovne sile v industrijsko razvitih deželah, je njihov delež vse nižji, ko se vzpenjamo po zaposlitveni lestvici. V Evropi in Združenih državah Amerike je tako le od 7 do 8 odstotkov žensk zaposlenih v upravnih in izvršnih odborih (Dejouany & Visser, 2006, str.7). Warren Buffett, legendarni investitor, je nekoč dejal, da je bil eden izmed razlogov za njegov uspeh zagotovo dejstvo, da je tekmoval zgolj s polovico prebivalstva (Sandberg, 2013, str. 7).

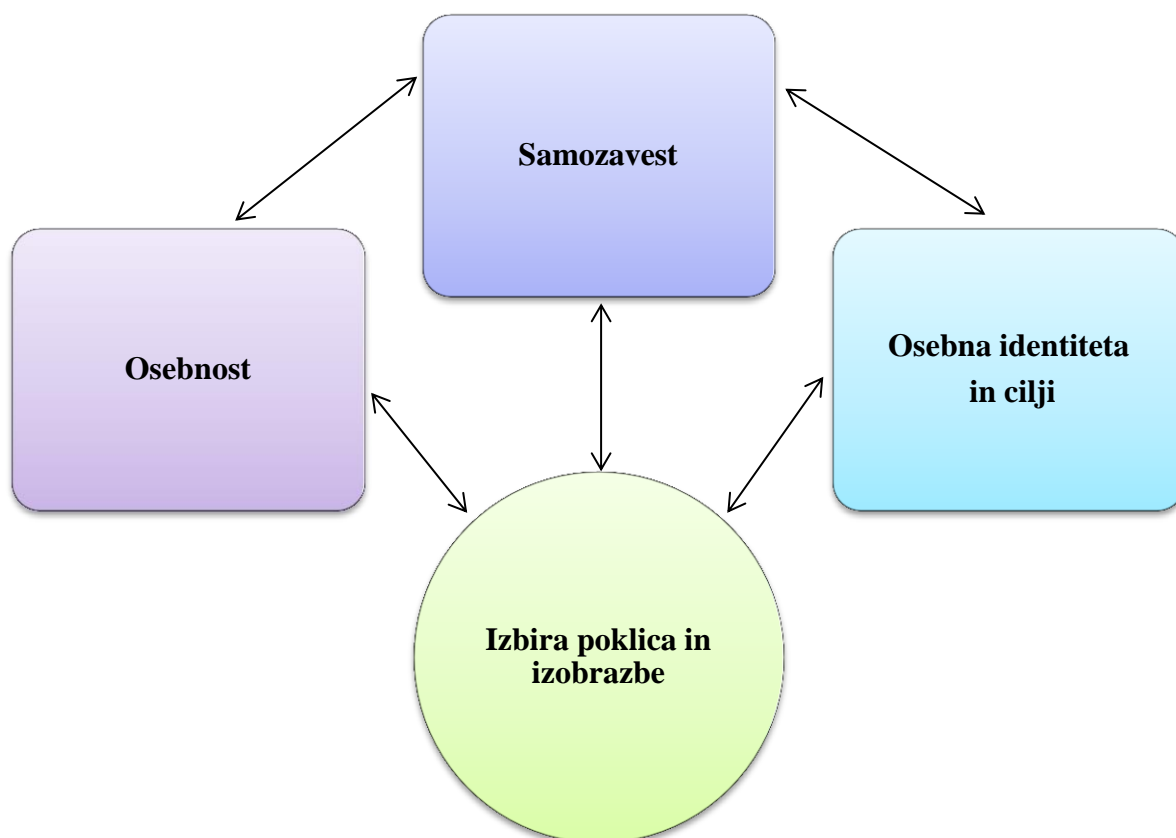
»Njihova nizka zastopanost na vodilnih položajih je odraz številnih ovir, s katerimi se soočajo. Gre za stereotipe, odnos moških do sodelovanja z ženskami v delovnem okolju, pripisovanje tradicionalnih vlog ženskam, ki dojemajo materinstvo kot oviro pri razvoju kariere, in mnogimi drugimi« (Gavez et al., 2012, str. 5). »Eden od izrazov, s katerimi teoretiki opisujejo ovire, je tudi stekleni strop. Gre za oviro, ki je komaj opazna, skoraj nevidna, a hkrati tako močna, da ženskam in manjšinskim skupinam preprečuje napredovanje po hierarhični lestvici navzgor« (Morrison & Von Glinow, 1990, v Linehan, 2001, str. 42). Kljub njihovi nizki zastopanosti pa njihovo vključevanje v poslovno okolje predstavlja številne ugodnosti in konkurenčne prednosti za podjetja (Women Matter, 2007, str. 10).

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996, str. 74) opredeljuje dva tipa ovir, ki ženske omejujejo na poklicni poti. Med prvo obliko spadajo notranje lastnosti, ki si jih ženske pripisujejo same. Druga oblika pa opredeljuje okoljske faktorje, ki se razvijejo na ravni družbe in organizacij, v katerih so ženske zaposlene. Njihov vpliv na ženske je v svojih delih obravnavalo mnogo avtorjev. Med njimi tudi Sherly Sandberg (2013, str. 8), ki je ugotavljala, da so ženske največkrat omejene zaradi notranjih ovir, ki si jih postavljajo same, in da ne gre toliko za vpliv zunanjih ovir, ki jih narekuje družba. Kot razlog za tako stanje navaja izkušnje iz preteklosti in družbene razmere, ki vplivajo na oblikovanje vzorcev mišljenja žensk. Mnoge so namreč odraščale v prepričanju, da je za ženske neprimerno, če se vedejo bolj agresivno, imajo večjo moč kot moški in izražajo svoje mnenje v javnosti. Posledično se številne ženske v večini zaradi pomanjkanja samozavesti zadržujejo v ozadju, redko izpostavijo svoje mnenje in si postavljajo nižje cilje ter pričakovanja o svojih dosežkih. Raje se posvetijo družini in hišnim opravilom, svojo

poklicno pot pa prilagodijo glede na potrebe partnerjev in otrok, ki morda v tistem trenutku sploh še niso prisotni.

Corina Sheerin (2012, str. 32-40) prav tako poudarja pomen notranjih faktorjev na odločitve o izobrazbi in izbiri poklica žensk. Poimenuje jih osebna lestvica notranjih faktorjev. Mednje spadajo osebne lastnosti in značilnosti, cilji ter prizadevanja, ki vplivajo na samozavest in posledično odločitve žensk v poslovnem okolju, ki so ga oblikovali moški. Razlaga, da osebnost posameznika in njegova samozavest vplivata na njegovo identiteto in cilje, ki odražajo izbiro izobrazbe in poklica. Svoje ugotovitve razlaga preko konceptualnega modela, kjer poudarja vpliv faktorjev na pomanjkanje žensk zlasti na področju poklicev, ki so značilni za moške. Poudarja, da na njihove odločitve o izbiri izobrazbe in poklica medsebojno vplivajo trije faktorji, osebnost, samozavest ter identiteta in osebni cilji. Meni, da vloga posameznega faktorja nima takega vpliva kot konstrukt vseh treh skupaj.

Slika 14: Konceptualni model vpliva notranjih faktorjev na odločitve



Vir: C. Sheerin, Destiny or 'Choice': Women in Investment Management – Why so Few? 2012, str. 40.

Po drugi strani pa raziskave McKinsey & Company (januar, 2014) s področja spolne diverzifikacije na delovnem mestu kot glavne faktorje, ki vplivajo na samozavest žensk,

navajajo drugačno miselnost in kulturo podjetja. Gre za tako imenovane organizacijske ali kolektivne faktorje. Kljub temu da so ženske na vodstvenih položajih ambiciozne in zaupajo v svoje sposobnosti, da lahko napredujejo na višje položaje, so manj samozavestne, da jim bo kultura podjetja to omogočila. Rezultati raziskave kažejo, da imajo ti faktorji dvakrat večji vpliv na njihovo samozavest kot individualni faktorji. Pod individualnimi faktorji razumemo: (1) pripravljenost posameznikov, da se odrekajo privatnemu življenju zaradi napredovanja na delovnem mestu, (2) lastno promocijo in ustrezno komunikacijo, preko katere posamezniki sporočajo nadrejenim želje po napredovanju, (3) proaktivno povpraševanje zaposlenih po možnostih napredovanja ter (4) prizadevanje posameznikov za prevzemanje večjih finančnih odgovornosti. Kolektivni faktorji so odraz kulture podjetja. Preko njih ugotavljajo, ali podjetja zaposlenim omogočajo, da lahko vzdržujejo ravnotežje na ravni poklicnega in privatnega življenja, kakšne so razmere v podjetju na ravni spolne raznolikosti, prepričanje posameznikov o možnostih napredovanja in mnoge druge.

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996, str. 74-78) med najbolj pogostimi ovirami za ženske navaja: (1) družinske obveznosti, (2) pomanjkanje samozavesti, (3) neadekvantno načrtovanje kariere, (4) emocionalno nestabilnost, (5) pomanjkanje neformalnih zvez, (6) manjšo geografsko mobilnost, več odsotnosti z dela, (7) nizke aspiracije, (8) nižjo specifično izobrazbo, (9) nerazumevanje poslovnega sveta, (10) stereotipe o managerkah, (11) pomanjkanje izkušenj v timskih športih, (12) obstoj neformalnih moških mrež, (13) pomanjkanje ženskih zgledov in modelov, (14) diskriminacija v zaposlovanju, napredovanju in vodenju, (15) povezanost stereotipov o spolu in stereotipov o managerjih, (16) odnos podrejenih, (17) pomanjkanje institucij otroškega varstva in (18) medijsko podobo žensk. Do podobnih ugotovitev prihajajo tudi drugi raziskovalci in avtorji. Margaret Linehan (2001, str. 116) na podlagi svojih ugotovitev poleg odgovornosti za usklajevanja poklica in družinskih obveznosti navaja tudi izločenost in osamljenost, nenehno dokazovanje svojih sposobnosti in občutek tokenizma (Noe, 1988, str. 67) ter dejstvo, da morajo ženske za svoje delo vlagati več navora kot moški.

Pri tem se pojavlja vprašanje, kaj bi bilo najbolj učinkovito pri reševanju teh kompleksnih struktur in doseganju večje moči ženske populacije. Avtorica Sheryl Sandberg (2013, str. 8-9) predlaga, da bi morali začeti pri premagovanju notranjih ovir, medtem ko so drugi mnenja, da so zunanje ovire tiste, ki omejujejo ženske pri njihovih dosežkih. To, pravi Sheryl, je popolnoma podobno situaciji o jajcu in kokoši. Na eni strani imamo situacijo s kokošjo, ki povzema, da bodo ženske premagale ovire s tem, ko bodo dosegle vodstveni položaj. Na drugi strani je situacija z jajcem, ki povzema, da se bo to zgodilo, če bomo predčasno eliminirali zunanje ovire in jim s tem omogočili večjo možnost pri doseganju vodstvenih položajev. Čeprav sta obe možnosti podprti pri premagovanju ovir, je avtorica mnenja, da so za uspeh ključne notranje ovire, ki jih nadzorujemo sami ter v katere je treba začeti vlagati, takoj ko jih ozavestimo.

3.6.1 Družinske obveznosti

Eno izmed največjih ovir za ženske pri napredovanju predstavlja model »kadar koli, kjer koli«, ki povzroča trenja zaradi tako imenovanega modela »dvojne obremenitve«, ki so mu ženske podvržene že v osnovi. Slednji za njih predstavlja oviro zato, ker pogosto zaradi družinskih obveznosti (materinstvo, skrb za otroke, organizacija družinskih opravil, skrb za starejše in podobno) ne morajo biti kompatibilne z zahtevami sodobnih dominantnih modelov, ki jih narekuje poslovni svet. Ta od njih zahteva mobilnost (model kadar koli, kjer koli) in ne dopušča odstopanj na karierni poti (Women Matter, 2007, str. 7).

Ženske so v primerjavi z moškimi pod večjim pritiskom, saj so neprestano razpete med družino in delom. Že od nekdaj namreč v primerjavi z moškimi posvečajo več pozornosti družini. Raziskave kažejo, da ženske posvetijo 4 ure in 29 minut dnevno domačim opravilom, moški za to porabijo le 2 uri in 18 minut (Women Matter, 2007, str. 7). Kljub temu pa podatki kažejo, da 41 odstotkov žensk oskrbuje družino in prinaša večino finančnega priliva. 23 odstotkov žensk si deli finančno oskrbo in prispeva najmanj eno četrtino celotnega finančnega priliva (Glynn, 2012).

Mnoge ženske dajejo družini in vzgoji otrok prednost pred razvojem svoje kariere, zato jih v praksi pogosto označujejo kot neambiciozne. To je tudi razlog, da niso vedno na voljo in niso pripravljene na hitre geografske spremembe. Težko podaljšajo svoj delovnik zaradi kakega nujnega klica ali sprejmejo odločitev glede nenačrtovane službene poti. Odgovornost do družine jih zavezuje, da poskrbijo za varstvo otrok v času svoje odsotnosti in podobno (Dejouany & Visser, 2006, str. 9).

Ellen Bravo (2012), direktorica Consortium Family Values @ Work (Sandberg, 2013, str. 23) je ravno tako opozorila na problem, ki nastaja na trgu dela žensk. Mnoge namreč občutijo, da pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja niso uspešne. Ko poskušajo biti odgovorni starši na eni in dobre delavke na drugi strani, so ves čas v strahu pred neuspehom ali izgubo obojega. To pomeni, da lahko na eni strani, če bodo preveč pozornosti posvečale svoji družini, izgubijo zaposlitev, na drugi strani pa zaradi lastne kariere lahko izgubijo družino oziroma zanemarijo svoje otroke. Številnim ženskam torej predstavlja usklajevanje družinskega življenja in njihovega poklica velik problem. Na njihov strah in odločitve pogosto vplivajo tudi različni mediji. Ker mnoge ne najdejo pravega ravnovesja, se pogosto odločijo, da svojo poklicno pot prekinejo in se posvetijo družinskemu življenju. Za razliko od žensk pa večina moških pri usklajevanju uspešne kariere in družine takšnih problemov nima (Sandberg, 2013, str. 23-24). Vsi navedeni dejavniki vplivajo na samozavest žensk (Bandura, 1997, str. 193).

Kljub temu novejša raziskava odkrivajo, da je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja za ženske možno, v kolikor pri tem sodelujejo tudi njihovi partnerji. Sharon Meers in Joanna Strober (2009, str. 12) sta v svojem delu »Getting 50/50« raziskovali

področje politike, socialnih znanosti in skozi svoje ugotovitve odkrili, da je ravnovesje moč doseči, če oba partnerja sodelujeta pri vzgoji otrok in finančni oskrbi družine. Prav tako je profesorica Rosalind Chait Barnett (2004, str. 60) iz Brandeis University ugotavljala, da so ženske, ki opravljajo več vlog hkrati (vlogo matere, žene, zaposlene), boljšega zdravja, srečnejše in imajo manj skrbi. Zaposlene ženske tako prispevajo k večji finančni varnosti, stabilnejšemu zakonu, boljšemu zdravju in konec koncev zadovoljijo svoje potrebe in želje (Sandberg, 2013, str. 24). Samozavestne ženske so bolj pozitivne glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Pri svojem delu so bolj organizirane, medtem ko v samo vzgojo otrok učinkoviteje vključujejo svoje partnerje. Njihova samozavest vpliva na njihove nadaljnje poklicne odločitve. Ženske, ki imajo manj samozavesti pri usklajevanju dvojne vloge, pa pogosto trpijo za duševnimi motnjami in drugimi zdravstvenimi težavami (Bandura, 1997, str. 193).

Annis in Merron (2014, str. 5) ugotavljata, da družinski prihodki, obremenjenost z delom in delitev odgovornosti za vzgojo otrok direktno ne vplivajo na vsesplošno zadovoljstvo žensk in njihovo čustveno vlogo pri usklajevanju privatnega in poklicnega življenja. Raziskave kažejo, da ima ta le majhen vpliv na njihovo nizko udeležbo v poslovnem okolju. Kot največji razlog navajajo pomanjkanje komunikacije na ravni vrhnjega managementa in nezmožnost organizacij, da bi razlike med spoloma znale ustrezno uporabiti za potrebe doseganja uspeha.

3.6.2 Pomanjkanje samozavesti

Pomanjkanje samozavesti je močno povezano s socializacijo žensk (Kanjuo-Mrčela, 1996, str. 74). Že v zgodnjem otroštvu zasledimo velike razlike med interesi ter aktivnostmi deklic in dečkov. Prve spremembe na ravni spola se pokažejo že pri drugem letu starosti (Powell, 2011, str. 40). Že od otroštva dalje se deklice učijo načina komunikacije, ki je usmerjen zlasti v doseganje enakopravnosti in ne podpira pretirane bahavosti in agresivnih pristopov v času interakcije. Številne raziskave so dokazale, da lahko pristopi komuniciranja, s katerim sporočajo posameznice svoje prepričanje in samozavest, zelo hitro vzbudijo neodobravanje pri sovrstnicah. Enaka pričakovanja izvirajo tudi na ravni vodenja skupine. V kolikor posameznica narekuje, kako bodo delali preostali člani skupine, je lahko hitro podvržena obtožbam, da je ukazovalna (Tannen, 1998, str. 36-39).

Antropologinja Marjorie Harness Goodwin je izpostavila vedenje obeh spolov že v času odraščanja. Mnoga dekleta se že zelo zgodaj zavedajo dejstva, da, če izrazijo mnenje skozi predloge, ki bi koristili celotni skupini, dosežejo boljše rezultate kot v primeru, da bi ukazovale. Kljub temu da se s tem bolj približajo drugim, pa kasneje to lahko slabo vpliva na njihovo kompetentnost, samozavest in vpliv na delovnem mestu. Ravno nasprotno se lahko zgodi, da žensk, ki izražajo samozavest in vpliv na delovnem mestu, okolica ne sprejme. Razlogi izhajajo iz osnovnih standardov, ki označujejo vzorce vedenja žensk, ki ne vključujejo pojmovanja ženske kot vodje. Moški so v družbi razdeljeni hierarhično.

Posledično to vpliva na njihovo organizacijsko kulturo. Že od dečkov, ki prevzemajo vlogo vodje, se pričakuje, da delegirajo naloge, dodeljujejo pravila igre in nadzorujejo druge, s tem pa gradijo svojo identiteto in sloves. Mnogi dečki se naučijo oblikovati svoja mnenja, ko so vključeni v interakcijo z drugimi. Ta način spodbuja dečke, da razvijajo svojo samozavest (Tannen, 1998, str. 39–40).

Posledica socializacije se kasneje odraža tudi na ravni vedenjskih vzorcev v poslovnem okolju. Pretekli vzorci, ki si jih moški izoblikujejo, jim omogočijo razvoj strategij pri doseganju zaposlovanja in napredovanja. Ženske pa se ravno nasprotno, zaradi vzorcev, ki jih pridobijo skozi odraščanje, ne izpostavljajo. Kadar namreč uporabljajo komunikacijo, ki je značilna za moške, jih okolica lahko zelo hitro izloči (Tannen, 1998, str. 40).

3.6.3 Pomanjkanje neformalnih zvez

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996, str. 75) meni, da številne ženske niso vključene v neformalne zveze zaradi dominacije moških. To pojasnjuje tudi Beverly Merrick (2002, str. 100), ki meni, da je vključevanje žensk v te zveze zelo težavno. Z vstopom si ženske sicer odprejo več možnosti za razvoj na vseh stopnjah svoje poklicne poti (Lukas, 2006, str. 28), vendar se pri tem soočajo z določenimi težavami. Za uspešno vključevanje morajo namreč prevzeti moška pravila in se z njimi identificirati. Linehan (2001, str. 110) prav tako navaja, da številne managerke zaradi pomanjkanja neformalnih zvez in odnosov kot predstavnice ženskega spola občutijo osamljenost, ki je vzrok za njihovo nazadovanje na poklicni poti.

Ena izmed značilnosti žensk, ki lahko močno ovira njihovo napredovanje na karierni poti, je želja po tem, da bile v družbi sprejete in priljubljene. Zato je zelo pomembno, da se zavedajo, do katere mere želja po občudovanju in ugajanju ne ogroža njihovega delovanja in vedenja na delovnem mestu. Slednje se namreč odraža v njihovi samozavesti in pogumu za prevzemanje izzivov ter načinov, preko katerih izpostavljajo svoje zmožnosti in izražajo svoje ideje. Deborah Tannen je v svoji knjigi »You Just don't understand: Women and Men in Conversation« ugotavljala, kako ženske oblikujejo mreže poznanstev, preko katerih gradijo na lastni prepoznavnosti in samozavesti. V praksi zaradi boljših medosebnih odnosov pogosto počnejo napake, ki jih ovirajo na njihovi karierni poti. V primerjavi z njimi pa so njihovi moški kolegi bolj osredotočeni na oblikovanje svojega statusa. Ženske raje izpolnjujejo zahteve drugih, kot, da bi same dajale navodila. Pogosto so nesamozavestne pri poročanju nadrejenim, če pa se znajdejo v situaciji, ko je potrebno nekega zaposlenega odpustiti, s tem postopkom večkrat odlašajo zaradi sočutja. Z namenom, da bi bile pri samopromociji uspešnejše, se morajo izogniti vplivom preteklih negativnih izkušenj. Genevieve Bos, izvršna direktorica podjetja IdeaString, zato predlaga način, ki bi ženskam v praksi omogočal razvoj trdne samozavesti. Namesto, da neprestano poskušajo ugajati drugim, predlaga, da se osredotočajo na dejstvo, kako lahko s svojimi sposobnosti prispevajo k dobrobiti preostalih zaposlenih (Blalock, 2014, str. 78-79).

Številne posameznice se ukvarjajo s tem, kako premagovati strah pred odporom družbe, vendar to še ne pomeni, da morajo povsem zanemariti možnost, da bi družbi ugajale. Biti priljubljen je namreč ena izmed prednosti, ki lahko nastane kot posledica večje samozavesti in je pomembna za uspeh na delovnem mestu. Samozavestnejši ljudje pritegnejo več pozornosti drugih in so posledično priljubljenejši v družbi. Kljub temu pa obstaja tanka meja med tem, kaj je samozavestno in priljubljeno na eni ter vsiljivo vedenje na drugi strani. Slednje se odraža zlasti pri ženskih predstavnicah, ki jih tako moški kot tudi ženske večkrat obsojajo, da so vsiljive, če izražajo samozavest in odločnost. V izogib tovrstnim situacijam Blalockova predlaga, da morajo ženske svoje argumente podpreti s podatki in drugim sodelavcem dokazati, da imajo prav. S tem pridobijo njihovo spoštovanje, so posledično bolj odzivni na njihove zahteve in predloge ter se lažje strinjajo z idejami, ki jih ženske izpostavijo. Najti morajo torej način, kako ohraniti odločnost, vendar kljub temu dovolj veliko mero prijaznosti, da se izognejo konfliktom z drugimi zaposlenimi in očitkom, da so preveč agresivne (Blalock, 2014, str. 80-81).

3.6.4 Več odsotnosti z dela

Kljub sodobnim pristopom in metodam, ki uspešno minimizirajo vpliv bioloških dejavnikov v povezavi z delom, mnoge ženske še vedno prevzamejo odgovornost za skrb svojih otrok. Kot posledica se njihova delovna participacija zmanjšuje v nasprotju z moškimi (Current Population Survey, Employment Characteristics, 2011, v Sandberg, 2013, str. 98).

Tabela 3: Delovna udeležba žensk v času vzgoje otrok v %

Starost otrok	Združene države Amerike (v %)	Slovenija (v %)
Otroci do tretjega leta	52,87	75,71
Otroci od tri do pet let	73,76	86,16
Otroci od šest do štirinajst let	69,02	87,27

Vir: Maternal employment, 2011.

V Združenih državah Amerike tako zaradi odhoda na porodniški dopust delovna udeležba žensk na trgu delovne sile niha. Pri ženskah z otroki do tretjega leta pade na 52,87 odstotka, v Sloveniji delež pade na 75,71 odstotka. Udeležba žensk na trgu dela, katerih otroci spadajo v starostno skupino od treh do petih let, je v ZDA 73,76 odstotna, medtem ko je v Sloveniji 86,16 odstotna. Pri ženskah, katerih otroci se gibljejo v starostni skupini med šest in štirinajst let, pa je stanje med državama različno. V Sloveniji se delež poveča na 87,27 odstotkov, medtem ko se v ZDA zmanjša na 69,02 odstotka (Maternal employment, 2011).

3.6.5 Stereotipi o ženskah

Leta 2003 sta profesor Frank Flynn iz Columbia Business School in profesor Cameron Anderson iz New York University izvedla eksperiment, na podlagi katerega sta želela dokazati, kako ljudje v praksi dojemajo vlogo moških in žensk na delovnem mestu (Sandberg, 2013, str. 39). Sprva so študentom predstavili stereotipe na ravni družbenega spola, ki pogosto vplivajo na subjektivno oceno uspešnosti posameznikov in njihove možnosti za napredovanje. Uporabila sta poslovni primer, ki je zajemal zgolj enega protagonista (Martin, 2007). Zgodba opisuje resnično podjetnico Heidi Roizen in njeno pot do uspeha ter faktorje, kot je njena družabna osebnost in mnoge druge pomembne značilnosti, ki so ji pomagale na njeni poti. Isti primer so razdelili med dve skupini študentov, z eno samo razliko. Prvi skupini je bila kot protagonist predstavljena prava zgodba o uspešni ženski. V drugi skupini pa je glavno vlogo protagonista predstavljal moški lik z imenom Howard. Zgodba je torej ostala ista za obe skupini, medtem ko sta se glavna akterja razlikovala po spolu (Sandberg, 2013, str. 39; Blalock, 2014, str. 80).

Rezultati eksperimenta so bili presenetljivi. Študentje so oba akterja ocenili kot enako kompetentna, kar ne preseneča, saj sta oba dosegla enak uspeh. Kljub temu da so gojili do obeh enako spoštovanje, pa so Howarda študentje ocenili kot sodelavca, ki bi ga želeli imeti v svojem krogu. Po drugi strani pa so Heidi predstavili kot sebično osebo, ki je v danih razmerah ne bi zaposlili ali bili za njo pripravljene delati. S tem so dokazali, da sta uspeh in priljubljenost pri moških v pozitivni korelaciji, medtem ko so ženske pogosto prikrajšane. Številni primeri, ki sta jih obravnavala Heilman in Okimoto (2007, str. 91), namreč dokazujejo, da so ženske, ki delajo na področjih moške domene, pogosto oškodovane in prikrajšane za doseganje uspeha zaradi stereotipov na ravni družbenega spola. Uspešen moški je priljubljen pri obeh spolih, v nasprotju z uspešno žensko, ki ji priljubljenost pada sorazmerno z njeno uspešnostjo (Sandberg, 2013, str. 40).

Družba ocenjuje ljudi na podlagi stereotipov (spola, rase, pripadnosti in starosti) (Sandberg, 2013, str. 40). Slednji opredeljujejo, da so naloge žensk skrb za družino, da so razumevajoče, imajo čut za druge, so prijazne in izkazujejo naklonjenost drugim. Stereotipi prav tako postavljajo okvirje, znotraj katerih je nekaj sprejemljivo, kar je izven tega dometa, pa ocenjujejo kot nesprejemljivo za žensko. Gre za oblike vedenja, ki jih pogosto družba pripisuje moškim. Za njih je značilno vedenje, ki predstavlja željo po prevladi, tekmovalnosti in je usmerjeno k doseganju uspehov (Heilman & Okimoto, 2007, str. 1).

Zgodba o Heidi je bila za mnoge študente v neskladju s stereotipi o ženskah. Ker se je osredotočila na kariero in izbrala pristope, ki niso značilni za ženske v poslovnem svetu, je delovala v nasprotju s prepričanji družbe. Po drugi strani pa je z istimi pristopi Howard pridobil večjo priljubljenost, saj je deloval v skladu s stereotipi, ki so značilni za moške. Na podlagi tega lahko sklepamo, zakaj mnoge ženske ne želijo izkoristiti priložnosti in biti

izpostavljene, saj se na ta način izognejo negativnim posledicam kot je družbeno nepriznavanje (Sandberg, 2013, str. 40).

3.6.6 Napredovanje in promocija

Becky Blalock (2014, str. 82) ugotavlja, da so predvsem mlajše ženske manj samozavestne pri lastni promociji zaradi miselnosti, ki jo spodbuja tradicionalno usmerjena kultura podjetij. Vse od otroštva dalje so deklice izpostavljene nenapisanemu pravilu vedenja, ki je značilno za ženske in ki kot tako ne spodbuja agresije ter drugih značilnosti, ki jih družba pripisuje moškim. Kasneje se to odraža tudi na delovnem mestu, ko se soočajo z možnostjo napredovanja. Moški namreč v večini odražajo samozavest, da so za razpisano delovno mesto primerni, ker so pri svojem delu uspešni, medtem ko je odziv žensk popolnoma drugačen. Namesto, da bi se odzvale aktivno, ker jim je bila dana možnost za razpisano delovno mesto, je njihovo vedenje pogosto pasivno. Pri lastni promociji sporočajo zlasti hvaležnost za možnost napredovanja in v nasprotju z moškimi ne izpostavljajo svojih dosežkov ter samozavesti. To vedenje je posledica miselnih vzorcev, ki vplivajo na ženske in njihovo prepričanje o tem, katera delovna mesta so za njih sprejemljiva. Zato je pomembno, da znajo ženske izpostaviti svoje dosežke in kompetence, ko je njihov uspeh upravičen.

Uspeh na delovnem mestu je močno odvisen tudi od dobre promocije zaposlenih in njihovih sposobnosti, da znajo odločno zagovarjati svojo delovno učinkovitost in ambicije. Raziskave kažejo, da so te lastnosti značilne zlasti za moške, kar dokazuje, da kar 70 odstotkov vprašanih moških meni, da je njihova delovna učinkovitost boljša od njihovih sodelavcev. Nasprotno pa kar 70 odstotkov vprašanih žensk ocenjuje, da je njihovo delovna učinkovitost enakovredna njihovim sodelavcem. V kolikor ženske ne bodo znale prepoznati svojih sposobnosti in talentov ter jih izkoristile za boljšo prepoznavnost v organizaciji, bo vsak njihov trud za napredovanje zaman. Gre torej za dodaten izziv za ženske, kako pravzaprav obvladovati moške kode na delovnem mestu, da bi lahko dosegle večji uspeh pri napredovanju (Women Matter, 2007, str. 8).

Pauline Rose Clance in Suzanne Imes (1978, str. 1) ugotavljata, da številne ženske na različnih položajih trpijo za tako imenovanim pojavom prevaranta (angl. *impostor phenomenon*). Gre za notranje občutke posameznikov, ki navkljub svojim akademskim in poklicnim uspehom občutijo, da so intelektualni prevaranti. Ne gre za mentalno bolezen, temveč stanje, s katerim se v življenju sooča kar 70 odstotkov ljudi (Blalock, 2014, str. 86). Kljub temu je tovrstni pojav pogostejši pri ženskah kot pri moških. Mnoge ženske na visokih položajih namreč o svojem znanju in intelektualnih sposobnostih dvomijo, saj so prepričane, da zavajajo ljudi in okolico, ki prav njihovem znanju pripisujejo zasluge za uspeh. Velik vpliv na razvoj tega pojava ima tako družinska dinamika kot tudi kasnejši vpliv stereotipov o moških in ženskah, ki jih določa družba (Clance & Imes, 1978, str. 1). K zmanjševanju vpliva tega pojava si lahko posamezniki pomagajo na različne načine.

Blalock (2014, str. 86) predlaga, da ženske te občutke sprejmejo, vendar pri tem ne dopustijo, da bi jih omejevali pri njihovem delu. Pomagajo si lahko s tehniko, ki spodbuja njihovo miselnost, da ni potrebno biti perfekcionista, in morajo imeti visoko samozavest za ukrepanje. Pomeni, da navzven ne izkazujejo svojega strahu, temveč pod pretvezo izražajo samozavest, dokler ne dosežejo dejanskega uspeha (ang. »fake it till you make it«). Ženske tako postajajo drznejše, sprejemajo izzive in so odprte za nove priložnosti.

3.7 Načini in metode za izboljšanje samozavesti

Samozavest lahko opredelimo z opravljenim delom, visoko ravno samoprepričanja ter z razumevanjem zaposlenih o lastni vlogi na delovnem mestu. Na opravljeno delo vplivajo naslednji faktorji: (1) samokontrola, (2) razumevanje posameznikov o učinkih odlašanja in (3) uporaba kognitivnih metod in orodij (Pryce-Jones, 2010, str. 148). Samokontrola predstavlja pomembno lastnost, ki omogoča posameznikom, da so prodorni in zagotovo opravijo svoje delo. Pod vplivom samokontrole, lahko posamezniki opravljajo zahtevne naloge, ker jim ta omogoča, da so pri tem vztrajni. Doseči samokontrolo je težko, saj predstavlja omejen in zelo pomemben vir posameznikov. Predstavlja izziv na različnih življenjskih področjih, zato jo je potrebno neprestano uporabljati, da bi jo osvojili. Kadar so posamezniki vpeti v proces učenja samokontrole, so vključeni v tri pomembne mentalne procese: (1) predstave o možnih posledicah v primeru izbire ali zavrnitve določene naloge, (2) prelaganje tistega, kar bi posameznik rad storil ter (3) nadzorovanje odlašanja. Proces prelaganja dela, ki ga posamezniki radi opravljajo oziroma tako imenovano prelaganje zadovoljstva, predstavlja velik del samokontrole (Pryce-Jones, 2010, str. 130).

Vpliv in pomembnost samokontrole je raziskoval tudi Walter Mischel, njegovo delo pa danes velja za enega izmed najbolj priznanih eksperimentov v zgodovini psihologije s področja samokontrole (Konnikova, 2014). V letu 1960 je skupaj s svojimi študenti ugotavljal samokontrolo otrok. Test samokontrole so opravili tako, da so pred otroke na mizo postavili sladkorno peno in jim dali dve možnosti. Prva možnost je bila, da so za nagrado dobili eno sladkorno peno, druga pa, da so za nagrado dobili dve sladkorni peni. Druga nagrada je bila težje dosegljiva, saj so morali otroci sami v prostoru počakati 20 minut z eno sladkorno peno na mizi pred seboj. Nato je Mischel skupaj s svojimi študenti zapustil prostor. V kolikor so otroci želeli dobiti sladkorno peno pred iztekom 20 minut, so imeli možnost priklicati raziskovalce z zvončkom. Tehnike samokontrole, ki so jih v času čakanja uporabljali otroci, so bile presenetljive (Mischel & Alda, 2014, str. 4). Nekateri so lahko počakali več kot eno uro, ne da bi se dotaknili sladkorne pene, drugi pa so si jo takoj privoščili. Štirinajst let kasneje so se ponovno srečali z istimi otroki, ki so bili takrat že v najstniškem obdobju. Ugotovili so, da so imeli tisti posamezniki, ki so kot otroci znali počakati na drugo nagrado, veliko pozitivnih lastnosti v primerjavi s tistimi, ki se niso uspeli vzdržati. Rezultati so pokazali, da so bili boljši v planiranju, družbeno bolj kompetentni, bolj osredotočeni ter, da so se lažje soočali z razočaranji (Pryce-Jones, 2010, str. 130–131).

Tisti, ki so znali svoje misli preusmeriti v samo obliko sladkorne pene in ne v njen okus, so znali počakati, medtem ko drugim to ni uspelo. Enako se odraža v poslovnem okolju. V kolikor se posamezniki osredotočajo na faktorje kot so naloge, ki so za njih neprijetne, ali pa na težke situacije, ko poskušajo ujeti zadnji rok oddaje svoje naloge, so neuspešni. Nasprotno pa lahko s tem, ko razmišljajo o drugih kvalitetah, ki jim jih naloga predstavlja, svoje delo lažje zaključijo. Druga oblika tehnike, preko katere so si otroci pomagali pri samokontroli, je bila, da so se zamotili s čim drugim in na ta način preusmerili svojo pozornost. Nekateri so si pomagali tako, da so si zatiskali oči in počeli druge aktivnosti, z namenom, da bi preusmerili svojo pozornost. Tudi to tehniko je možno uporabiti na delovnem mestu. Posamezniki lahko za določen čas izklopijo svoj mobilni telefon, ne berejo elektronske pošte ali pa se odmaknejo od drugih v bolj mirno okolje, da bi lahko opravili svoje delo. Torej gre za aktivno kontrolo namenov in usmerjanje misli, s katerimi posamezniki ustvarjajo ugodne razmere za svojo učinkovitost (Pryce-Jones, 2010, str. 130-131).

Enak proces pa nima samo prednosti, temveč lahko privede do negativnih rezultatov, če ga posamezniki uporabljajo tako, da preusmerjanje pozornosti privede do odlašanja pri delu. Učinek odlašanja negativno vpliva na zaposlene, saj se na ta način učijo, kako se izogniti delu, in lahko povzroči, da to postane del njihovih navad. Taki posamezniki zato porabijo več časa, da o dani nalogi razmišljajo, namesto, da bi se je lotili, in po nepotrebnem kopičijo svoje delo. Zaradi odlašanja mnogi tudi predvidevajo, da je naloga težavna, še preden se je lotijo. Kljub temu pa odlašanje nujno ne predstavlja negativnih izidov. Večinoma so posamezniki, ki ne odlašajo, sicer učinkovitejši, ko so pri svojih odločitvah časovno omejeni, lovijo zadnji rok oddaje in so zato bolj organizirani. Nasprotno so drugi posamezniki učinkoviti zgolj tako, da odlašajo do zadnjega, saj jim ravno to predstavlja izziv. To obliko odlašanja imenujemo aktivna oblika odlašanja (angl. *active procrastination*). Taki posamezniki, ki aktivno odlašajo, so učinkovitejši pri svojem delu, maksimirajo svoj čas, hitreje kreirajo ideje, predvsem pa so bolj vpeti v dogajanja (Pryce-Jones, 2010, str. 131–132).

Kognitivna orodja in metode v praksi sicer uporabljajo številni profesionalni športniki, kljub temu pa številne raziskave dokazujejo, da z njihovo pomočjo posamezniki pridobivajo samozavest in povečujejo svojo učinkovitost. Mednje spadajo (1) miselne tehnike (angl. *thinking techniques*), (2) tehnike, s katerimi posamezniki komunicirajo z lastnim jazom, (3) tehnika monologa (angl. *self-talk*), (4) tehnika fizičnega in duševnega uravnavanja in centriranja (angl. *centering*) ter (5) tehnika miselnih predstav (angl. *working with imagery*). Vse te tehnike pomagajo posameznikom pri večanju samozavesti in učinkovitosti, kljub temu pa jih ne moramo priporočiti vsakomur. Vsak človek namreč sam presodi, katera tehnika mu bolj ustreza (Pryce-Jones, 2010, str. 132–136).

3.7.1 Miselne tehnike

Miselne tehnike predstavljajo enega izmed načinov, preko katerega lahko posamezniki zvišujejo svojo samozavest. Z njihovo uporabo lahko preusmerijo svoje negativno prepričanje o neuspehu v miselnost, da bodo pri dani nalogi uspešni. Prav tako lahko z njihovo pomočjo vplivajo na preusmeritev pozornosti. To pomeni, da lahko posameznik, v kolikor se boji reakcij drugega sogovornika, spodbuja samega sebe, da je samozavesten (»Samozavesten sem!«) in ne v smeri, da ga v dani situaciji ni strah (»Ni me strah!«). Slednji način pogosto ne odpravlja težav, s preusmerjeno pozornostjo pa lahko posamezniki dosežejo veliko več. Gre za enostavne miselne tehnike, ki jih lahko uporabi vsak. Posamezniki, ki imajo večje težave z nizko samozavestjo, potrebujejo strokovno pomoč kot je kognitivna vedenjska terapija. Gre za tehnike, preko katerih se posamezniki naučijo prepoznati in nadzorovati svoje misli in prepričanja o negativnih čustvih. Posamezniki ugotavljajo, katere od teh negativnih misli jih pri delu ovirajo in katere izmed njih so nepotrebno prisotne (Pryce-Jones, 2014, str. 133).

3.7.2 Uporaba tehnike monologa

Gre za pretok informacij, ki jih posamezniki predstavljajo sami sebi. To tehniko uporabljajo številni športni psihologi, saj ugotavljajo večjo zmogljivost športnikov. Vključuje kratke fraze, ki učinkujejo hitro in vplivajo na pozornost in fokus (»Fokusiraj se!«), sprožijo reakcije (»Sprosti se!«), kontrolirajo čustva in misli ter s tem ustvarjajo dobro vzdušje (»Sprosti se.«), določajo, koliko navora bo posameznik vložil (»Močno se potruđi!«) ter gradijo na samozavesti (»Zmorem!« ali »Samozavesten sem!«) (Pryce-Jones, 2014, str. 134–135).

3.7.3 Uporaba tehnike centriranja

Centriranje je starodavna tehnika vizualiziranja, ki izhaja iz japonske borilne veščine za doseganje duševne harmonije, imenovane aikido. Le-ta uči, da se posameznik osredotoči na tukaj in zdaj. S to tehniko posamezniki zmanjšujejo moč skrbi in negativnih misli, kar jim omogoča, da ohranjajo svojo stabilnost in trdne temelje. Namen te tehnike je, da z mislimi posamezniki nadzorujejo svoje telo. Občutki, ki nastopijo zaradi stresa (pospešeno dihanje, potne dlani, pospešen srčni utrip in druge), sprožijo pretok energije po celotnem telesu. Tehnika spodbuja, da ljudje to energijo miselno prenesejo v center svojega telesa in jo, ko je v celoti centrirana, kasneje miselno kot gmoto energije na različne načine odpravijo iz svojega telesa. Na ta način se pomirijo. Ta tehnika je uporabna za upravljanje s stresom, pred nastopom v javnosti, pogajanji, pri iskanju zaposlitve in mnogih drugih (Centering: Maintaining Focus in Stressful Situations, 2015). Po Pryce-Jones (2010, str. 135) centriranje lahko posamezniki pravzaprav dosežejo na dva načina. Prvi vključuje

fizične aktivnosti, med katere spadajo dihalne tehnike, drugi pa lahko vpliva na samozavest preko pozitivnih misli, ki si jih posameznik govori.

3.7.4 Uporaba tehnike miselnih predstav

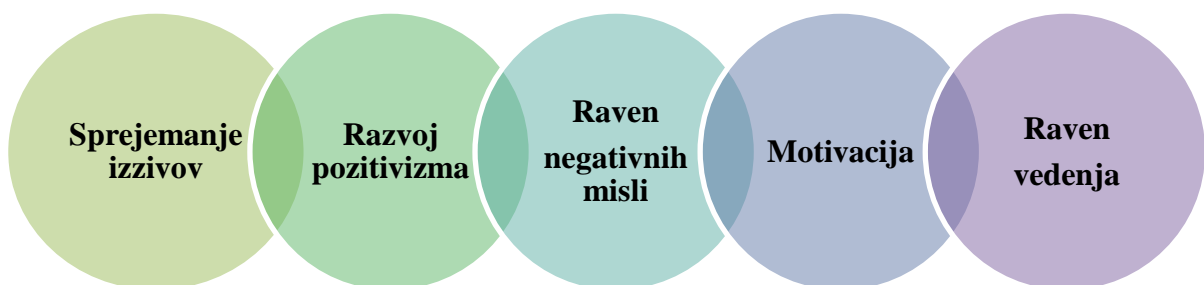
Metoda miselnih predstav posameznikom omogoča, da se vidijo v zelenih in dosegljivih stanjih. Gre za predstave posameznikov o tem, kaj bi bilo mogoče ali verjetno doseči. Ta metoda povečuje napor posameznikov, da dosežejo določen rezultat in povečuje njihovo učinkovitost. Pomaga lahko v primeru, ko želijo posamezniki premagati strah pred negativnimi izkušnjami, s katerimi so se soočili v preteklosti. Z miselnimi predstavami o tem, da se je dana situacija izšla pozitivno, se ljudje izognejo ponavljanju istih napak v bodoče (Pryce-Jones, 2010, str. 136–137).

Tehnika miselnih predstav omogoča posameznikom dovolj širine pri izbiri načinov njihovih predstav. Slednja lahko poteka tako, da si posameznik predstavlja situacijo skozi lastne oči ali pa dogajanje spremlja v vlogi zunanjega opazovalca, kar lahko razložimo na primeru. Posameznik si predstavlja sebe kot uspešnega govornca na odru, lahko pa si vizualizira, da je del publike in kot zunanji opazovalec spremlja svoj nastop. Oba načina predstavljata prednosti za posameznika. Pri prvem načinu posameznik zlasti poudarja svoje globlje občutke, na ravni zunanjega opazovalca pa dobi njegov navidezni nastop širši pomen, večjo pomembnost, posameznik pa na ta način povečuje svojo samozavest (Pryce-Jones, 2010, str. 137).

3.7.5 Načini izražanja samozavesti

Samozavest vpliva na posameznike, da prevzamejo kontrolo nad nastalimi razmerami, namesto, da bi se z njimi sprijaznili (Moss-Kanter, 2004, str. 6). Blalock (2014, str. 92–93) predlaga naslednje načine za ohranjanje bolj pozitivnega, produktivnega in samozavestnega vedenja: (1) sprejemanje izzivov, (2) razvoj pozitivizma, (3) premagovanje negativnih misli, (4) motivacija ter (5) izražanje samozavestnega vedenja.

Slika 15: Načini izražanja samozavesti



Ljudi večkrat omejuje tako imenovani notranji glas, ki ovira njihove pozitivne odzive in reakcije. S sprejemanjem izzivov posamezniki zavračajo stališča, da je nalogo že v osnovi nemogoče opraviti. Navkljub notranjim dvomom se na ta način spodbudijo, da z lastnim prepričanjem na mentalni in emocionalni ravni vztrajajo, dokler sami sebi ne dokažejo, da naloge dejansko ne morejo opraviti, oziroma, da nalogo lahko opravijo. Pozitivizem lahko posamezniki dosežejo z zdravim življenjskim slogom, druženjem s pozitivnimi ljudmi, vključevanjem v aktivnosti, ki jih osrečujejo, in mnogimi drugimi načini (Blalock, 2014, str. 92).

Blalock (2014, str. 92-93) predlaga, da posamezniki vpliv negativnih misli premagujejo tako, da jih zapišejo v zaporedju, ko te nastanejo in jih poskušajo nadomestiti s pozitivnim pogledom na problem (»Zmorem premagati nastali problem.«). Ob tem ne smemo zanemariti pomena motivacije. Njena vloga je pomembna predvsem takrat, ko se posamezniki znajdejo v kriznih situacijah na delovnem mestu. Namesto, da se prepustijo negativnim mislim in stresu, naj poskušajo motivacijo usmeriti v ugodje. Posamezniki naj se raje osredotočijo na zadovoljstvo ob opravljeni nalogi in dejstvo, da so v času projekta pridobili novo znanje. Osredotočijo naj se na svoje cilje, vizijo in vrednote.

Posamezniki si lahko pomagajo pri razvoju samozavesti in večji prepoznavnosti v poslovnem okolju tudi z ukrepi na ravni vedenja. Mednje lahko vključimo priprave na sestanek, zunanji videz in načine, kako se posamezniki izpostavljajo ter mnoge druge. S tem, ko se posameznik pripravi na sestanek, dobi večji vpogled in znanje o njegovi vsebini, kar mu omogoča, da nastopi pred drugimi sodelavci bolj samozavestno. Pri sprejemanju odločitev pa zmanjša možnost vpliva subjektivnih faktorjev, zato lažje sprejema težke odločitve (Blalock, 2014, str. 93). Na samozavest poleg drugih faktorjev vpliva tudi zunanji izgled (Kay & Shipman, 2014, str. 101). Blalock (2014, str. 93) zato predlaga, da posamezniki poskrbijo za svoj zunanji videz ter so pozorni na neverbalno komunikacijo (drža, stisk rok, stik z očmi). Tako pritegnejo pozornost nase in vplivajo na to, kako se bodo drugi do njih vedli in jih dojemali.

Za posameznike je prav tako zelo pomembno, da jih na delovnem mestu ljudje opazijo. Na sestankih naj bodo zato v bližini pomembnih ljudi ter naj izpostavljajo svoja vprašanja. Mnogi svojih idej in zanimanj ne želijo izpostavljati, da jih drugi ne bi obsojali. V praksi se je izkazalo ravno nasprotno. Taki posamezniki, ki se izpostavljajo, so prepričljivejši in pridobijo pozornost množice, hkrati pa na ta način gradijo na lastni samozavesti (Blalock, 2014, str. 93–94). Poleg navedenih možnosti je zelo pomembno, da se posamezniki zavedajo lastnega prispevka v podjetju, se zavedajo svojih moči in vizualizirajo realizacijo ciljev, gradijo na mrežah poznanstev in podobno (Blalock, 2014, str. 93-94).

3.7.6 Premagovanje osmih ovir za doseganje samozavesti po Moss Kanter

Rosabeth Moss Kanter (2014) govori o osmih ovirah, ki se jim je treba izogniti, da zaposleni izoblikujejo, utrdijo in ohranijo samozavest. Med njih spadajo: (1) predpostavke o porazu, (2) postavljanje previsokih in oddaljenih ciljev, (3) soočanje z zmago, (4) prevzemanje delovnih nalog, (5) prenašanje krivde na druge, (6) obramba, (7) zanemarjanje možnosti napak ter (8) pretirana samozavest. Predpostavke o porazu se nanašajo na to, da posameznik dvomi v svoje sposobnosti, zaradi česar izostane od prevzemanja določenih nalog ter odgovornosti. Kot posledica tovrstnega mišljenja mnoge talentirane ženske zaradi strahu, da nikoli ne bodo imele možnosti napredovanja, zapustijo delovno mesto, še preden jim je ta možnost ponujena. V izogib takim in podobnim napakam, morajo posamezniki pri sprejemanju tovrstnih odločitev dobro razmisliti o svojih dejanskih sposobnostih ter možnostih za opravljanje določenih nalog. Pri tem je ključna samozavest, ki jim pomaga, da presodijo, ali bodo delovne naloge, ki so jim bile ponujene, sposobni izvajati in so pripravljeni na nove izzive ali pa opisano delo za njih dejansko ni primerno.

Postavljanje previsokih in oddaljenih ciljev pogosto privede do situacije, ko so cilji previsoki in se ne ujemajo z želenim rezultatom. To posledično vpliva na samozavest zaposlenih in zmanjšuje njihovo motivacijo. V želji, da bi bilo takih primerov čim manj, je potrebno v organizaciji spodbuditi miselnost, da lahko z doseganjem nižjih ciljev zaposleni sčasoma dosežejo pričakovani rezultat. Kadar se posamezniki soočajo z zmago, se morajo zavedati, da zmaga ne vodi nujno tudi v dolgoročni uspeh. Mnogi prepogostokrat ob doseženem cilju izgubijo zagon, ki je nujen za nadaljnje delo. Zato je potrebna disciplina, ki jo morajo imeti zaposleni, da vzdržujejo svojo motivacijo za sprejemanje izzivov in doseganje nadaljnjih ciljev.

Pogosto so v praksi pri prevzemanju delovnih nalog v organizacijah prisotni posamezniki, ki želijo vse naloge opraviti sami in na ta način gradijo svojo samozavest. To lahko privede do nasprotovanj v timu ter posledično vodi v konflikte med zaposlenimi. V izogib takim situacijam je potrebno oblikovati kulturo, ki bo usmerjena k doseganju skupnih rezultatov, torej kulturo, ki bo spodbujala sodelovanje vseh zaposlenih, njihovo medsebojno pomoč, podporo in ne nazadnje pripadnost. Na ta način organizacije spodbujajo vsesplošno samozavest med zaposlenimi in zmanjšujejo možnosti, da bi si posamezniki v timu pripisali zasluge za dosežen rezultat. Samozavest omogoča posameznikom, da se spoprimejo z napakami, jih poskušajo rešiti in nemoteno nadaljujejo s svojim delom (Moss-Kanter, 2014).

Kljub temu pa mnogi v praksi za nastalo napako prenašajo krivdo na druge in se osredotočajo na iskanje krivca, namesto, da bi poskušali iskati rešitve in razmišljali o prihodnosti. Na ta način izgubljajo zaupanje pri zaposlenih, kar se tudi kaže v nižjem zaupanju sodelavcev izven organizacije. Mnogi skušajo svojo napako prikriti z obrambo,

namesto, da bi se soočili s problemom in težavo poskušali rešiti. Možnosti napak posamezniki ne smejo zanemarjati. Razmisliti morajo, kakšne napake lahko nastopijo ter kako se z njimi soočiti. Samozavest izhaja iz dejstva, da so napake neizogibne, zato je potrebno, da se jih v organizacijah zavedajo. S tem namenom poiščejo morebitne alternative in se že vnaprej pripravijo na morebitne posledice. Pretirana samozavest pa lahko vodi v arogantno vedenje, s čimer posameznik doseže ravno nasproten učinek od tistega, ki ga poskušajo doseči v organizacijah z dvigom samozavesti (Moss-Kanter, 2014).

Organizacije se zavzemajo, da bi z dvigom samozavesti posameznikov vplivale na njihovo delovanje v poslovnem okolju. Gre za to, da samozavest vpliva na odločitve posameznikov za sklepanje novih poslovnih priložnosti, ki prispevajo k uspehu, in tudi spodbuja zaposlene, da z doseganjem manjših uspehov nadaljujejo v smeri doseganja zelenega rezultata (Moss-Kanter, 2014).

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA VPLIVA DEJAVNIKOV NA SAMOZAVEST MANAGERK V SLOVENSKEM POSLOVNEM OKOLJU

V želji, da bi lahko sprejela ali ovrgla zasnovane hipoteze je bilo potrebno analizirati raven samozavesti med managerkami v slovenskem poslovnem okolju. Z ustreznim raziskovalnim načrtom je bil določen potek raziskave magistrskega dela. Analiza teorije je bila izvedena z znanstvenorasikovalnim orodjem. V zaključku so zapisane ugotovitve stanja samozavesti slovenskih managerk in vplivov dejavnikov, ki njihovo samozavest omejujejo. Sledijo mu predlogi za izboljšave v obliki diskusije.

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V raziskovalnem procesu so bili podatki zbrani na ravni primarnih in sekundarnih virov. Za potrebe oblikovanja teoretičnega dela sem uporabila deskriptivno metodo. Za razvoj empiričnega dela magistrske naloge sem uporabila kvalitativno metodo proučevanja pojavov. Med obstoječimi raziskovalnimi modeli sem raziskavo izvedla s pomočjo strukturiranega poglobljenega intervjuja. V analizi so bile zajete tri managerke. Intervju je vključeval osem vprašanj, ki so povzemala teorijo in predstavljala osnovo za nadaljnja raziskovanja in ugotovitve stanja obravnavane tematike v Sloveniji.

Za strukturiran poglobljen intervju, sem se odločila zato, ker je na ta način mogoče pridobiti objektivni pogled na lastne zaznave, mišljenja in občutke posameznikov o določenem družbenem problemu. Analiza je bila izvedena med managerkami, ki so se razlikovale glede na starost, izkušnje in delovna področja. Intervjuji so potekali individualno po telefonu in so bili standardizirani. Na ta način so bile vse tri vprašane

izpostavljene enakim pogojem, vprašanjem in pojasnilom, saj je bil namen tega pristopa v čim večji meri zmanjšati merske napake (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 84).

4.1.1 Načrt kvalitativne raziskave

V Tabeli 6 je prikazan načrt izvedbe raziskovalnega dela magistrske naloge. V izhodišču je bila obravnavana problematika magistrskega dela, ki mu je sledila določitev hipotez. Na podlagi obravnavane problematike sem v sklopu s proučevano teorijo pripravila vprašanja in sprejela odločitve glede izbire managerk.

Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave študije samozavesti med managerkami v slovenskem poslovnem okolju

I.	
IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I. a	I. b
Opredelitev problematike magistrskega dela in določitev hipotez	Oblikovanje raziskovalnih vprašanj in izbira managerk za izvedbo kvalitativne raziskave
II.	
IZVEDBA STRUKTURIRANIH INTERVJUJEV	
III.	
OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV	
III. a	III. b
Priprava transkriptov intervjujev	Analiza vsebine odgovorov
IV.	
INTERPRETACIJA REZULTATOV IN DISKUSIJA	
V.	
ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

4.1.2 Omejitve raziskave

Pri raziskavi so bile izpostavljene številne omejitve. Med proučevanjem literature je bilo moč zaznati pomanjkanje metodoloških pristopov k raziskovanju samozavesti posameznikov in njihove relevantnosti. Druge omejitve pa so predstavljale managerke same, saj je njihov delež v top managementu v Sloveniji še vedno v manjšini. Pri

odločitvah za anketni vprašalnik je bila večja verjetnost za nizko stopnjo sodelovanja, saj so managerke tej obliki kvalitativnih raziskav v veliki meri pretirano izpostavljene. Iz tega naslova tudi ne moremo zagotoviti, da bodo odgovori pridobljeni z anketnim vprašalnikom, predmet njihovih objektivnih ocen.

4.2 Analiza raziskovalnih vprašanj

Vprašanja za namene raziskave so bila pripravljena na podlagi obravnavane literature in prispevkov številnih avtorjev ter njihovih pogledov na tematiko samozavesti v poslovnem okolju. V nadaljevanju predstavljam analizo odgovorov vseh osmih raziskovalnih vprašanj:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se vam zdi, da je samozavest (poleg znanja, izkušenj in formalne izobrazbe) eden ključnih faktorjev za uspeh managerk v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

Na podlagi uporabe kvalitativne metode zbiranja podatkov, ki jih je bilo moč pridobiti s pomočjo izbranega intervjuja, so odgovori managerk pritrdilni. Samozavest predstavlja enega ključnih faktorjev za uspeh managerk tako v slovenskem kot tujem poslovnem okolju. Deluje kot univerzalen pogoj za doseganje uspeha. In to ne glede na dejstvo, ali govorimo o uspehu na ravni osebnega ali poslovnega področja, uspehu moških in žensk kot tudi na ravni managerk in managerjev. Pomembno vpliva na to, kako se posameznice izpostavljajo v okolju, tako na osebni kot poklicni ravni. Zagotovo pa se samozavest in njena vloga razlikujeta med posameznicami zaradi njihovih lastnih zaznav, vzorcev iz otroštva, načinom spoprijemanja z neuspehom in mnogimi drugimi dejavniki. Samozavest je del socialnih kompetenc, ki spodbuja posameznice k želji po večji prepoznavnosti, kar jim omogoča uspeh v poslovnem okolju.

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj po vašem mnenju omejuje samozavest ženske na poklicni poti? Zakaj?

Številni teoretiki navajajo različne dejavnike, ki omejujejo samozavest ženske na poklicni poti. Zato ne preseneča dejstvo, da je vsaka intervjuvanka pod tem vprašanjem navedla več razlogov. Vsem je bilo skupno, da so ženske še vedno podvržene oviram zlasti zaradi vpliva zgodovinskih dejavnikov in posledic vzgoje. Sama preteklost patriarhalne družbe je bila zasnovana na delitvi vlog. Deklice so že v otroštvu obravnavane drugače od dečkov. Veliko bolj se poudarja njihov socialni čut, v nasprotju z drugimi državami pa je v Sloveniji še vedno močno prisoten vpliv delitve vlog po spolu. Zgodbe za otroke so napisane tako, da v njih ni moč zaslediti značilnosti moških, ki bi jih pripisovali deklicam. To se odraža tudi kasneje, saj v naši družbi še vedno tradicionalno velja, da veliko dela doma prevzamejo ženske. Prav tako je njihova primarna vloga še vedno vezana na rojstvo otrok in skrb za družino.

Med odgovori je bil izpostavljen tudi slovenski šolski sistem. Slednji bi lahko ravno tako pripomogel pri razvoju samozavesti posameznikov, bolj v smislu dodatnih spodbud in njihovih lastnih zaznav. To pomeni, da bi si več upali, bili bolj drzni in samozavestni. S tovrstnimi pristopi bi bilo potrebno soočiti mlade že v času njihovega študija. V primerjavi z ameriškimi študenti so naši veliko manj samozavestni, ko vstopajo v poslovno okolje. Prav tako je med njimi prisoten strah in nezaupanje v lastne sposobnosti. Šolski sistem bolj kot ovira predstavlja izziv sodobne družbe, ki bi mu bilo potrebno nameniti več pozornosti. Kot tak lahko namreč poleg drugih uradnih metod in načinov dvigovanja samozavesti v veliki meri prispeva na tem področju.

Vse tri sogovornice so se prav tako strinjale, da se samozavest razlikuje glede na osebne značilnosti posameznic. Slednje v osnovi več taktizirajo, rabijo več različnih izkušenj in porabijo več časa za razmislek pri sprejemanju odločitev. Predvsem je pomembno, kako zaznavajo same sebe in kako znajo opraviti z ovirami na poti. Gre za njihovo osebno samozavest, ki se ne razlikuje od nekaterih vzporednic, ki jih lahko potegnemo z moškimi. Na njihovo samozavest vpliva vsak neuspeh ali ovira na poklicni poti in tudi sama vzgoja. Poleg navedenega je prav tako pomembna podpora, ki jo posameznice prejemajo na različnih ravneh. Ko se ženska namreč odloči, da se bo izpostavila med izobraževanjem ali na svoji poklicni poti, rabi podporo. V kolikor te podpore nima, lahko ta dejavnik prav tako predstavlja omejitev za njeno samozavest. Ženske se še vedno soočajo z več ovirami na svoji poklicni poti kot moški. Kljub temu pa je njihov uspeh bolj verjeten, če so pri tem samozavestne. To pomeni, da ovire na svoji poklicni poti sprejmejo kot izziv, zaupajo v svoje znanje in sposobnosti ter se znajo promovirati. Na ta način je njihov uspeh zagotovljen.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali se vam zdi, da ženske težje izrazijo svoje ambicije in se promovirajo navzgor? Zakaj? Lahko opišete na primeru iz prakse?

Odgovori na vprašanje o promoviranju in izpostavljanju ambicij so bili različni, razlog za to pa so bile pretekle izkušnje, v katerih so bile managerke udeležene. Analiza je pokazala, da so mlajše ženske, ki šele vstopajo v management, manj prepričane vase in manj samozavestne pri prevzemanju odgovornih delovnih mest. Mlajši moški so v primerjavi z ženskami veliko bolj samozavestni in se zato bolj izpostavljajo. Kot razlog je bila ponovno izpostavljena vzgoja, ki že v otroštvu vpliva na oblikovanje vedenjskih vzorcev posameznikov, ki so značilni za posamezen spol. Ti pa se kasneje odražajo tudi v poslovnem okolju. Kot dejavnik, od katerega je odvisno, kako intenzivno so se ženske pripravljene izpostaviti, je druga sogovornica ponovno omenila podporo. Slednja je zelo pomembna zlasti na ravni usklajevanja privatnega in poklicnega življenja. Z namenom, da bi ženska osvojila določeno področje na svoji poklicni poti, potrebuje več časa, hkrati pa se mora marsičemu odreči. Zato toliko bolj potrebujejo podporo, ki pa je ženskam še vedno odtegnjena zaradi nedojemanja družbe in organizacij, v katerih delujejo. Prvi razlog je, da slovenski družbeni sistem ne omogoča fleksibilnega modela. Njegove prednosti so v tem, da dopušča več možnosti pri organizaciji delovnih obveznosti s privatnim življenjem.

Posledično so posamezniki učinkovitejši pri opravljanju svojih nalog. Drugi razlog je, da podporo v obliki gospodinjske pomoči mnogi v Sloveniji še vedno obsojajo. Take posameznice, ki si poiščejo pomoč, so večkrat oklicane kot neambiciozne ali celo bahave. Številni posamezniki se ne zavedajo, da je taka oblika pomoči nujna za ženske, saj ne morejo početi vsega hkrati. V želji, da bi si ženske priborile kvaliteten čas zase, družino in druge obveznosti, je potrebno, da čim več virov, dejavnosti in zmogljivosti pridobijo od zunaj (angl. *outsourcing*). Zato bi bilo potrebno tudi na ravni družbe ozavestiti drugačno mišljenje.

Ena izmed sogovornic je izpostavila lastno izkušnjo, ki je zanjo predstavljala oviro na poklicni poti. V nasprotju s pričakovanji je ta nastopila s strani ženske in ne s strani moškega. Kljub temu da so managerji še vedno v večini moški, je na področju poslovnega okolja moč zaznati premike v smeri pozitivnih sprememb. To se odraža v vse večjem številu vodilnih managerk, managerk na splošno in njihovem uspehu. Ugotovitve kažejo, da odločitve žensk za promoviranje navzgor niso posledica njihovih osebnih lastnosti, temveč tradicionalnih družbenih vzorcev.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali se vam zdi, da je pogosto problem v usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja (»Anytime, Anywhere model«, podpora partnerja)? Zakaj?

Zagotovo je usklajevanje poklicnega in privatnega življenja ena težjih nalog. V slovenski družbi je namreč samoumevno, da večina domačih obveznosti še vedno pripade ženski. Za uspešno usklajevanje privatnega in zasebnega življenja sta zato potrebni dobra organizacija in koordinacija obeh partnerjev. Torej je usklajevanje moč doseči, če imajo posameznice dobro podporo partnerja in organizirajo svoj vsakdanjik na način, ki jim omogoča usklajevanje. Številne uspešne managerke, s katerimi se v praksi srečujejo sogovornice, dokazujejo, da je to mogoče doseči. Odločitev o tem, kateremu področju bo posameznica posvetila več časa, je odvisna od žensk samih. Nekateri bodo dale prednost družinskim obveznostim, druge pa bo gnala želja in strast po dosežkih in uspehu. Kar ne pomeni nujno, da bo njihova družina prikrajšana, temveč, da bodo dale organizaciji svojih vsakdanjih aktivnosti večjo pozornost. Kljub temu pa lahko dosežejo ravnovesje ob dobri podpori partnerja. Prav tako je podpora pomembna pri modelu »Anytime, Anywhere«. Ta podpora je prisotna predvsem v obliki doseganja neke vrste enakopravnosti, ki jo ženske dosežejo pri svojih partnerjih. To pomeni, da njihovi partnerji sprejmejo njihovo delo kot delo posameznika in ne ženske. Gre za osnovno obliko človeškega spoštovanja.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali se vam zdi, da družba od managerk pričakuje oziroma zavrača moški stil vodenja? Lahko opišete na primeru?

Dve od treh sogovornic sta izpostavili, da o stilu vodenja ne govorita na ravni žensk ali moških. Gre za stil, ki moškim pripisuje agresivnejši pristop in ciljno usmerjenost, stil žensk pa je obravnavan drugače. Za njih je značilno, da imajo več empatije, so bolj

organizirane in širokogledne. V kolikor imajo lastnosti moških, je to obravnavano kot slabost. Ženska, ki v poslovnem okolju prevzame lastnosti, ki so značilne za moške, je namreč pogosto tarča nasprotovanj. Taka miselnost je predvsem posledica managementa, ki je bil zasnovan na ravni moških in ima še danes precej močan vpliv na procese, ki se odvijajo v poslovnem okolju. Kljub temu pa lastnosti, ki veljajo samo za ženske ali samo za moške, družba ne bi smela deliti po spolu, temveč bi morale držati za vse. Torej, dober vodja mora imeti posluš za ljudi, mora biti širokogleden in mora imeti vizijo. Po drugi strani pa mora biti odločen, samozavesten in zaupati v svoje sposobnosti. To velja tako za moške kot tudi ženske, ki nastopajo kot vodje. S tem, ko želijo biti uspešni, morajo imeti tako ženske kot tudi moške lastnosti. Govorimo lahko o dobrih ali slabih vodjih, kar pa velja za oba spola. Tretja sogovornica se je prav tako strinjala, da gre za veliko lastnosti, ki jih ne moremo poenotiti na vse, temveč so odvisne od posameznikov. Zato so tudi mešani timi bolj uspešni, saj se znotraj njih prepletajo lastnosti posameznikov, ki v celoti predstavljajo možnosti za uspeh. Kljub navedenim omejitvam pa so ženske v boljšem položaju. So multidimenzionalne, oziroma večplastne in se znajo zato lažje prilagajati situacijam.

Zagotovo je vpliv moškega načina managementa v družbi še vedno precej zakoreninjen. To se odraža predvsem v pripisovanju lastnosti ženskam na delovnem mestu (manj direktne, manj grobe). Namesto, da bi lastnosti izkoristili na drugih ravneh in področjih poslovanja, so še vedno na nek način zatirane. V Sloveniji so ženske v top managementu pogosto obsojane. Družba še vedno povezuje vlogo žensk z obveznostmi, ki so povezane z družino. Odločitev o družini in otrocih je stvar posameznika in ni nujno vezana na poklic. Največkrat so tovrstne obsodbe prisotne s strani žensk in ne moških.

Kljub temu sogovornice v praksi niso imele izkušnje, da bi družba od njih pričakovala določen stil vodenja. Ena izmed sogovornic je celo izpostavila, da lahko ženska, ki prevzame tako imenovane moške lastnosti, negativno vpliva na okolico. Izkušnje kažejo, da znajo biti take ženske bolj usmerjene k ciljem in so celo sposobne škodovati drugim, da bi jih dosegle.

Raziskovalno vprašanje 6: Ali vidite problem v kulturi podjetja, ki ne podpira spolne diverzifikacije, in zakaj?

Kultura podjetja zagotovo predstavlja problem, če ni usmerjena k diverzifikaciji na ravni poslovanja. Ženske morajo prejemati v organizacijah določeno podporo, spodbudo in občutek, da so obravnavane enakovredno. V praksi pogosto opazimo, da so ženske zasmehovane, češ, da so primerne samo za kuhanje kave. Kultura organizacij je tista, ki tovrstnih primerov diskriminacij ne bi smela dopuščati. Številne raziskave so pokazale, da mora biti v podjetju prisotno ravnovesje med moškimi in ženskami ravno zaradi lastnosti, ki so jih vprašane navedle pri petem raziskovalnem vprašanju. Timi v podjetju in tudi podjetje samo bolje deluje, če so zastopane vse te lastnosti. Zavračanje mešanih timov

predstavlja kratkoročen način gledanja, ki vodi samo k večanju teh razlik. V mešanih timih so namreč zastopani različni načini razmišljanj, pristopi k reševanju problemov, načini komunikacije in druge prednosti, ki vplivajo na večji uspeh organizacij. Družba mora najprej razumeti, da so v poslovnem okolju vsi samo ljudje, nato pa jih lahko delijo na ženske in moške. Mnoga podjetja zato pri sprejemanju odločitev za delovno mesto še danes ne pomislijo na žensko. Razlog za tak način gledanja je zopet posledica zgodovine, ki v preteklosti ženskam ni dajala enakovrednih možnosti na visokih položajih. Vprašane so izpostavile tudi področje kvot. Slednje pri posameznicah vzbujata miselnost, da so na položaj prišle zgolj zaradi tega, ker so ženske. V nasprotju s prvotnim namenom doseganja kvot pri ženskah ta ukrep dosega ravno nasprotno. Vse vprašane se strinjajo, da bi bilo na tem področju potrebno implementirati dolgoročne spremembe.

Raziskovalno vprašanje 7: Kakšne možnosti imajo po vašem mnenju ženske v primerjavi z moškimi za doseganje top managementa v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

Dve od sogovornic sta na vprašanje odgovorili, da slabše, medtem ko je ena odgovorila, da imajo enake možnosti. Razlogi za njihove slabše možnosti so predvsem odraz vodstvenih vlog, ki so v preteklosti tradicionalno pripadale moškim ter tudi pomanjkanje samozavesti in odsotnost fleksibilnega delovnega časa. Kljub temu je v slovenski družbi moč prepoznati premike na področju vključevanja žensk v management. S tem, ko ženska prevzame vlogo top managerke in uspe premagati vse ovire na svoji poklicni poti, njen uspeh ni več odvisen od družbenih stereotipov, temveč njenih sposobnosti. Kljub temu pa ovire ne bi smele biti izgovor za neuspeh, temveč bi bilo potrebno iskati rešitve, kako jih premagati. Slovenke, ki jim je uspelo prevzeti vodilne položaje, uspešno predstavljajo Slovenijo in moderno družbo, v kateri so tudi managerke, torej ženske.

Raziskovalno vprašanje 8: Ali se vam zdi, da so managerke v slovenskem poslovnem okolju samozavestne?

Dve sogovornici sta na vprašanje odgovorili pritrdilno. Samozavest je tudi posledica, da so dosegle tako visoke položaje v managementu in bile pri tem sposobne najti ravnovesje med svojim poklicnim in privatnim življenjem. Ženske se vedno bolj zavedajo svojih kvalitativnih in prednosti, da kot ženske lahko veliko več prispevajo k celotni družbi. Kljub temu pa je delež žensk v top managementu še vedno nizek, kar je tudi pogosto posledica tako imenovanega moškega kluba. Znotraj tega se moški še vedno interno dogovarjajo in sprejemajo odločitve, na katere ženske nimajo vpliva. Zagotovo pa bi bilo za potrebe vključevanja večjega števila žensk na izvršnih položajih in upravah sprejeti številne ukrepe. Organizacije bi se morale bolj zavedati prednosti mešanih timov.

4.3 Ugotovitve in priporočila

Prispevek magistrske naloge ima več ravni. Prva raven je, da prispeva k poglobljanju znanja s področja pozitivnega psihološkega kapitala, njegovega delovanja in pozitivnega vpliva tako na posameznike kot tudi na organizacije. Druga raven odpira znanje s področja samozavesti. V tuji literaturi je samozavest pogosto predmet obravnave številnih avtorjev in raziskovalcev, tako s področja psihologije, sociologije kot tudi same ekonomije. Kljub temu da vlogo samozavesti v poslovnem svetu mnogi zanemarjajo, ima velik vpliv na uspešnost posameznikov. Samozavest jim omogoča, da verjamejo vase in v svoje sposobnosti in so zato bolj uspešni.

Magistrska naloga obravnava položaj žensk v poslovnem svetu in njihov doprinos k slovenski družbi. Raziskuje vprašanja, ki so povezana z ovirami na njihovi poklicni poti in proučuje načine ter možnosti za njihovo premagovanje. Ukvarja se s tematiko, ki so jo v svojih delih proučevali številni avtorji, v Sloveniji pa to področje šele pridobiva na svoji prepoznavnosti. Poudarja nove smernice in vpeljuje uradno sprejete modele izboljšav. Magistrsko delo pozitivno prispeva k razvoju organizacijske kulture, ki jo je zaznamovala predvsem moškosrediščna družba. S pomočjo raziskovalne analize je moč prepoznati, da so ti vplivi še vedno posledica zunanjih faktorjev, med katere spadajo tudi organizacijski faktorji. Slednji omejujejo ženske v obliki moških klubov, kulture, ki ne podpira prednosti žensk v managementu ter odsotnost fleksibilnih delovnih pogojev.

Poleg zunanjih faktorjev, na samozavest žensk vplivajo tudi notranji faktorji, vendar je njihov vpliv manjši. S tega stališča bi bilo potrebno na ravni slovenske družbe raziskati: Kaj torej botruje dejstvu, da je prisotnost delitve po spolu še vedno zasidrana v slovenskih organizacijah in zakaj je temu tako? Zakaj slovenska kultura še vedno obsoja uspešne managerke? Zakaj organizacije ne spodbujajo mešanih timov? Poleg tega, menim, da bi bilo potrebno razmisliti s kakšnimi ukrepi bi lahko v družbi vplivali na izboljšave, ki bi pozitivno vplivale tako na delovanje žensk kot tudi moških. V tem kontekstu gre predvsem za spremembe na ravni miselnosti družbe. To pomeni, da bi družba posameznice sprejemala bolj enakopravno in njihove osebne lastnosti razumela kot prednosti in ne slabosti. Vsak posameznik bi moral imeti možnost, da svoje kvalitete uporabi na področju, kjer bodo prišle do izraza.

Na podlagi svojih ugotovitev bi na ravni organizacij priporočala implementacijo treh sprememb. Strinjala bi se, tako kot so to opredelili pri McKinsey & Company (Women Matter, 2013, str. 15), da je potrebno začeti uvajati ustrezne spremembe na ravni tako imenovanega ekosistema organizacij in njihove miselnosti.

Na ravni ekosistema organizacij predlagajo metode, ki bi vključevale meritve s področja (1) višjega managementa in izvršilnih direktorjev, (2) razvoja vodstvenih vlog (3) ter

drugih organizacijskih dejavnikov za razvoj človeških virov (Women Matter, 2013, str. 15).

Tabela 5: Spremembe na ravni ekosistema organizacij

RAVEN	POJASNILA
Raven višjega managementa in izvršnih direktorjev	Spodbujanje vodstva v smeri sprejemanja raznolikosti spolov kot glavne prednosti podjetja. Implementacija te miselnosti v strategije podjetja. Napredek mora biti ustrezno nadzorovan.
Razvoj vodstvenih vlog	Spodbujanje implementacije programov, ki bi omogočali ženskam razvoj na ravni vodstvenih položajev. Slednje zajema sponzoriranje, mentorstvo, posebna usposabljanja, mreženje in možnost izbire vzornic.
Drugi organizacijski dejavniki	Raznolikost na ravni spola bi morala predstavljati enega ključnih kazalnikov uspešnosti na ravni razvoja človeških virov. S tem namenom bi dosegli večje vključevanje žensk in zmanjšali odstopanja na ravni višjih položajev v organizacijah.

Vir: Povzeto po Women Matter, 2013, str. 15.

Na ravni kulture in miselnosti organizacij pri McKinsey & Company predlagajo, da bi v organizacijah spodbudili programe vključevanja moških. Slednje se sklicuje zlasti na dvig njihovega zavedanja o težavah s katerimi se ženske soočajo na svoji poklicni poti. Na ta način bi vplivali na njihovo vedenje in prepričanja. Hkrati pa bi moške lahko spodbudili, da bi pri svojih odločitvah o izbiri kandidatov, dali priložnost tudi ženskam in ne zgolj moškim. Organizacijska kultura bi morala temeljiti na večji enakopravnosti zlasti na ravni usklajevanja poklicnega z zasebnim življenjem. Slednji namreč še vedno v veliki meri predstavlja za ženske dvojno breme. Zato bi bilo potrebno organizacijam predlagati, da bi svojim zaposlenim omogočale bolj fleksibilne delovne pogoje (Women Matter, 2013, str. 15-16).

Prav tako bi bilo potrebno, da v organizacijah ozavestijo prisotnost različnih stilov vodenja (Women Matter, 2013, str. 16). Slednje se nanaša na moje tretje priporočilo, ki govori o pomembnosti različnih lastnosti posameznikov, ki lahko skupaj maksimirajo dosežke organizacije. Barbara Annis in Keith Merron (2014, str. 7) to opredeljujeta kot inteligenca spolov (angl. *Gender Intelligence*), kjer gre za osnovno razumevanje in spoštovanje razlik med moškim in žensko. Takšen pristop ne zahteva od moških in žensk, da svoje značilnosti spreminjajo z namenom, da bi v poslovnem okolju uspeli. Ravno nasprotno, spodbuja, da

tako moški kot ženske izpostavljajo svoje sposobnosti in veščine. Na ta način lahko oba spola spoznata prednosti nasprotnega spola posameznikov, ki lahko, če jih znajo ustrezno med seboj povezati, omogočajo večjo inovativnost, produktivnost kot tudi gospodarsko rast organizacij.

SKLEP

Struktura magistrskega dela je bila v izhodišču zasnovana z namenom, da bi za družbo predstavljala doprinos tako na področju teorije kot prakse. Delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem delu proučujem konstrukt samozavesti, ki izhaja iz psihologije in njegovo povezavo z ekonomijo. Preko pozitivne psihologije, ki vse bolj dobiva na svoji prepoznavnosti in pomenu, se konstrukt samozavesti pojavi kot eden izmed pomembnih elementov pozitivnega psihološkega kapitala. Njen odločilen pomen za ženske v poslovnem okolju opišejo primeri iz prakse, ki ga v magistrskem delu potrdim s poglobljenimi intervjuji na ravni managerk. Prav tako lahko potrdim, da organizacijski faktorji predstavljajo enega izmed ključnih dejavnikov, ki ovira ženske na njihovi poklicni poti.

Samozavest je pomembna na vseh ravneh posameznikovega delovanja v okolju. Njena vloga je bistvena za uspeh žensk na njihovi poklicni poti. Današnja družba je priča številnim raziskavam, ki opozarjajo na nizko udeležbo žensk v poslovnem okolju. Razlog za to so številne ovire, s katerimi se ženske na poklicni poti soočajo. Mnoge ovire so nastale kot posledica tradicionalnih vlog, ki jih je v zgodovini narekoval razvoj patriarhalne družbe. Dejstvo, da moški od nekdaj predstavljajo močnejši člen v managementu, danes še vedno močno ovira ženske pri njihovem napredovanju. Kljub temu se sodobne ženske vse bolj zavedajo teh ovir in iščejo načine kako bi se jim uspešno izognile. Eden izmed načinov je zagotovo tudi njihova samozavest. Samozavest posameznike spodbuja, da verjamejo vase, so bolj motivirani in si več upajo. Predstavlja prednost, ki ženskam, omogoča, da ovire, s katerimi se soočajo, sprejmejo kot izzive. Omogoča jim, da so pri svojem delu bolj organizirane in lažje usklajujejo poklicno življenje z zasebnim. Pri tem pa je najbolj pomembno, da take posameznice s svojimi dejanji v veliki meri prispevajo k celotni družbi.

Dejstvo je, da podjetja, ki vključujejo več žensk na ravni managementa, beležijo večje uspehe kot tista, katerih management je pretežno sestavljen iz moške populacije. Navkljub temu, številne organizacije na tem področju še vedno niso pripravljene sprejeti ustreznih ukrepov. Dolgoročno bi bilo zato potrebno razmisliti na kakšen način bi lahko v družbi poleg dosedanjih metod doseganja enakopravnosti, prispevali še več dodane vrednosti za ženske.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, R. D. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. *European Project on Equal Pay. Glass Ceiling Research Center*. Malibu. Najdeno 12. decembra 2014 na spletnem naslovu http://www.csripraktiken.se/files/adler_web.pdf
2. Annis, B., & Merron, K. (2014). *Gender Intelligence: Breakthrough Strategies for Increasing Diversity and Improving Your Bottom Line*. New York : Harper Business.
3. Ashford, J. B., & LeCroy, C. W. (2009). *Human Behavior in the Social Environment: A Multidimensional Perspective*. Fo Belmont, CA: Brooks/Cole/Thomson Learning.
4. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
5. Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677–693.
6. Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127–152.
7. Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S. & Walumbwa, F. O. (2010). What is Authentic Leadership Development? V P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (ur.), *Oxford handbook of positive psychology and work*. (str. 39-51). New York: Oxford University Press.
8. Bahun, D., Rojc, E., & Rozman, B. (2006). *Človeški viri - kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
9. Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. V R. Vasta (ur.), *Annals of child development. Six theories of child development, 6*, (str. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
10. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
11. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology, 52*(1), 1-26.

12. Bandura, A. (2008). An Agentic Perspective on Positive Psychology. V S. J. Lopez (ur.), *Positive psychology: Exploring the best in people, 1*, (str. 167-196). Westport, CT: Greenwood Publishing Company.
13. Barnett, R. C. (2004). Women and multiple roles: Myths and reality. *Harvard Review of Psychiatry, 12*(3), 158-164.
14. Bekhouche, Y., Camus, J., Eide, B. E., Hausmann, R., Samandari, M. P., Schwab, K., Tyson, L. D., Ugarte, P. P., & Zahidi, S. (2014). World Economic Forum, Harvard University, & University of California, Berkeley. *The Global Gender Gap Report 2014*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf
15. Blalock, B. (2014). *Dare: Straight talk on confidence, courage, and career for women in charge*. United States of America: Jossey-Bass.
16. Blatnik, T., Brečko, D., Hartman, P., Lončar, M., Salecl, T., Šmuc, S. & Tavčar, D. (2012). *Vključi.Vse – Smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager, Sekcija managerk.
17. Bravo, E. (2012, 26. junij). *Women's Media Center*. "Having it All?"—The Wrong Question for Most Women. Najdeno 24. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women>
18. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. CAC 40. (b.1.). V *Investopedia*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/c/cac40.asp>
20. Catalyst. (2004, 15. januar). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>
21. Central Intelligence Agency (2012, december). *Chiefs of State & Cabinet Members of Foreign Governments*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/pdfs/2012/December2012ChiefsDirectory.pdf>

22. Clance, P. R., & Ime, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 5(3), 1-8.
23. Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, well being and psychological capital. *Journal Of Socio-Economics*, 38(3), 464-474.
24. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
25. Černigoj-Sadar, N. (2000). Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Tranzicija in (ne)enakost Med Spoloma*, 16(34/35), 31-52.
26. Dejouany, L., & Visser, M. (2006). *Alice in Business-land: A concise manual on diversity*. London: European PWN.
27. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
29. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
30. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Female world leaders currently in power. (2015, 22. januar). Najdeno 22. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.jjmccullough.com/charts_rest_female-leaders.php
32. Ferrary, M. (2009, 2. marec). *Why women managers shine in a downturn*. Najdeno 10. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/40bb00ac-06cb-11de-ab0f-000077b07658.html#axzz3WYUsxdeE>
33. Fesel, M. M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka Obzorja*, 13(3), 77-106.
34. Franklin, S. S. (2010). *The Psychology of Happiness: A good human life*. New York: Cambridge University Press.

35. Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
36. Gavez, S., Lužar, S. D., Karničnik, M., Rugelj, T., Vaupotič, K., & Žunko, N. (2012, junij). *Zagotavljanje enakih možnosti med spoloma v podjetjih in organizacijah: Priročnik*. Maribor: EIM, Center razvoja človeških virov.
37. Glynn, S. J. (2012, 16. april). The New Breadwinners: 2010 Update. Rates of Women Supporting Their Families Economically Increased Since 2007. *Center of American Progress*. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/04/16/11377/the-new-breadwinners-2010-update/>
38. Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communal Deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92.
39. *Independent States in the World*. (2014, 30. december). Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm>
40. Inter-Parliamentary Union (2015, 1. februar). *Women in National Parliaments (2015, 1. februar)*. Najdeno 19. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>
41. Kanjuro-Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
42. Kanjuro-Mrčela, A. (2000, 1. januar). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devedesetih. *Tranzicija in (ne)enakost Med Spoloma*, 53-78.
43. Kecman, S. (2014, januar). Kaj izgubim, če je ne zaposlim: Zakaj družba in podjetja izgubljajo, če niso pozorna na uravnoteženost med moškimi in ženskami na vodilnih mestih. *Vključi.Vse*. Ljubljana: Združenje Manager, 2-3.
44. Kay, K., & Shipman, C. (2014). *The confidence code: The science and art of self-assurance-what women should know*. New York: HarperBusiness.
45. Konnikova, M. (2014, 9. oktober). The Struggles of a Psychologist Studying Self-Control. *The New Yorker*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/struggles-psychologist-studying-self-control>
46. Levin, J. D., Culkin, J., & Perrotto, R. S. (2001). *Introduction to chemical dependency counseling*. North Bergen, NJ: Book-mart Press

47. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
49. Luthans, S., & Jensen, S. M. (2002), Human Resource Development Review. *Sage Publications*, 1(3), 304-322.
50. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
51. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
52. Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive advantage. *Organisational Dyn.*, 33(2), 143–160.
53. Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*. New York: Penguin Press.
54. Maddux, J. E. (2011). Self-efficacy: The Power of Believing You Can. V C.R. Snyder & S.J. Lopez (ur.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (str. 335-343). New York: Oxford University Press.
55. Martin, J. (2007, 1. januar). *Gender-Related Material in the New Core Curriculum*. Najdeno 25. januarja 2015 na spletnem naslovu <https://www.gsb.stanford.edu/stanford-gsb-experience/news-history/gender-related-material-new-core-curriculum>
56. Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. V C.R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *The Handbook of Positive Psychology* (str. 74-88). New York: Oxford University Press.
57. Maternal employment. (2011). V *OECD Family database*. Najdeno 3. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/els/family/database.htm>
58. McKinsey & Company (2007). Women Matter 2007: Gender diversity, a corporate performance driver. Najdeno 19. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/Features/Women_Matter
59. McKinsey & Company (2008). *Women Matter 2008: Female leadership, a competitive edge for the future*. Najdeno 19. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/Features/Women_Matter.

60. McKinsey & Company (2013). *Women Matter 2013: Women Matter 2013: Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*. Najdeno 19. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/Features/Women_Matter
61. Meers, S., & Strober, J. (2009). *Getting to 50/50: How working couples can have it all by sharing it all : and why it's great for your marriage, your career, your kids, and you*. New York: Bantam Books.
62. Merrick, B. G. (2002). The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. *Competitiveness Review. An International Business Journal*, 12(1), 94-114.
63. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije: [praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje korporativnega intelektualnega kapitala, z ukrepi za njegov razvoj in krepitev]*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
64. Mind Tools-Essential skills for an excellent career. (b.l.). *Centering: Maintaining Focus in Stressful Situations*. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_83.htm
65. Mischel, W., & Alda, A. (2014). *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control*. New York : Little, Brown and Company.
66. Money, K., Hillenbrand, C., & da Camara, N. (2008). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal Of General Management*, 34(3), 21-36.
67. Moss-Kanter, R. (2014, 3. januar). *Overcome the Eight Barriers to Confidence*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://blogs.hbr.org/2014/01/overcome-the-eight-barriers-to-confidence/>
68. Moss-Kanter, R. (2004). *Confidence: How winning streaks and losing streaks begin and end*. New York: Crown Business.
69. Parsell, K. (2011). *The Catalyst of Confidence: A Simple and Practical Guide to Understanding Human Potentia*. USA: Parsell Enterprise Group.
70. Powell, K. C. (2010). *Career Stages of Executive Women: The Role of Self in Career Development*. Najdeno 4. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://forumonpublicpolicy.com/vol2010no5/archivevol2010no5/powell.katharine.pdf>
71. Powell, G. N. (2011). *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage.

72. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
74. Sandberg, S., & Scovell, N. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. New York : Alfred A. Knopf.
75. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985, 1. januar). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology: Official Journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 4(3), 219-47.
76. Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: A.A. Knopf.
77. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
78. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (Eds.). (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
79. Seligman, M. E. P., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
80. Smith, S. & Marcum, D. (2014). *Catalyst: How Confidence Reacts with Our Strengths to Shape What We Achieve and Who We Become*. USA: Veracity.
81. Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
82. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62-74.
83. Stengel, G. (2014, 4. junij). *3 Ways To Close The Self Confidence Gap*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/geristengel/2014/06/04/close-self-confidence-gap/>
84. Tannen, D. (1998). *Talking from 9 to 5: Women and men at work, language, sex and power*. London: Virago.

85. Tripathi, P. (2011). Employee Well-being: Role of Psychological Capital. *Amity Journal Of Applied Psychology*, 2(1), 18-22.
86. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
87. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
88. Zenger Folkman (2012). *A Study in Leadership: Women do it Better than Men*. Najdeno 16. Januarja 2015 na spletnem naslovu <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/07/WomenBetterThanMen.pdf>
89. *O združenju*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju>
90. *Sekcija managerk*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/sekcije/sekcija-managerk>
91. Žnidaršič-Žagar, S. (2007). Historična perspektiva - aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V M. Sedmak & Z. Medarič (ur.), *Med Javnim in zasebnim*, (str. 11-41). Koper: Annales.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z Melanie Seier Larsen	1
Priloga 2: Intervju s Petro Kocjan	5
Priloga 3: Intervju z Jasno Vukovič	9

Priloga 1: Intervju z Melanie Seier Larsen

Managerka: Melanie Seier Larsen

Naziv: Principal v globalni svetovalni družbi The Boston Consulting Group (BCG)

Raven managementa: višji management

1. Ali se vam zdi, da je samozavest (poleg znanja, izkušenj in formalne izobrazbe) eden ključnih faktorjev za uspeh managerk v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

»Absolutno! Samozavest je eden ključnih faktorjev za uspeh, ne samo na področju Slovenije, temveč v katerikoli državi kot tudi branži. Če želiš uspeti in se nikoli ne izpostavljaš, si torej kot neke vrste "siva miš", je uspeh manj verjeten. Razen, če ne sodiš med inovatorje, sediš v svojem laboratoriju in ne patentiraš nekega produkta. No v tem primeru, se ti ni potrebno izpostavljati. Pomemben je »visibility«, ki pa je na koncu odvisen od ljudi oziroma posameznikov, torej od tega, koliko so se sami pripravljene izpostaviti.«

2. Kaj po vašem mnenju omejuje samozavest ženske na poklicni poti? Zakaj?

»Mislim, da gre prvo v tem primeru za kombinacijo dveh dejavnikov. Najprej bi izpostavila, da je to pogojeno s sociološkim »backgroundom« držav in samo vzgojo. Že sama zgodovina patriarhalne družbe je bila zasnovana na delitvi vlog. Tako danes deklicam že v otroštvu berejo zgodbe o princu na belem konju in o tem, kako dekle čaka na svojega princa. Torej se ta delitev odraža že v zgodnjem otroštvu.«

»Marsikatera družina je zlasti v Sloveniji še vedno staromodno postavljena. Njihova miselnost je naravnana v primarno vlogo žensk, to je rojstvo otrok in skrb za družino. V primerjavi z nordijskimi državami še vedno zaostajamo. Tam je namreč področje »gender equality-ja« bolj jasno in razvito. Pri njih so imeli glede tega že 50 let nazaj drugačno miselnost, da so tudi moški tisti, ki lahko odostanejo od dela in vzamejo porodniško. Enako velja za vzgojo otrok. Kolegica, ki vodi eno izmed zelo dobro stoječih podjetij v eni izmed nordijskih dežel, mi je zaupala, da so njej že v otroštvu brali zgodbe, kjer je deklica igrala športe kot je hokej in mnoge druge, ki so značilni za moške. Torej v nasprotju z našo kulturo, tam že v otroštvu spodbujajo miselnost, da s tem ni nič napačnega, če tudi deklice počno tisto, kar je značilno za dečke.«

»Kot drugi faktor bi zagotovo izpostavila slovenski šolski sistem. Menim, da bi lahko na tem področju marsikaj dodali in spremenili. Ne mislim na raven razvoja in podpore znanja, temveč predvsem na področje miselnih zaznav in procesov, percepcije posameznikov in njihove vere v lastni jaz. V tujini, zlasti ameriški sistem deluje na principu, da študente spodbuja in motivira, da so bolj samoiniciativni, bolj zagnani,

samozavestni in verjamejo vase. Ne bom rekla, da je naš šolski sistem slab, daleč od tega, še vedno pa menim, da bi lahko poleg teoretičnega znanja študente še bolj spodbujali k temu, da se zavedajo svojih kvalitete in jih znajo v praksi tudi izkoristiti. Ne glede na to, da imajo naši študentje isti nivo znanja ali celo višjega v primerjavi z ameriškimi, so slednji veliko bolj samozavestni in posledično tudi uspešnejši. Ameriški študentje imajo večji občutek, da jih nič ne ustavi, medtem ko pri naših študentih zaznavam strah in negotovosti. Zagotovo je to odvisno tudi od posameznikov samih. Ker pa nas vsako področje življenja oblikuje, bi lahko tudi šolski sistem zagotovo na tem področju vpeljal spremembe, ki bi mlade spodbudil, da si več upajo in se ne bojijo novih izzivov.«

»In ne nazadnje bi zagotovo izpostavila karakteristiko žensk. Po defoltu ženske bolj razmišljamo in taktiziramo, ali smo primerne za delovno mesto in podobno. Razmišljamo ali smo "ta prave". Preden se pripravimo na razpisano delovno mesto, porabimo preveč časa in energije, vmes pa se pogosto zgodi, da nam delovno mesto prevzame nekdo drug. Največkrat so to moški, ki se hitreje angažirajo in izpostavijo svoje kvalitete ob pravem času.«

3. Ali se vam zdi, da ženske težje izpostavijo svoje ambicije in se promovirajo navzgor? Zakaj? Lahko opišete na primeru iz prakse?

»Izpostavila bi »work-life balance«. Ženske do ene mere še uspešno usklajujejo to področje do točke, ko to postane problem. V Sloveniji obravnavajo »flexible model«, model, ki omogoča fleksibilni delovni čas, še vedno kot sedmo čudo. Gre za to, da si po svoje organiziraš urnik, delaš od doma in si pri tem še vedno učinkovit.«

»Nedojemanje, da ženska rabi pomoč je še vedno prisotno, zato je težko, da je ob tem tudi ambiciozna. Predvsem družba ne dojema, da ženska rabi 2,3 ali 4 leta, da ji uspe obvladati določeno področje na svoji poklicni poti in da v tem času rabi podporo. Če želiš biti uspešen na svoji poklicni poti se moraš marsičemu odpovedati, zato toliko bolj potrebuješ 100% podporo, če želiš »harati« v tem biznisu. Ženske v Sloveniji pa tega pogosto zaradi nedojemanja družbe in podjetij nimajo.«

»Veliko je tudi obsojanja, če imajo ženske gospodinjsko pomoč. V tujini pa je normalno, da imajo uspešne managerke eno do dve hišni pomočnici. Pri nas pa je to še vedno na nek način nesprejemljivo. Prvi razlog je ta, da je hišne pomočnice težko najti, največkrat pa je razlog, da so ženske zaradi tovrstne pomoči obravnavane kot nesposobne ali celo bahave. Zato vedno na vseh svojih predavanjih poudarjam, da morajo ženske »outsourcati«, da si lahko priborijo kvaliteten čas zase. Ali to pomeni imeti zasebnega šoferja, da med vožnjo do druge lokacije, opraviš obvezen službeni klic, ki ti ga sicer zaradi natrpanega urnika ne bi uspelo. Ali to pomeni imeti hišno pomočnico, varuško, torej nekoga, ki te na nek način razbremeni, da si lahko vzameš kvaliteten čas za otroke, družino in ne nazadnje zase. Dejstvo je, da ne moreš početi vsega hkrati!«

4. Ali se vam zdi, da je pogosto problem v usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja («Anytime, Anywhere model«, podpora partnerja)? Zakaj?

»Moški se nikoli ne pritožujejo, da ne zmorejo usklajevati obojega, ker usklajujejo na način, da ne usklajujejo. Dejstvo je, da so moški drugače vzgojeni kot ženske. Vse je stvar organizacije in koordinacije. Če resnično planiraš in usklajuješ oboje, ti to lahko uspeva. Prijatelja imata Outlook sinhronizacijo, kjer oba partnerja spremljata zasedenost drugega partnerja in na ta način lahko uspešno usklajujeta svoje zasebno in poklicno življenje. Točno vesta kdo pelje otroka na obšolske obveznosti, kdo ga prevzame, kdaj sta na razpolago, kdaj imata sestanke in podobno. Gre za to, da če imaš doma nekoga, ki ti bo pomagal, to usklajevanje funkcionira. Seveda pa morata biti oba partnerja v usklajevanje precej vpeta.«

5. Ali se vam zdi, da družba od managerk pričakuje oziroma zavrača moški stil vodenja? Lahko opišete na primeru?

»Dejstvo je, da moraš biti odločen v managerskih vlogah, karikiram, tudi kdaj udariti po mizi. Če to počno moški je samoumevno, za ženske pa je pogosto tretirano, da so »zmaji«. Kljub temu pa menim, da imamo ženske veliko prednost zaradi tako imenovane multidimenzionalnosti oziroma večplastnosti. Znamo se prilagoditi situaciji. Znamo biti odločne in močne ter znamo prisluhniti.«

»V svoji karieri sicer nisem imela negativnih izkušenj glede tega, da bi od mene pričakovali določen način vodenja. Kljub temu o delitvi načinov moškega ali ženskega vodenja raje ne govorim. Prej bi izpostavila, da je lahko način vodenja, dober ali slab, kar velja za oba spola. To pomeni, da imamo lahko dobrega moškega ali žensko vodjo in obratno, lahko imamo slabega moškega ali žensko vodjo! Zato sem rada obkrožena z mešanimi timi. To pomeni, da so v timu tako ženske kot tudi moški, saj ima vsak izmed njih kvalitete, ki v timu zaživijo v pravi luči.«

»Problem v Sloveniji, ki bi ga želela izpostaviti je tudi dejstvo, da je družba že v osnovi preveč črno-belo gleda. Zanimivo pa je, da sem se v svoji karieri največkrat soočila z očitki s strani žensk kot pa s strani moških. Največkrat so mi očitale zakaj se ne odločim za otroke in družino. Za mnoge bi bilo najbolj normalno, da bi ženske delale vsak dan najkasneje do 17.00 ure in nato odšle domov k svojim otrokom. Nekaterim je narava mojega dela nesprejemljiva za žensko, drugi pa ne razumejo, da vsak odloča o svojem življenju. Odločitev o družini in otrocih je torej stvar posameznika, ki pa ni nujno vezana na poklic.«

»Obsojanja žensk, ki so v top managementu je veliko. Kolegica, ki je ravno tako na precej visokem položaju mi je zaupala, da jo nervira neprestano "kupčkanje". Enkrat je samo dobra mati, drugič je samo uspešna žena, tretjič pa zgolj samo uspešna managerka. Zakaj

ne mora biti vse hkrati in zakaj je potrebno ljudi neprestano »kupčkati«? V Sloveniji imamo problem, saj je razmišljanje še vedno preveč bazično.«

6. Ali vidite problem v kulturi podjetja, ki ne podpira spolne diverzifikacije in zakaj?

»Absolutno! Vse raziskave so pokazale, da v kolikor med moškimi in ženskami ni ravnovesja, podjetje ni tako uspešno kot v primeru mešanih uprav in izvršnih odborov. Na dolgi rok bi zagotovo morali na tem področju marsikaj spremeniti.«

7. Kakšne možnosti imajo po vašem mnenju ženske v primerjavi z moškimi za doseganje top managementa, v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

»Slabše. Zaradi vseh navedenih razlogov. Podjetja pri nas so še vedno statična in ženske, ki se odločijo za top management imajo zato težave, saj jim podjetja ne omogočajo fleksibilni delovni čas.«

8. Ali se vam zdi, da so managerke v slovenskem poslovnem okolju samozavestne?

»Kdo pa sploh so managerke v slovenskem poslovnem okolju? V Sloveniji imamo namreč problem, ker imamo zelo malo top managerk na ravni izvršnih direktoric ali članic uprav, zato je na to vprašanje težko odgovoriti. Poleg tega je v praksi še vedno prisoten tako imenovani »men's club« znotraj katerega se moški večkrat že vnaprej odločijo, da določeno vodilno mesto v podjetju lahko zaseda zgolj moški in sprejemajo druge interne odločitve. Zato bi bila potrebna transformacija, da bi število udeležbe žensk na višjih ravneh povečali.«

Priloga 2: Intervju s Petro Kocjan

Managerka: Petra Kocjan

Naziv: Advocacy and Communication Manager at AmCham Slovenia

Raven managementa: srednji management

1. Ali se vam zdi, da je samozavest (poleg znanja, izkušenj in formalne izobrazbe) eden ključnih faktorjev za uspeh managerk v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

“Ja, bi rekla, da je eden od faktorjev, tudi eden od ključnih faktorjev. Se mi pa zdi, da formalno znanje kot tako, vsaj po mojih izkušnja, ni tisto ključno. Velikokrat se zgodi, da ljudje, tudi uspešni posamezniki, opravljajo nekaj drugega kot je njihova formalna izobrazba. Menim, da so pri tem veliko bolj pomembne socialne kompetence. Še posebej posameznic, saj imamo ženske neke svoje specifike. Predvsem to, da si samozavesten kot tudi to, da znaš svoje znanje uporabiti, povezati s čim drugim, da znaš z ljudmi komunicirati, se znaš mrežiti, znaš svoje ideje spraviti naprej. Menim, da so to neke ključne zadeve, ki posameznika, tako ženske kot moške, ne glede na spol, ločijo od preostalih in jim omogočijo, da gredo en korak naprej.”

2. Kaj po vašem mnenju omejuje samozavest ženske na poklicni poti? Zakaj?

Rekla bi, da čisto ženska narava, da se na splošno ženske manj izpostavljam, smo malo manj samozavestne. Rabimo malo več dobrih izkušenj, pozitivnih izkušenj, ko se torej na eni točki svoje poklicne poti izpostavimo, smo se kasneje še bolj pripravljene izpostaviti. Če nas nekdo zatre, ko se izpostavimo, se hitreje tudi odmaknemo v ozadje. Torej nismo tako drzne kot znajo biti moški, kar se odraža tudi v osnovnih zadevah kot so na primer pogoji na delovnem mestu. Smo bolj potrpežljive, znamo se odmakniti v ozadje in menim, da je to predvsem v naši naravi in je pogojeno tudi od naše vzgoje. Fante so vedno spodbujali, medtem ko so deklicam dajali občutek, da bo nekdo poskrbel za njih ali pa v smislu: “bodi raje tiho in potrpi”. Predvsem bi rekla, da je to odvisno od kulture in vzgoje družbe. Kar bi želela izpostaviti kot neke vrste spodbudo oziroma omejitev, je predvsem podpora na različnih ravneh. Ali je to tekom izobraževanja ali pa na poklicni poti, ko se posameznica odloči, da bo sebe in svoje ideje izpostavila. Če bo imela posameznica samozavest, se bo zagotovo lažje promovirala, kot tudi promovirala svoje ideje in bila bolj uspešna na svoji poti. Če pa te podpore ni, ki je bila včasih potrebna predvsem z moške strani, danes pa se svari precej spreminjajo, pa je to omejitev tudi za samozavest.”

3. Ali se vam zdi, da ženske težje izpostavijo svoje ambicije in se promovirajo navzgor? Zakaj? Lahko opišete na primeru iz prakse?

»Ja, rekla bi, da predvsem ženske oziroma zlasti moj krog mlajših. Na primer, kako nekoga prepričati, da prevzame pozicijo direktorice. Ko sem sama zapustila delovno mesto na Zavodu Ypsilon, poiskati primerno kandidatko, ki bi me nadomestila, ni bila lahka naloga. Ženske so bile zelo skeptične glede prevzemanja moje vloge, prisoten je bil tudi strah. Ko sem prevzela položaj direktorice, namreč tudi sama nisem imela dovolj izkušenj, navkljub temu pa sem se odločila, da se v to "vržem". Moj moški kolega, ki je zasedal položaj strokovnega direktorja, se je v primerjavi z mano več izpostavljal, jaz pa sem delovala predvsem v ozadju. Kasneje sem se začela izpostavljati tudi sama, saj sem dobila več samozavesti in podporo okolja. Ponovno bi se vrnila na samo vzgojo in posebnosti obeh spolov ter kako različno obravnavajo deklince in dečke, kar se odraža tudi kasneje. Sama bi izpostavila, da sta name močno vplivala pri vzgoji tako oče kot tudi mama. Oče je morda nezavedno vplival name z lastnostmi, ki so značilne za moške. Poleg tega sem imela zgled mame, ki je bila uspešna podjetnica. Menim, če imaš nek zgled ženske, ki se sama postavi na noge in pri tem ne rabi pomoči, je to lahko velika prednost. Če pa tega zgleda ni, pa neka posameznica tako situacijo malo težje razume.»

4. Ali se vam zdi, da je pogosto problem v usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja (»Anytime, Anywhere model«, podpora partnerja)? Zakaj?

"Sama poznam veliko žensk, ki so uspešne in verjamem, da je to zelo težko. Zagotovo rabiš neko podporo od starih staršev ali to rešuješ na drug način. Kljub temu pa se mi zdi, da, če imaš strast, želiš nekaj več in ni nujno, da je to zaradi nekega ugleda ali denarja, lahko usklajuješ privatno s poklicnim življenjem. Če malo manj kompliciraš, se zagotovo da. Ponovno bi izpostavila mojo mamo, ki me je, ker ni dobila varstva, večkrat pripeljala s seboj na sestanke s poslovnimi partnerji. Na koncu se je to izkazalo kot zelo pozitivno, ker sem izgubila strah do ljudi. Kar se tiče usklajevanja, se vse da. Zagotovo moraš biti dobro organiziran in imeti podporo partnerja. Je pa res, da si marsikatera ženska še vedno želi več udobja. V smislu, da imajo dovolj časa, da pripravijo kosilo za družino in poskrbijo za druga hišna opravila. Tukaj gre predvsem za odločitev vsake posameznice. Nekatera se odloči prekiniti poslovno pot zaradi porodniškega dopusta. Poznamo pa tudi primere, kjer ženske odidejo na porodniško in se vrnejo na delovno mesto po treh mesecih, ker doma enostavno ne zdržijo. Sama v zadnjem času opažam, da so tudi moški precej obremenjeni glede nosečnosti in otrok.

5. Ali se vam zdi, da družba od managerk pričakuje oziroma zavrača moški stil vodenja? Lahko opišete na primeru?

“Mislim, da se še vedno bolj to od njih pričakuje. Na žensko managerko, ki uporabi “ženski stil” se še vedno drugače gleda. Za ženske je značilno, da nismo toliko direktne in grobe, temveč, da se te lastnosti ocenjujejo kot eno izmed slabosti. Ne kot neka druga kvaliteta, ki se lahko kje drugje odrazi. Ker smo morda navajeni tega moškega načina in moškega managementa, se še vedno to interno percipira, da ženska ni sigurna v svoje delo, ali pa da dela ni opravila najbolje. V primeru, da ženska uporabi moški stil pa zna bit precej neprijetno. Strinjam se, da moraš imeti samozavest in moraš biti odločna, ker ti sicer nihče niti ne prisluhne. Morda ženske večkrat prisluhnemo svoji intuiciji in večkrat o neki stvari premislimo, lahko pa se razburimo že zaradi malenkosti. Take smo, smo si različne in ravno v tem je čar. Najhuje pa je, ko ženske prevzamejo moške vloge in so še desetkrat hujše kot moški. Take ženske so na koncu še najbolj škodljive drugim ženskam. To se odraža v tem, da spodkopavajo druge ženske, so neprivoščljive, usmerjene v cilje in gredo preko vsega, zato, da jih dosežejo. Se obnašajo na nek način kot moški in drugim ne pustijo blizu. Ta “mehkoba”, če temu lahko tako rečem, se preprosto izgubi. Moram priznat, da spoznavam različne ljudi in najbolj občudujem posameznike, ki so na visokih položajih in so še vedno ostali ljudje. To velja tako za moške in ženske. Zanimivo je tudi kako si razlagajo kvalitete, ki naj bi jim imela posameznica, da bi bila uspešna. Tukaj je toliko faktorjev in osebnostnih različnih kvalitet v ozadju, da ne moremo govoriti o nekem kalupu, ki bi držal za vse.”

6. Ali vidite problem v kulturi podjetja, ki ne podpira spolne diverzifikacije in zakaj?

»Absolutno! Če že sama kultura podjetja deluje tako, da ženskam ne omogoča nekih višjih delovnih mest, na primer, da so zgolj lahko samo tajnice, je to zagotovo težje. Ponovno bi izpostavila podporo, spodbudo, možnost, da te imajo za enakovrednega. Zdi se mi, da je kultura zelo pomembna. V praksi pogosto naletimo na situacije, kjer moški posmehujejo ženske, da so še vedno samo za kuhanje kave. In če dopuščamo tovrstno obliko posmehovanja, lahko zelo negativno vpliva na same ženske. Gre za manjše situacije, kjer so ženske na nek način diskriminirane. In če to dopuščamo, postaja del kulture podjetja. Druga skrajnost pa so zagotovo kvote, kjer se mi zdi, da je spodbujanje v smer, da prideš na določeno pozicijo samo zato, ker si ženska, lahko kontraproduktivno. Tudi sama sem večkrat pomislila kakšen bi bil drug način, da bi lahko vključili več žensk v poslovno okolje. Torej, da na žensko sploh pomislijo. Marsikdaj se zgodi, da ima podjetje v svojih vrstah sposobno žensko, pa nanjo niti ne pomislijo. Očitno je to posledica vpliva zgodovine, ki ni podpirala, da bi bile ženske na visokih položajih in enakovredne. Zagotovo se strinjam, da bi bilo potrebno imeti nek sistem, da to ozavestimo.”

7. Kakšne možnosti imajo po vašem mnenju ženske v primerjavi z moškimi za doseganje top managementa, v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

“Jaz mislim, da ženske, ki so v top managementu in vedno več jih je, dokazujejo, da imajo enake možnosti. Čeprav se mi zdi, da ženske velikokrat ovira to, da se nočejo izpostaviti, si ne upajo ali ne drznejo tvegati. Zato se mi zdi zelo pomembno, da je potrebno graditi na samozavesti že v otroštvu. Že percepcija otrok, glede poklicev, ki jih želijo opravljati, je v osnovi drugačna. Dečki izpostavijo, da bojo bili piloti ali direktorji, deklice pa, da bojo baletke. Zagotovo pa drži, da, če si aktivna, se dokažeš, kljub temu, da se morajo ženske večkrat, so možnosti zagotovo enake.”

8. Ali se vam zdi, da so managerke v slovenskem poslovnem okolju samozavestne?

“Ja, jaz bi rekla, da so. Ne verjamem, da bi lahko prišle na tako visoke položaje, če ne bi bile samozavestne. Absolutno je potrebno, da se znaš izpostaviti, znaš zagovarjati samega sebe. V svoji karieri spoznavam predvsem managerke, ki so na visokih položajih in lahko rečem, da so tudi samozavestne.”

Priloga 3: Intervju z Jasno Vukovič

Managerka: mag. Jasna Vukovič

Naziv : Strokovna direktorica in lastnica Inštituta za poslovno antropologijo JaSNO

Raven managementa: višji management

1. Ali se vam zdi, da je samozavest (poleg znanja, izkušenj in formalne izobrazbe) eden ključnih faktorjev za uspeh managerk v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

»Ja, nedvomno se mi zdi tako. Sicer mislim, da to ni nek kulturno določen pogoj, ampak je to univerzalen, ker v vsaki družbi mislim, da je uspeh povezan s samozavestjo. In to ne glede na to ali gre za uspeh v osebnem življenju ali poslovnem ali gre za uspeh žensk ali moških ali pa managerk ali managerjev. Mislim pa, da je tukaj potem tudi vprašanje, kako sam sebe percipiraš, kakšne imaš vzorce iz otroštva, kaj nosiš s sabo, kako dojemaš recimo neuspeh na poti, ali si se sposoben pobrat, ali pripisuješ vsak neuspeh tudi svojim osebnim lastnostim in tako naprej. Ampak načeloma ja, mislim sigurno je to povezano, tu je nedvomno neka direktna povezava.«

2. Kaj po vašem mnenju omejuje samozavest ženske na poklicni poti? Zakaj?

»Mislim, da bi zelo podobno odgovorila, kot na prvo vprašanje. Samozavest lahko omaja v bistvu vsak neuspeh ali pa vsaka ovira, ki jo doživi ženska na poklicni poti. Lahko pa to jemlje kot izziv. Se pravi, ki ga je treba premagat. Tako, da jaz mislim, da je samozavest ženske na poklicni poti spet povezana z njeno osebno samozavestjo in da se to ne razlikuje pravzaprav pri nekih vzporednicah, ki jih potegnemo z moškimi. Je pa res, da morda ženska še vedno v družbi naleti na več ovir kot moški, v smislu, da še vedno pri nas v družbi tradicionalno velja, da pade veliko dela doma tudi na žensko in tako naprej. Bolj mora bit organizirana kljub vsemu in tako naprej, ampak načeloma je tako. Jaz mislim, da lahko tako notranji kot zunanji dejavniki vplivajo na to. Mislim, da je zelo pomembno, kako ti sam sebe percipiraš in kako opraviš ali pa opravljaš z ovirami na poti, ki jih doživiš. Seveda obstajajo tudi stereotipi, tako kot v vsaki družbi. Seveda obstajajo še vedno taki stereotipi, ki ne moraš verjeti, da v nekih modernih družbah, tako imenovanih, še vedno obstajajo; se pravi, ženska ima mesto doma. Ampak stereotipi pravzaprav služijo temu, da se jih premaga oziroma, da se jih ne jemlje v obzir, kolikor se jih pač da. Jaz mislim, da še vedno ženska lahko uspe. Včasih je to težje, včasih je to lažje, mislim pa, da ji tukaj v veliki meri, tako kot ravno govorimo, pomaga samozavest. Se pravi, če zaupa v svoje znanje, v svoje sposobnosti, potem je tudi take ovire ne omajejo. Ne pomeni pa to, da pa včasih ni treba več odločnosti, več časa in tako naprej.«

3. Ali se vam zdi, da ženske težje izpostavijo svoje ambicije in se promovirajo navzgor? Zakaj? Lahko opišete na primeru iz prakse?

»Moja lastna izkušnja je, da ne, oziroma spet je to odvisno od okoliščin. Zdaj, če gledamo razlike po spolu, moja lastna izkušnja je celo taka... ... jaz sem doživela recimo oviro na poti s strani ženske, ne moškega. Se pravi iz čiste neke, ne vem kako bi temu rekla, ne morem ravno rivalstva rečt, ampak se je čutilo, da gre za neko antipatijo s strani ženske do mene, ki se je meni sicer zdela neosnovana, ampak saj dostikrat je antipatija neosnovana. Da bi pa rekla, da sem imela lastno izkušnjo s tem, da bi imela neke ovire zaradi moških, pa nisem imela. Kar pa seveda ne pomeni, da na splošno.... Mislim seveda, kvote še vedno pri nas ne veljajo, še vedno so managerji večinoma moški. Mislim, da se to sicer počasi spreminja. Nikoli pa nisem mislila in podpišem praktično, da pravzaprav ne gre za to. Da te razlike niso nastale zaradi kakršnihkoli lastnosti recimo, ki bi jih ženske imele -manj primerne vodenju in tako naprej- ampak gre za neke tradicionalne vzorce, ki so zasidrani v družbi in tudi niso tako lahko spremenljivi. Bo potreben daljši čas, da se to spremeni, ampak se pa spreminja. Vidimo tudi po številu recimo vodilnih managerk, vidimo tudi po njihovih uspehih, vidimo tudi po številu managerk na splošno in tako naprej.«

4. Ali se vam zdi, da je pogosto problem v usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja (»Anytime, Anywhere model«, podpora partnerja)? Zakaj?

»Ja, velikokrat je to tako. Kot sem že na začetku rekla, še vedno žal, nekako je v družbi normalno, da večina dela doma odpade na žensko. Saj to ne pomeni, da moški nič ne dela doma, ampak to pomeni samo, da je samoumevno, da tudi ženska dela. Predvsem mislim tukaj na organizacijo. Seveda je težko usklajevati, gre pa tukaj za neke osebne zadeve. Se pravi, vsak osebno mora najti način, kako bo to uskladil. In ravno zaradi tega, kar sem prej omenila, se mi zdi, da je za ženske še vedno težje. Seveda, podpora partnerja je tukaj velikokrat odločilnega pomena, ravno pri tem, da se lažje organiziraš tudi doma, oziroma uskladiš službo in dom. Je pa tudi to, da se zelo veliko poslov opravi danes, je treba v tujino, je treba letet, globalizacija je vse to prinesla. Po drugi strani pa mislim, da se da, če se organiziraš in če imaš podporo. V bistvu, če dosežeš neke vrste enakopravnost, v smislu, da je tvoje delo ravno tako pomembno kot delo nekoga drugega, ne glede na to, da je moški seveda, ampak tukaj gre že za neko človeško spoštovanje, se mi zdi.«

5. Ali se vam zdi, da družba od managerk pričakuje oziroma zavrača moški stil vodenja? Lahko opišete na primeru?

»Jaz v bistvu zelo nerada delim kaj je moški in ženski stil vodenja, čeprav vem kaj večina misli, ko o tem govori. Te neke lastnosti, ki so pripisane spolu, se pravi, moški naj bi bili bolj agresivni, naj bi znali bolj udarit po mizi, naj bi bili bolj ciljno usmerjeni, to do neke mere velja. Ženske pa smo bolj empatične, bolje se znamo organizirati, bolj imamo širokokotni pogled. Čeprav, te lastnosti, ki sem jih zdaj naštevala, ki veljajo za en oziroma drugi spol, ne veljajo samo za en oziroma drugi spol. Se pravi mislim, da jih imajo na splošno lahko ljudje obeh spolov, se pa mogoče bolj jasno oziroma bolj močno odražajo določene pri določenem. Jaz mislim, da vsak dober vodja mora imeti neke lastnosti, ki so - dajmo v narekovaje-moške in ženske. Torej, dober vodja mora imeti poslušnost za ljudi, mora znati široko gledati, mora imeti vizijo in hkrati mora biti seveda odločen, mora biti samozavesten, mora zaupati v svoje sposobnosti. Jaz mislim, da so to tako ženske, kot moške lastnosti, Vsak, ki je dober vodja mora to posedovati, oziroma naj bi, če hoče uspet, če hoče biti dober vodja. Tako, da ja, odgovore je ja, od vsakega se pričakuje in ženske in moške lastnosti, tudi od moških. Ženske ne morejo samo po moško voditi. V bistvu ženske hkrati ne morejo pa morajo, ampak tako kot moški ne more samo moško voditi. Ker konec koncev, če ima nekdo v podjetju toliko pa toliko ljudi za sabo, mora biti pripravljen in sposoben tudi slišati, to naj bi bila bolj ženska lastnost, to je recimo en tak primer. Jaz pravim v bistvu, da ne moraš voditi samo z moškimi ali pa samo z ženskimi lastnostmi, velja oboje. Se pravi, da moraš biti sposoben imeti kot nek dober vodja lastnosti, ki so mogoče, če si ženska, bolj moškimi pripisane oziroma, če si moški, bolj ženskimi. Govorimo o taki vodji, ki je dober vodja, dober vodja pa mora vse to imeti.«

6. Ali vidite problem v kulturi podjetja, ki ne podpira spolne diverzifikacije in zakaj?

»Ja, seveda. Ravno zaradi teh lastnosti o katerih sem prej govorila, to lahko vpliva tudi na kulturo podjetja. Timi v podjetju in podjetje seveda bolje funkcionira, če so vse te lastnosti zastopane. Če so zastopani različni načini razmišljanja, pristopa k reševanju problemov, komuniciranju in tako naprej. Torej to dobimo v mešanih timih. In jaz tudi vedno, od vedno, govorim že, ko pogledaš nazaj v šolo, ko so se delali kakršni koli projekti, mislim, da so mešani timi veliko bolj uspevali, da ne govorim potem v podjetju. Tukaj gre za vse to kar sem naštel. In mislim, da prvo kot prvo je podjetje, takšne vrste podjetje, samo na slabšem. In temu jaz rečem, da je zelo kratkoročen način gledanja in poti k nekemu uspehu, oziroma želje po poti k uspehu, zelo kratkoročno. Človek, ki tako dela oziroma, ki se odloči, ki vodi tako podjetje, mislim, da je precej kratkoviden. Seveda so različna podjetja, različne panoge, ampak apriori zavračati neke mešane time, je pljunek v lastno skledo. To dela nekdo, ki ima celo plašnice na obrazu. Mi moramo biti najprej

ljudje, potem pa ženske in moški. Vztrajanje pri delitvi v kontekstu poslovanj, ne vodi k zmanjšanju, ampak večanju razlik.«

7. Kakšne možnosti imajo po vašem mnenju ženske v primerjavi z moškimi za doseganje top managementa, v slovenskem poslovnem okolju? Zakaj?

»Ja, še vedno žal, slabše kot moški. Velik del zaradi nekih tradicionalnih vlog, saj so jih v slovenski družbi -vodstvene vloge- kljub vsemu zasedali moški. Te stvari se počasi spreminjajo. Ampak počasi, kot sem že prej poudarila. Mislím pa, da, ko enkrat ženska postane top managerka, torej, ko premaga vse ovire ali pa vse o čemer sva prej govorili, ki so včasih mogoče tudi povezane z nekimi stereotipi, mislim pa, da je potem njen uspeh kljub vsemu odvisen od njenih sposobnosti in da se mi zdi, da smo lahko v Sloveniji ponosni na naše top managerke. Tudi kako predstavljajo Slovenijo, kako predstavljajo to moderno družbo v kateri so tudi top managerke, torej ženske. Mislím, da se to samo na bolje spreminja. Jaz vedno pravim, da je treba gledat na stvari konstruktívno. Torej, kako neko stvar premagat, kako bit močnejši, se pravi kako uspeti. Ne kako se lovit ali pa preveč ukvarjat z nekimi stvarmi, ki so mogoče celo že smešne. Ampak to seveda ne pomeni, da se to ne dogaja in da se ne pojavi. Mislím, da se jih je treba zavedat in da jih je treba premagat. Ne pa jih imeti mogoče za izgovor včasih, da nam kaj ni uspelo. Je pa seveda danes družba še vedno moška družba, kar to v tem kontekstu pomeni.«

8. Ali se vam zdi, da so managerke v slovenskem poslovnem okolju samozavestne?

»Jaz mislim, da vedno bolj. Se pravi, to sem odgovorila že pri prejšnjih vprašanjih, ker se pravzaprav že ves čas vleče ta rdeča nit. Mislím, da so vedno bolj samozavestne in mislim, da je samozavest tudi posledica tega, da se lažje življenje organizira, to kar sva že prej omenjali. Se pravi tako privat kot tudi službeno. Da je vedno manj stereotipov, da vedno več podjetij konec koncev razume, da so mešani timi tudi bolj produktívni. Hkrati pa tudi mislim, da se ženske vedno bolj zavedamo, da smo vsaj tako dobre kot nasprotni spol, če ne oziroma v nekaterih primerih še boljše. In da s tem ni čisto nič narobe, ampak, da je to neka stvar, ki je potem konec koncev dobra za celotno družbo.«