

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST SPOLNE SESTAVE MANAGEMENTA Z
USPEŠNOSTJO POSLOVANJA NA PRIMERU SLOVENSКИH
ORGANIZACIJ**

Ljubljana, september 2020

ANDREJA POLJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Poljak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezanost spolne sestave managementa z uspešnostjo poslovanja na primeru slovenskih organizacij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Metko Tekavčič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 Vodenje kot funkcija managementa	4
1.2 Načini in stili vodenja	6
1.2.1 Stili vodenja skozi zgodovino.....	7
1.2.2 Ženski in moški stil vodenja.....	10
1.3 Karakteristike uspešnih managerjev	13
2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU	17
2.1 Družbena vloga, status in družbena moč žensk	18
2.2 Položaj žensk v managementu	19
2.2.1 Število žensk v managementu.....	21
2.2.2 Karierno napredovanje.....	23
2.2.3 Plačna neenakost.....	24
2.3 Ovire, s katerimi se ženske soočajo na karierni poti	26
2.3.1 Spolni stereotipi in spolne vloge.....	28
2.3.2 Stekleni strop.....	29
2.3.3 Diskriminacija pri zaposlovanju in napredovanju.....	30
2.4 Rešitve za izboljšanje položaja žensk	31
2.5 Položaj žensk po svetu in v Sloveniji	34
3 VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST POSLOVANJA	38
3.1 Primerjava ugotovitev izvedenih raziskav o vplivu spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja	40
3.2 Vpliv spola vodje ob aktualnih dogodkih	43
4 RAZISKOVALNI DEL	44
4.1 Raziskava o spolni sestavi managementa v uspešnih slovenskih organizacijah	45
4.1.1 Namen in cilji raziskave.....	45
4.1.2 Metodologija.....	45
4.1.3 Rezultati raziskave.....	45
4.2 Razmišljanja uspešnih managerjev o vplivu spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja	48

4.2.1	Namen in cilj	49
4.2.2	Metodologija	49
4.2.3	Povzetki intervjujev.....	50
4.2.4	Sinteza ugotovitev	60
5	RAZPRAVA	62
	SKLEP	66
	LITERATURA IN VIRI.....	67
	PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Situacijski model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij	8
---	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodenje kot usmerjanje zapletenih sistemov.....	5
Slika 2: Moški in ženski stil vodenja	11
Slika 3: Ženska karierna lestev.....	30
Slika 4: Trend zaposlenosti žensk in moških, starih med 20. in 64. leti, v EU v %.....	35
Slika 5: Delež moških in žensk v upravnih odborih v največjih podjetjih v EU	36
Slika 6: Spolna sestava managementa v najuspešnejših slovenskih podjetjih.....	46
Slika 7: Zastopanost moških in žensk v podjetjih s homogenim vodstvom.....	47
Slika 8: Zastopanost moških in žensk v podjetjih s heterogenim vodstvom.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Najboljše poslovne skupine in podjetja v letu 2018	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervju.....	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

ROA – (angl. return on assets); donosnost sredstev

ROI – (angl. return on investments); donosnost investicij

ROE – (angl. return on equity); donosnost kapitala

ROS – (angl. return on sales); donosnost prodaje

UVOD

Poslovanje je v današnjih časih precej negotovo. Organizacije se soočajo z vse hujšimi pritiski mednarodne konkurence, nestabilnimi trgi, novimi in kompleksnimi tehnologijami ter dramatičnimi spremembami v družbi na splošno, zato je za uspešno poslovanje bistvena zagotovitev konkurenčnih prednosti. Temeljni vir organizacij za doseganje konkurenčnih prednosti je človeški kapital, kamor spadajo zaposleni in njihove sposobnosti, saj je le-te težko posnemati.

Raznolikost človeškega kapitala, v katerega so vključene tudi ženske in manjšine, organizacijam prinaša številne prednosti. Ženske v primerjavi z moškimi namreč veljajo za osebe, ki dajejo več poudarka odnosom in deljenju informacij, se opirajo na odprto komunikacijo s podrejenimi in se bolj zavzemajo za samopodobo podrejenih. S tem pozitivno vplivajo na moralo in posledično tudi produktivnost zaposlenih, zaradi boljše sinergije med zaposlenimi pa je tudi reševanje problemov lažje (Rosener, 1995). Organizacije z več ženskami na vodilnih položajih so tudi družbeno bolj odgovorne, kar pa pozitivno vpliva ne samo na uspešnost poslovanja, temveč tudi na družbo kot celoto (Matsa & Miller, 2013).

Toda po drugi strani se lahko pri kulturno, etnično in spolno raznolikem vodstvu pojavlja več konfliktov, številne težave v komunikaciji pa lahko negativno vplivajo na socialno kohezijo in posledično na zadovoljstvo zaposlenih. Večja raznolikost namreč povzroča več mnenj, kar lahko podaljša dogovarjanje (Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012). Učinkovitost managementa je tako nižja, kar lahko negativno vpliva na uspešnost, če organizacija posluje v okolju, kjer so potrebne hitre reakcije na tržno dogajanje.

Ne glede na dejansko uspešnost posamezne organizacije pa je dejstvo, da večino vodilnih položajev v organizacijah zasedajo moški. Čeprav ženske dosegajo enako ali celo višjo raven izobrazbe kot moški in predstavljajo skoraj 50 % delovne sile v zahodnih državah, so še vedno bistveno manj zastopane na managerskih pozicijah, predvsem v vrhnjem managementu (Evropska komisija, 2012). Hernandez Bark, Escartin, Schuh in van Dick (2016) navajajo, da so moški bolj zastopani na vodilnih položajih, ker imajo močnejšo željo po avtoriteti. Moški se bolj poslužujejo nagrajevanja in kaznovanja podrejenih, če želijo vplivati na njihovo učinkovitost, kar je značilnost transakcijskega vodenja, medtem ko ženske svoj stil vodenja gradijo na medosebnih odnosih ter deljenju moči in informacij, kar je značilnost transformacijskega vodenja (Rosener, 1990).

Kljub temu da se število žensk na vodilnih mestih skozi leta povečuje, je ženskam dostop do vodilnega položaja še vedno omejen. Zaradi številnih stereotipov, ki so prisotni v družbi, se ženske soočajo z ovirami, imenovanimi tudi *stekleni strop*, ki jim onemogočajo, da bi se povzpele po karierni lestvici navzgor (Carli & Eagly, 2001). Učinki steklenega stropa se kažejo tako pri iskanju zaposlitve kot tudi pri kasnejšem napredovanju. Če ga

želimo razbiti, se morajo spremeniti družbene strukture. Ženskam je treba dati večji družbeni pomen in poskrbeti, da se odpravijo razlike v statusu in moči med ženskami in moškimi. Eden od načinov, da to dosežemo, je, da se na vodstvene položaje tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju imenuje več žensk.

V magistrskem delu bom podrobneje predstavila, kako sta spolna sestava managementa in uspešnost poslovanja povezani med seboj. Glede na to, da so podobne raziskave za slovensko območje manj številne, sem v preučevanje vključila tudi pogled uspešnih slovenskih managerjev in tako ugotovitve tujih raziskovalcev podkrepila s stanjem v slovenskem gospodarstvu. V magistrskem delu želim poudariti, da kljub navidezno enakovrednim pogojem, ki vladajo v družbi, enakost med spoloma žal ni samoumevna in da imajo ženske v svetu managementa še vedno manjše možnosti priti na vodilni položaj. Obenem želim prispevati k razbijanju stereotipov, da so ženske manj »primerne« za vodenje organizacij, saj veljajo za manj avtoritarne in manj odločne osebe, ki manj tvegajo, so preveč nežne in čustvene, ter osebe, ki zaradi družinskih obveznosti niso povsem predane službenim nalogam, kar pa lahko vpliva na uspešnost poslovanja. Raziskava lahko služi kot osnova za nadaljnje preučevanje položaja žensk v managementu ter povezanosti spolne sestave managementa z uspešnostjo poslovanja v Sloveniji.

Osnovni **namen** magistrskega dela je pomagati podjetjem razumeti, da obstajajo razlike med ženskim in moškim stilom vodenja, ter osvetliti stil vodenja, ki lahko prispeva k večji uspešnosti poslovanja organizacij. Poleg tega želim izpostaviti problematiko neenakih možnosti, s katerimi se ženske soočajo na svoji karierni poti, in tako prispevati k boljšemu razumevanju položaja žensk v sodobnem managementu.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, kako sta spolna struktura vrhnjega managementa in uspešnost poslovanja povezani med seboj. S pomočjo pregleda domače in tuje strokovne literature želim opredeliti posamezne stile vodenja, izpostaviti ključne značilnosti t. i. »moškega« in »ženskega« stila vodenja ter predstaviti prednosti stila vodenja, ki daje organizacijam večje možnosti za uspešno poslovanje.

Pomožni cilji so:

- izpostaviti funkcijo vodenja kot enega od temeljnih elementov managementa organizacij;
- opredeliti stile vodenja;
- opredeliti lastnosti uspešnih managerjev in ključne karakteristike managerjev prihodnosti;
- izpostaviti ugotovitve že izvedenih raziskav o vplivu vodenja na uspešnost poslovanja;
- ugotoviti, kakšen je današnji položaj slovenskih managerk, s kakšnimi izzivi in težavami se soočajo tekom svoje kariere ter predlagati rešitve za omenjene težave;

- s pomočjo globinskih intervjujev ugotoviti, kakšen je pogled slovenskih managerjev na obravnavano tematiko.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ima vodja organizacije velik vpliv na uspešnost poslovanja, saj lahko s svojim stilom vodenja prispeva k večji motiviranosti zaposlenih in posledično večji produktivnosti, kar lahko pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja.

Kot **glavno raziskovalno vprašanje** bi izpostavila: »Kako sta spolna sestava vrhnjega managementa in uspešnost poslovanja organizacije povezani med seboj?«.

Pomožna raziskovalna vprašanja:

- Katere so karakteristike uspešnih managerjev?
- Kateri stil vodenja zagotavlja večjo uspešnost poslovanja?
- Kolikšen je odstotek žensk v managementu v uspešnih slovenskih podjetjih?
- V katerih panogah je večja zastopanost žensk v managementu in zakaj?
- S katerimi ovirami se ženske srečujejo na svoji poklicni poti?
- Kako uspešni slovenski managerji vidijo položaj žensk v managementu ter povezavo med sestavo managementa in uspešnostjo poslovanja?

Magistrsko delo ima pet poglavij. V prvem poglavju je predstavljeno vodenje kot temeljna funkcija managementa, podrobneje sem opredelila različne stile vodenja ter izpostavila razlike med ženskim in moškim stilom vodenja. V drugem poglavju sem predstavila položaj žensk v svetu managementa, navedla ovire, s katerimi se ženske soočajo na svoji karierni poti, in rešitve, ki lahko položaj izboljšajo. V tretjem poglavju sem izpostavila ključne ugotovitve raziskovalcev o vplivu vodenja in spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja. Četrto poglavje zajema empirični del raziskave, ki je bila izvedena v dveh delih. V prvem delu sem preučevala pogostost pojavljanja žensk na vodilnem položaju v uspešnih slovenskih podjetjih, v drugem delu pa sem s pomočjo globinskih intervjujev z uspešnimi slovenskimi managerji skušala prikazati, kakšen je položaj žensk v managementu na Slovenskem in kako vodenje vpliva na uspešnost poslovanja. V zadnjem, petem poglavju sledi razprava o temeljnih ugotovitvah empiričnega dela magistrskega dela.

1 VODENJE

Uspešno in učinkovito vodenje je eden od ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja organizacij. Ker lahko pojmovanje *vodenja* zajema zelo široko področje delovanja, moramo najprej ločiti med terminoma »management« in »vodenje«. *Management* kot ga opredeljuje Daft (v Dimovski in drugi, 2014, str. 13) pomeni »uspešno in učinkovito doseganje ciljev organizacije skozi štiri temeljne procese planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na voljo«. *Management* (Daft & Marcic, 2013, str. 449) zagotavlja stabilnost in red v obstoječi organizacijski strukturi.

Izraz *vodenje* pa se nanaša na vizijo, kreativnost in spremembe, s katerimi se lahko stari, neproduktivni in družbeno neodgovorni načini delovanja organizacije zamenjajo z novimi, sodobnejšimi načini. Vodenje ne more nadomestiti managementa, lahko pa mu je v pomoč. Dober management je potreben, da lahko organizacija izpolnjuje trenutne obveznosti, medtem ko je dobro vodenje potrebno, da se organizacija razvija.

Za vodenje in management so potrebne številne kvalitete in sposobnosti posameznika, ki pa organizaciji prinašajo različne koristi. *Managerji* (Daft & Marcic, 2013, str. 450) so tako bolj osredotočeni na organizacijo, skrbijo za reševanje problemov in razmišljajo bolj strukturirano. Njihova moč izhaja iz položaja, ki ga zasedajo, njihova naloga pa je, da dodeljujejo opravila in organizirajo aktivnosti, ki jih kasneje tudi analizirajo. *Vodje* so po drugi strani bolj osredotočeni na ljudi. Radi eksperimentirajo, spodbujajo spremembe in določajo cilje, njihova moč pa izhaja iz njihove osebnosti.

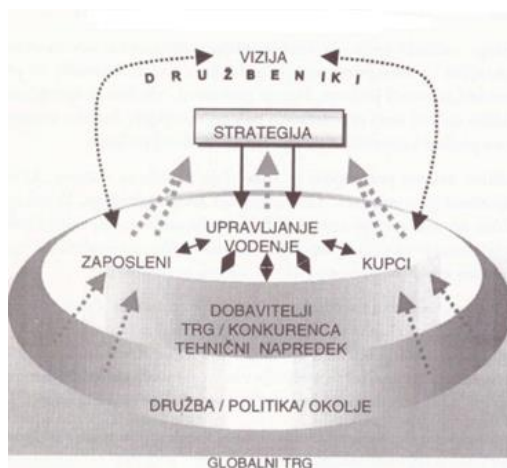
1.1 Vodenje kot funkcija managementa

Vodenje je poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja ena od temeljnih funkcij managementa, s pomočjo katerih lahko posamezna organizacija uspešno in učinkovito dosega zastavljene cilje. Pri vodenju so pomembni trije temeljni elementi (Daft & Marcic, 2013, str. 440): ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se odvija med ljudmi, za uresničitev ciljev pa je potreben vpliv, kar pomeni, da odnosi med ljudmi niso pasivni. Mayer (v Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11) vodenje opredeli kot »proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje«. Vodenje zajema (Dimovski in drugi, 2014, str. 13–15) ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, seznanjanje zaposlenih s cilji ter motiviranje zaposlenih, da bodo pri svojem delu čim bolj učinkoviti.

Vodenje je lahko usmerjeno k nalogam ali ljudem (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 202). Pri vodenju, ki je usmerjeno k nalogam, je pomembno, da se natančno določi struktura delovnih nalog, kakšna bo delitev dela znotraj skupine, kako bo potekala komunikacija, kako se bodo sprejemale odločitve, kako se bodo odločitve uresničevale in kako bo poskrbljeno za nadzor nad izvajanjem nalog. Za vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, je pomembno doseganje zadovoljstva zaposlenih, zato je ključna odprta komunikacija, medsebojno zaupanje, občutek pripadnosti in spodbujanje posameznikov k osebni razvoju, s čimer dosežemo tudi večje osebno zadovoljstvo.

Kot je razvidno s slike 1 je vodenje precej kompleksen proces, v okviru katerega mora organizacija upoštevati tako notranje in zunanje interese kot tudi družbene, pravne in finančne okvire ter tehnološki napredek. Organizacije v okviru svojega delovanja sodelujejo s številnimi deležniki, na najširši ravni pa morajo upoštevati tudi družbene, politične in okoljske standarde in predpise (Kutzschenbach, 2000, str. 108).

Slika 1: Vodenje kot usmerjanje zapletenih sistemov



Vir: Kutzschenbach (2000, str. 108).

Temeljna naloga vodje je, da svoje sodelavce usmerja k doseganju zastavljenih ciljev. Ni pa dovolj samo usmerjanje, saj mora dober vodja upoštevati tudi **komunikacijo, motiviranje in nadzor** (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 212–215). Dobra *komunikacija* ima pomembno vlogo pri kasnejšem doseganju ciljev. Vodja mora poskrbeti, da se izraža jasno in nedvoumno, saj bodo le tako podrejeni vedeli, kaj se od njih pričakuje. Poleg tega mora biti vodja zelo dober poslušalec, ki spoštuje mnenja sodelavcev, jih zna pohvaliti za predloge ter jim da vedeti, da jih razume. Vodja z delegiranjem nalog na podrejene prenese odgovornost in večjo samostojnost, z *motiviranjem* pa lahko doseže, da so sodelavci pri opravljanju nalog bolj zavzeti, bolj učinkoviti in tako tudi bolj uspešni. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznikov, so zelo različni. Nekatere motivira višja plača, druge urejeno delovno okolje, dobri odnosi s sodelavci, socialna varnost v podjetju ali kaj tretjega. Na veliko teh dejavnikov vodja dejansko nima vpliva, lahko pa je s svojo karizmo in načinom delovanja zgled ostalim zaposlenim. Pomemben motivacijski dejavnik je zagotovo tudi pohvala. Vsakdo rad sliši, da je svoje delo dobro opravil, zato mora vodja poskrbeti, da vsak, ki si pohvalo zasluži, le-to tudi dejansko dobi. In obratno, če je bilo kaj narobe storjeno, je prav, da to vodja dotični osebi tudi pove. Kritika mora biti izrečena jasno in nedvoumno, na štiri oči, zadevati pa mora delo in ne osebnosti posameznika. Ob tem mora vodja poudariti, da je kritika dobronamerna, da bo posameznik v prihodnosti pri delu bolj pazljiv in tako tudi uspešnejši. Vodja mora poleg tega poskrbeti tudi za *nadzor* nad izvajanjem dodeljenih nalog. Tega lahko izvaja sproti ali na koncu, ko je naloga opravljena. Pomemben del nadzora zajema tudi ocenjevanje posameznikov v timu. Ocenjuje lahko vodja sam ali pa pri tem sodelujejo tudi ostali sodelavci. Ocena uspešnosti posameznika je osnova za nagrajevanje, ki pa je, kot že omenjeno zgoraj, eden od motivacijskih dejavnikov.

1.2 Načini in stili vodenja

Vodenje se je skozi zgodovino obravnavalo skozi različne pristope (Dimovski & Penger, 2008, str. 122) V okviru klasičnega pristopa se vodenje razume kot nekaj, s čimer nadrejeni skrbijo za red, kjer kontrolirajo vedenje ljudi in jih usmerjajo z namenom doseganja ekonomskih ciljev. Različni pristopi k vodenju prinašajo različne rezultate, ki jih merimo glede na to, ali organizacija dosega zastavljene cilje ali ne.

Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 122) navajata več **načinov vodenja**, in sicer:

- *vodenje z izjemami* (angl. Management by Exception), kjer se vodje ukvarjajo le s »posebnimi« nalogami in izjemami, medtem ko vse preostale (običajne) naloge izvajajo podrejeni;
- *vodenje s pravili odločanja* (angl. Management by Decision Rules), kjer se delavec sam odloči, kaj bo delal, vodja pa mu postavi pravila, ki jih mora upoštevati;
- *vodenje z motiviranjem* (angl. Management by Motivation), kjer vodja skrbi za izobraževanje in razvoj delavcev, s čimer doseže, da so pri svojem delu bolj učinkoviti;
- *vodenje s sodelovanjem* (angl. Management by Participation), kjer so v odločanje vključeni vsi delavci, saj si bodo za uresničitev ciljev bolj prizadevali, če si jih bodo sami postavili;
- *vodenje z delegiranjem* (angl. Management by Delegation), kjer je treba upoštevati obveznosti vodje in sodelavcev; in
- *vodenje s cilji* (angl. Management by Objectives), kjer se določijo cilji organizacije, nato pa je potrebno zaposlene usmerjati, da bodo zastavljene cilje tudi dosegli.

Pri zgoraj navedenih modelih oziroma načinih vodenja želimo doseči, da bi bili delavci pri svojem delu kar najbolj učinkoviti in da bi dali čim več od sebe, medtem ko se **stili vodenja** nanašajo na vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja, ko dela z ljudmi (Dimovski & Penger, 2008, str. 122).

Stil vodenja predstavlja način vedenja in delovanja vodje (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 21). Odvisen je od odnosa vodje do svojih podrejenih in sodelavcev ter od načina, kako vodja uporablja moč, kako se odloča, kako komunicira in kako izvaja kontrolo. Kavčič (v Kanjuo Mrčela, 1996, str. 21) pravi, da je stil vodenja odvisen od:

- filozofije vodenja (od samega stališča ter dejstva, kaj je vodenje in kaj je delo);
- situacije, v katerih vodja opravlja delo;
- narave delovnih nalog (od stopnje ustvarjalnosti in izvirnosti) in
- karakteristik vodenih, ki so del organizacijske kulture.

Mnoge organizacije žal še vedno uporabljajo zgolj en stil vodenja, za katerega menijo, da je najboljši, in se ne poslužujejo kombinacije različnih stilov, ki bi bili bolj primerni za

posamezne situacije (Rosener, 1995, str. 27). Vsaka situacija namreč zahteva drugačen pristop in temu bi se morali vodje prilagoditi.

1.2.1 Stili vodenja skozi zgodovino

Proces vodenja je že dolgo časa predmet preučevanj in številnih raziskav, s katerimi želijo raziskovalci najti način vodenja, ki bi posamezni organizaciji prinesel večjo uspešnost in učinkovitost. Ni pomembno vprašanje, kateri stil vodenja je najboljši, temveč kateri je v dani situaciji najbolj učinkovit. Preučevanje stilov vodenja je povezano z nastankom mnogih teorij o vodenju.

Eden najbolj znanih predstavnikov t. i. klasične teorije je priznani filozof, sociolog in politik Max Weber, ki je pri preučevanju vodenja izhajal iz predpostavke o idealno-tipskih oblikah stilov vodenja. Za idealne stile vodenja je opredelil (v Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 23–24):

- *Patriarhalni stil vodenja*, ki je primeren za manjša družinska podjetja, kjer patriarh skrbi za svoje podrejene, hkrati pa od njih pričakuje, da mu bodo lojalni, zvesti in ga bodo poslušali. Njegova moč izhaja iz položaja, ki ga zaseda.
- *Karizmatični stil vodenja*, pri katerem moč karizmatičnega vodje izhaja iz njegovih osebnostnih značilnosti. Karizmatični vodje so še posebej pomembni v kriznih situacijah, ko izpostavljajo upanje za rešitev težkih razmer.
- *Avtokratičen stil vodenja*, ki je bolj primeren za velike organizacije. Proces vodenja v tem primeru poteka prek hierarhične strukture in zanj ni značilen neposreden stik med vodjem in podrejenimi osebami.
- *Birokratski stil vodenja*, ki pogloblja neosebno vez med vodjem in vodenimi, saj so v osredju birokratski postopki.

Začetnik sodobnega raziskovanja stilov vodenja je Kurt Lewin, ki je z raziskavo ugotavljal, kako različni stili vodenja vplivajo na obnašanje posameznika oziroma skupine (v Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 28). Ugotovil je, da je avtoritativno vodenje povzročalo visoko napetost med člani skupine, medtem ko je v skupini z demokratičnim vodenjem vladala sproščenost in prijateljsko vzdušje. Opazna je bila tudi visoka stopnja kohezije in zanimanja za naloge. Pri avtoritativnem vodenju je skupina ubogljivo sprejemala ukaze, pokazalo pa se je podrejanje in visoka stopnja delovne intenzivnosti.

V okviru Michiganske študije (v Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 31) so raziskovalci iskali povezanost med stilom vodenja in kazalniki uspešnosti poslovanja organizacije, kot so produktivnost, stroški, fluktuacija, absentizem itd. Identificirali so dva stila vodenja: usmerjenost k sodelavcem, kjer se poudarja pomen medosebnih odnosov pri izvajanju nalog, in usmerjenost k rezultatom, kjer so pomembne naloge, cilji in rezultati, posamezniki pa so zgolj sredstvo za doseganje ciljev. Ugotovili so, da je stil vodenja, ki

je bil usmerjen k sodelavcem, prispeval k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in posledično k večji stopnji učinkovitosti.

V šestdesetih letih 20. stoletja se je razvila situacijska teorija vodenja (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 32), ki pravi, da je stil vodenja odvisen od povezave med skupino (vodenimi), nalogo in situacijo. Različne skupine in situacije pa potrebujejo različne stile vodenja. Ne obstaja en stil vodenja, ki bi bil najboljši, niti ne obstaja vodja, ki bi bil uspešen prav v vseh situacijah. Fiedler (v Dimovski & Penger, 2008, str. 125–126) je v svoji kontingenčni teoriji ugotavljal, kateri stil vodenja je primeren za situacijo, v kateri se nahaja organizacija. Ugotovil je, da so vodje, ki so usmerjeni k nalogam, bolj učinkoviti, če je situacija zelo ugodna ali pa zelo neugodna, medtem ko so vodje, ki so usmerjeni v odnose, bolj uspešni, če je situacija zmerno ugodna.

Zelo znan je tudi Housejev model poti in ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 128), ki je podrobneje predstavljen v tabeli 1. V okviru tega modela želi vodja povečati motivacijo zaposlenih, da bodo posledično dosegli tako osebne kot tudi organizacijske cilje.

Tabela 1: Situacijski model ciljev in poti ter zaželeno vedenje vodij

Situacija	Obnašanje vodje	Vpliv na podrejene	Izid
Zaposlenemu primanjkuje samozaupanja	Podpirajoč vodja	Povečano zaupanje za izvršitev naloge	Več truda, večje zadovoljstvo in boljši rezultati
Nejasno delo	Usmerjajoč vodja	Razjasni pot do nagrade	Več truda, večje zadovoljstvo in boljši rezultati
Pomanjkanje izziva	Vodenje, usmerjeno k dosežkom	Postaviti višje cilje	Več truda, večje zadovoljstvo in boljši rezultati
Neppravilna nagrada	Participativno vodenje	Ugotoviti potrebe podrejenega in spremeniti nagrado	Več truda, večje zadovoljstvo in boljši rezultati

Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 129).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je razvila transakcijska teorija (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 39). V okviru **transakcijskega vodenja** se vodja s svojimi podrejenimi dogovarja o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec lahko uživa, če dela dobro oziroma če delo izvrši v skladu z dogovorom.

Transakcijski vodja (Dimovski in drugi, 2014, str. 85) se osredotoča na naloge, njihovo izvedbo, roke, plane in stroške ter svojim podrejenim pojasni, kaj morajo storiti, skrbi za nagrajevanje in skuša zadovoljevati socialne potrebe podrejenih, da bi bili ti pri svojem delu čim bolj učinkoviti.

Če vodja pri usmerjanju svojih podrejenih uporablja zgolj statusni položaj, govorimo o **avtokratskem¹ stilu vodenja** (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 205–207). Zanj je značilno, da si vodja utrjuje svoj položaj prek hierarhije v organizaciji. Odločitve sprejema sam, zato je proces odločanja centraliziran. Naloge podrejenim dodeljuje prek ukazov, nato pa skrbi za nadzor nad izvajanjem teh ukazov. Podrejeni v tem primeru ne sodelujejo pri oblikovanju ciljev, temveč je njihova ključna naloga, da izvajajo dodeljene naloge in poročajo o napredku. Če pa vodja uporablja tako statusno kot tudi osebnostno in strokovno avtoriteto, govorimo o **participativnem** oziroma **demokratičnem stilu vodenja**. Bistvo tega stila vodenja je, da se poveča učinkovitost poslovanja in hkrati spodbuja uresničevanje tako ciljev organizacije kot tudi osebnih ciljev zaposlenih. Vodja mora imeti strokovno avtoriteto in karizmo, s katero podrejene lažje prepriča in motivira k učinkovitejšemu delovanju, s čimer je doseganje zastavljenih ciljev bistveno lažje. Odločitev v tem primeru ne sprejema sam, temveč v sodelovanju s podrejenimi.

Pomen vodenja se še intenzivneje pokaže v času, ko se v organizaciji vpeljujejo spremembe. V takšnem obdobju sta predvsem pomembna **karizmatično** in **transformacijsko vodenje**. *Karizmatični vodje* (Dimovski in drugi, 2014, str. 85) s svojo prezenco in delovanjem v zaposlenih vzbujajo energijo in pripadnost, ki se kaže tudi v večji produktivnosti. Karizmatičen vodja (Daft & Marcic, 2013, str. 460) je sposoben predstaviti vizijo prihodnosti, s katero se zaposleni poistovetijo, razume ljudi, ki mu sledijo, opolnomoči zaposlene in podrejenim zaupa, da bodo zadane naloge opravili. Ustvarja atmosfero za spremembe in zna navdušiti ljudi, da delajo po svojih najboljših zmožnostih.

Transformacijski vodje (Dimovski in drugi, 2014, str. 85) so precej podobni karizmatičnim, vendar še dodatno spodbujajo spremembe. Zanje je značilno, da znajo jasno definirati vizijo, gradijo povezanost zaposlenih na vseh ravneh organizacije, opolnomočijo zaposlene ter usmerjajo organizacijo k novim načinom razmišljanja in delovanja. Daft in Marcic (2013, str. 460) jih opredeljujeta kot osebe, ki kreirajo nove ideje in znajo prikazati stare probleme na nov, drugačen način ter predstavljajo nove vrednote in vedenje. Transformacijski vodje znajo navdušiti zaposlene, da verjamejo v lastne potenciale in v ustvarjanje boljše prihodnosti organizacije ter na tak način spreminjajo ljudi in organizacijo.

Vodenje se je v zadnjem stoletju precej spremenilo in se še naprej spreminja. Razlog lahko iščemo v turbulentnem in negotovem okolju, v katerem delujejo organizacije, v

¹ Imenovanem tudi avtoritativno ali avtoritarno vodenje.

tehnoloških spremembah, težkih ekonomskih razmerah, spremenjenih pogojih dela, globalizaciji, družbeni in etični odgovornosti, spremembah v pričakovanjih delavcev itd. Vse to vpliva, da se je na vodenje začelo gledati z drugega zornega kota, saj so v takšnem obdobju potrebni drugačni pristopi, kot so bili v veljavi v preteklosti. Nekoč je bil management osredotočen na planiranje, organiziranje in kontroliranje, danes pa je vse pomembnejše spodbujanje in motiviranje zaposlenih, pomoč, učenje, grajenje prijetne organizacijske klime in odnosov med ljudmi. Vse bolj se poudarja pomembnost človeškega kapitala, zato so današnji vodje vse bolj usmerjeni v ljudi.

Tako je za 21. stoletje značilno predvsem **avtentično vodenje** (Dimovski in drugi, 2014, str. 91–92), ki se kaže v medgeneracijskem prenosu znanja. Avtentični vodje so postali prepoznavni in pomembni predvsem zaradi stvari, ki jih dosežejo, zaradi svoje strokovnosti in profesionalnosti (in ne zaradi naziva), zaradi pripadnosti in podpore, ki jo dajejo podrejenim, in ne zaradi nadzora, ki ga izvajajo. Avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Delajo to, kar je dobro za druge, četudi se morajo pri tem žrtvovati, njihovi interesi pa so pogosto podrejeni interesom organizacije. S svojim delovanjem so avtentični vodje drugim za zgled, ves čas pa spodbujajo tudi posameznikovo osebno in strokovno rast.

Daft in Marcic (2013, str. 442–448) pravita, da so se v turbulentnih časih poleg avtentičnega vodenja za uspešne izkazali še: *peta raven vodenja* (angl. Level 5 Leadership), *uslužno vodenje* (angl. Servant leadership) in *interaktivno vodenje*, ki ga pogosto povezujemo z ženskim stilom vodenja. *Peta raven vodenja* pomeni najvišjo raven managerjevih spodobnosti. Takšni vodje so organizaciji popolnoma predani in hkrati skromni, pogosto delujejo plašno, prevzemajo polno odgovornost za napake, slabe rezultate ali neuspehe, a dajejo priznanje za uspeh drugim ljudem. Pri *uslužnem vodenju* gre vodja preko lastnih interesov, da služi drugim in organizaciji. Ti vodje želijo izpolniti osebne cilje in potrebe, ki pa so podrejeni ciljem in viziji organizacije. Pogosto delujejo v neprofitnih organizacijah, saj le tako lahko dejansko služijo drugim. *Interaktivno vodenje* pa pomeni, da vodja želi sodelovati. Njegov vpliv izhaja iz odnosa in ne iz pozicije moči ali formalne avtoritete. Rezultati raziskav kažejo, da čeprav se interaktivnega vodenja poslužujejo tako moški kot ženske, so ženske pri tem bolj uspešne. Ženske imajo namreč več sposobnosti za motiviranje drugih oseb, bolj spodbujajo komunikacijo, poslušajo zaposlene in na ta način gradijo odnose. Ženske so boljše od moških tudi pri socialnih in čustvenih veščinah, ki so ključne pri interaktivnem vodenju.

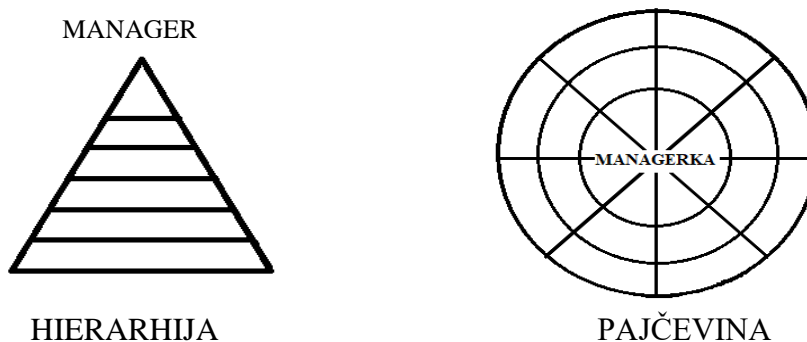
1.2.2 Ženski in moški stil vodenja

Zagotovo se je smiselno vprašati, ali obstajajo razlike med ženskim in moškim stilom vodenja. Mnoge raziskave (Rosener, 1995, str. 11), ki preučujejo vpliv ženskega in moškega stila vodenja na delovanje organizacij, so pokazale, da razlik v vodenju med enim in drugim spolom sploh ni ter da se moški in ženske pri samem vodenju obnašajo

podobno. Ker ženske pogosto delujejo v okolju, kjer nimajo tolikšne podpore kot moški, lahko zaradi tega spremenijo svoje vedenje in delujejo kot »moški«. To lahko izhajajo iz dejstva, da so bolj osredotočeni na funkcijo vodenja in ne toliko na značilnosti enega in drugega spola (Eagly & Johnson, 1990).

Toda Helgesenova (1990) poudarja, da razlike med moškim in ženskih stilom vodenja obstajajo in izhajajo že iz otroštva in otroške igre, pri katerih je dečkom pomembno, da zmagujejo, deklicam pa, da sodelujejo in razvijajo dobre odnose. Otroštvo oziroma vzgoja, ki so jo posamezniki deležni, v veliki meri vpliva na to, da se ženske in moški v določenih situacijah različno vedejo. Kot prikazuje slika 2 je za moški stil vodenja značilna hierarhična struktura, za ženskega pa pajčevina. Pri ženskem stilu je management krožni proces, pri katerem je ženska v sredini in ne na vrhu strukture. Strategija pajčevine pomeni vodenje glede na dane možnosti, uporabo intuicije in potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek.

Slika 2: Moški in ženski stil vodenja



Vir: Kanjuo Mrčela (1996, str. 88).

Ker so moškim in ženskam stereotipno pripisane določene osebnostne značilnosti, se te kažejo tudi kot način vedenja posameznika (Helgesen, 1990; Hoyt, 2010). Moški veljajo za samozavestnejše in imajo veliko željo po nadvladi, medtem ko ženske veljajo za nesebične, bolj tople in razumevajoče osebe ter osebe, ki rade pomagajo in se zavedajo čustev. Kar se tiče vodenja, so ženske vodje stereotipno pogosto označene za osebe, ki imajo manj sposobnosti za usmerjenost k nalogam. Ker se jim pripisuje pomanjkanje atributov za uspešno vodenje, veljajo kot neprimerne za vodilne položaje.

Da bi lažje razumeli, od kod prihajajo stereotipne predstave o enem in drugem spolu, je treba pogledati globlje v zgodovino. Ženske tekom zgodovine nikoli niso imele toliko moči kot moški, zato imajo do moči drugačen odnos (Adams & Funk, 2012). Ne gre za popolno nadvlado moških, temveč za to, da se ženske raje poslužujejo delitve moči, opolnomočenja preostalih zaposlenih ter sodelovanja in ne ukazovanja. Ženske in moški cenijo drugačne vrednote, toda ker se pričakovanja ljudi o tem, kako naj bi se vodja obnašal, bolj skladajo s pričakovanji o moških, so ženske kot vodje tarča pristranske obravnave in slabšega ocenjevanja svojih dosežkov. Če se želijo ženske izkazati kot

vodje, se pogosto poslužujejo »moških« lastnosti, s čimer kršijo pričakovanja ljudi do njih kot ženske in so lahko zato negativno ovrednotene.

Če podrobneje pogledamo en in drug stil vodenja, vidimo, da je ženski stil vodenja (Prime, Carter & Welbourne, 2009) usmerjen v skrb za druge in zajema tako podporo (pomoč in spodbujanje drugih), nagrajevanje (dajanje nagrad, priznanj in finančnih vzpodbud), mentorstvo (lažji razvoj veščin in karierno napredovanje), mreženje (razvoj in ohranjanje odnosov), svetovanje (posvetovanje pred sprejemanjem planov in odločitvami), team building (spodbujanje pozitivne identifikacije z organizacijo, sodelovanje in reševanje konfliktov) ter motiviranje (navdušiti druge, da so pri delu še bolj učinkoviti in bolj predani delu). Moško vodenje je po drugi strani usmerjeno v sprejemanje avtoritete ter zajema reševanje problemov (identifikacijo, analizo problemov in reševanje ovir za delovno učinkovitost) in delegiranje (predajanje avtoritete drugim).

Ženske v svojem stilu vodenja izkazujejo t. i. »komunalne« lastnosti (prijaznost, nesebičnost, simpatičnost, skrb za druge in čustvenost), zaradi česar je ženski stil vodenja usmerjen v medosebne odnose in sodelovanje, medtem kot moški izkazujejo »agentske« lastnosti (neodvisnost, asertivnost, ambicioznost in tekmovalnost), zato je moški stil vodenja usmerjen v naloge in dominantnost (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; Smith, Caputi & Crittenden, 2012b).

Iz zgornjega opisa sledi, da se ženske bolj poslužujejo demokratičnega ali participativnega stila vodenja, medtem ko se moški bolj poslužujejo avtokratičnega oziroma direktivnega stila vodenja (Eagly & Johnson, 1990). Moškim je bližji transakcijski način vodenja (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), saj moški bolj pazijo na napake in probleme podrejenih, raje čakajo, da problemi postanejo veliki, preden se jih lotijo reševati, ter v kritičnih trenutkih niso vedno prisotni. Hernandez Bark, Escartin, Schuh in van Dick (2016) nadalje ugotavljajo, da imajo moški močnejšo željo po avtoriteti in vplivanju na druge, zato so tudi bolj zastopani na vodilnih položajih. Za ženske je po drugi strani bolj značilen transformacijski stil vodenja, saj v delovno okolje prinašajo toplino in prijateljstvo ter v ospredje postavljajo nagrajevanje in ne kaznovanje. Ženske znajo bolj motivirati podrejene, jim pomagajo, da ti občutijo spoštovanje in ponos, bolj pokažejo svoje navdušenje in optimizem glede prihodnjih ciljev ter bolj sodelujejo pri razvoju in mentoriranju podrejenih in skrbi za doseganje njihovih ciljev (Eagly & Chin, 2010). Ženske skrbijo tudi za opolnomočenje zaposlenih, da sami sprejemajo odločitve za izboljšanje kakovosti dela, in odstranitev strahu pred delovnim mestom (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

Ob vsem navedenem se je pomembno vprašati, kateri stil vodenja, moški ali ženski, je boljši in učinkovitejši. Dejstvo je, da se ženske manj pogosto pojavljajo na položaju managerk, zato se jih pogosto smatra kot »novinke« na tem položaju (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Poleg tega si mnogi niti ne želijo, da bi jih vodila ženska. Zakaj? Deloma to izhaja iz stereotipov, da so moški bolj uspešni pri vodenju. Ker se

moški in ženski stil vodenja razlikujeta, so mnogi prepričani, da bo organizacija dosegala boljše finančne rezultate, če jo bo vodil moški (Powell, 2012). Pa je temu res tako? Mnogi razmišljajo na način: »Ker moški zasedajo večino top položajev, zagotovo delajo na pravi način, torej bi se ženske morale zgledovati po njih.« (Chamorro-Premuzic & Gallop, 2020). Toda raziskave kažejo, da prevlada moških na vodilnih položajih ni rezultat izjemnega talenta moških za vodenje, saj razlik med vodji ni oziroma jih je zelo malo, mnoge študije pa v ospredje kot boljše vodje celo izpostavljajo ženske. Torej bi bilo bolje, da bi se namesto, da se od žensk pričakuje, da se obnašajo kot moški, raje moški kaj naučili od žensk.

Zgodovina je za vodje določala predvsem moške in njihov način vodenja. Toda spremembe v gospodarstvu in prestrukturiranje podjetij so povzročile tudi spremembe v načinu vodenja. Naloga managerjev tako ni več, da vodijo hierarhično strukturirane organizacije, temveč da vodijo delavce, ki so si med seboj enakovredni. Odnos nadrejenosti se spreminja v odnos sodelovanja in soupravljanja (Ogulin, 2003). Vodenje v 21. stoletju od vodij zahteva, da vzpostavijo čustveno vez s preostalimi zaposlenimi, medtem ko ukazovanje lahko pri zaposlenih povzroči odpor in manjšo intenzivnost dela.

Zaradi večjih sedanjih in prihodnjih potreb po novodobnem stilu vodenja, ki bo kos vsem poslovnim izzivom, se bodo morali vodje spremeniti in ne posedovati zgolj samo »moških« ali samo »ženskih« lastnosti. Po nekaterih raziskavah se za idealni stil vodenja izpostavlja neka mešanica med moškim in ženskim stilom vodenja, t. i. *androgeni stil vodenja* (Eagly & Carli, 2007). Androgeni vodja se ukvarja tako s čustvi kot izpolnjevanjem nalog, s podporo in usmerjanjem, s produktivnostjo in z moralo. Toda vprašanje je, ali se lahko managerji spremenijo do tolikšne mere, da bodo enakomerno uporabljali tako »ženske« kot tudi »moške« lastnosti. Za uspešno izvedbo androgenega stila vodenja se mora spremeniti tudi organizacijska kultura, ki ne sme biti več hierarhično organizirana, temveč bolj ploska in brez meja (DeMatteo, 1994). Organizacije bodo morale poleg tega narediti napredek tudi na področju zagotavljanja enakih možnosti moškim in ženskam za vstop na managerski položaj, s čimer si bodo zagotovile obsežnejši vir potencialnih kandidatov za to mesto, poleg tega pa se bo tako povečal tudi delež kandidatov z boljšimi veščinami vodenja. To bi vzpostavilo večjo pravičnost in ekonomsko racionalnost, ki sta potrebni za dolgoročen uspeh organizacij (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

1.3 Karakteristike uspešnih managerjev

Uspešen vodja je tisti, ki s svojimi osebnostnimi karakteristikami, vedenjem in različnimi stili vodenja ustvarja takšno klimo v organizaciji, ki spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, medsebojno sodelovanje in motivacijo za delo. Uspešni vodje s svojo močno osebnostjo, samozavestjo, dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi, optimizmom, fleksibilnostjo, spodobnostjo reševanja problemov in dolgoročnim strateškim razmišljanjem pri

zaposlenih vzbujajo zaupanje ter jih spodbudijo, da so pri delu kar najbolj učinkoviti (Rejc & Starc, 2019).

Če želi biti vodja uspešen, mora (Račnik, 2010, str. 10–13):

- biti *strokovno usposobljen* – poznati mora delovne procese in naloge zaposlenih;
- imeti *vodstvene sposobnosti*, da zna razvijati kompetence zaposlenih, jih motivirati, spodbujati inovativnost in timsko delo, voditi sestanke, organizirati delo in planirati čas ter
- imeti *komunikacijsko-motivacijske spretnosti* – biti sposoben delati z različnimi ljudmi, jasno podajati informacije, dajati pohvale, kritike itd.

Včasih je veljalo, da je nekdo uspešen vodja samo zaradi svoje osebnosti in karakteristik, ki jih ima, toda raziskave so kasneje pokazale, da k uspešnosti vodenja prispeva zgolj 10 % lastnosti in da je pri vodenju bolj pomembno, kaj vodje počnejo in predvsem, kako to počnejo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201). Ključne lastnosti uspešnih vodij so avtorji preučevali v številnih študijah, ki pa niso dale skladnih rezultatov, kar pomeni, da je vodenje izjemno kompleksen proces, lastnosti, ki v posameznih primerih pridejo do izraza, pa so tako močno odvisne od okoliščin (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 53).

Kljub temu pa določene karakteristike posameznikov vseeno pozitivno vplivajo na sodelavce in na delovanje tima. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 211–212) med njimi izpostavljajo:

- *ciljno usmerjenost*: željo in prizadevanje posameznika za doseganje cilja;
- *samozavest*: nastop vodje (arogantnost ali ponižnost), odziv na nenavadne okoliščine, ali se precenjuje ali podcenjuje, ali je realist;
- *sposobnost komuniciranja*: način izražanja, ali zna poslušati;
- *sposobnost integracije*: ali se ima za individualista ali člana skupine, kakšen odnos ima s sodelavci, ali je družaben;
- *sprejemanje odgovornosti*: kakšen odnos ima do odgovornosti, ali je z leti pripravljen na večjo odgovornost;
- *pridnost in energijo*: ali je pripravljen sprejeti dodatne naloge, zakaj želi sodelovati v timu;
- *zunanj videz*: kako je oblečen, kako se obnaša;
- *zdravstveno stanje*: kakšno je njegovo zdravje, ali se ukvarja s športom;
- *lojalnost in pokončnost*: kako govori o svojem nadrejenem, ali izdaja skrivnosti, ali zanika lastne potrebe;
- *psihično obremenitev*: kako se spopada s težjimi problemi, kako sprejema kritiko in poraze;
- *pripravljenost za mnenje*: ali se udeležuje izobraževanj, kakšni so njegovi interesi.

Kovač, Mayer in Jesenkova (2004, str. 53–56) kot pomembne lastnosti izpostavljajo: *inteligentnost* (sposobnost hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam), *dominantnost* (težnjo po moči in vplivanju na druge) in *odprtost* (ekstravertiranost), ki je osnova za komunikativnost, družabnost, vzpostavljanje medosebnih odnosov, čustveno izražanje, lahkotnost navezovanja stikov in sprejemanje drugačnosti. Poleg tega se morajo vodje znati dobro *izražati*, pri izražanju morajo biti razumljivi in prepričljivi. Veščina izražanja je še posebej pomembna pri predstavitvah, javnem nastopanju, pogajanjih in mentoriranju. Vodje morajo biti tudi *čustveno stabilni*, kar pomeni, da se oseba zna relativno hitro povrniti v nevtralno čustveno stanje. Ta lastnost je ključni dejavnik pri obvladovanju čustev in obrambni mehanizem pred stresom, kateremu je vodja nenehno izpostavljen. Pomembne so tudi značajske lastnosti, ki jih posameznik pridobi tekom vzgoje: *poštenost*, ki vzbuja zaupanje pri sodelavcih in pomeni, da so naloge pravično razdeljene in da je ocena delovne uspešnosti objektivna, *odgovornost do drugih* in *zanesljivost*, ki pomeni, da so obljube ter dogovori pravočasno in kakovostno izpolnjeni. Dober vodja mora biti tudi *ustvarjalen* in mora znati ustvarjalnost spodbuditi tudi pri sodelavcih. Poleg tega dobrega vodjo odlikuje sposobnost *empatije*, da se zna vživeti v doživljanje drugega in da zna razumeti čustvene lastnosti ljudi. Ne smemo pa pozabiti, da morajo vodilni imeti *pozitivno samopodobo*, da zaupajo sebi, so samozavestni, odločni, samokritični, samoučinkoviti in usmerjeni k napredku. Dober vodja mora biti nenazadnje tudi dober človek, ki *spoštuje etična načela*. Pomembno je, da se zaveda, da ne sme biti ves čas v ospredju, s čimer zapostavlja druge, ki lahko tako dobijo občutek nepomembnih oziroma nepotrebnih. Načeloma je dober vodja vedno v ozadju in se izpostavi samo, ko je to potrebno, in vedno najprej poskrbi za druge, s čimer je tudi *socialno odgovoren*. Pristen odnos vodje do sodelavcev je podoben starševski ljubezni, uspešen tim pa je podoben družini, v kateri se člani med seboj spoštujejo, podpirajo ter si delijo tako vesele kot tudi žalostne trenutke.

Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 118) kot temeljne osebnostne značilnosti, ki jih mora imeti dober vodja, izpostavljata:

- *fizične značilnosti*: aktivnost in energijo;
- *družbeno podlago*: mobilnost in izobrazbo;
- *inteligenco in sposobnosti*: zmožnost sojenja, odločnost, znanje in tekoče govorjenje;
- *osebnostne značilnosti*: urnost, originalnost, osebno integriteto, etično obnašanje in samozavest;
- *delovne značilnosti*: usmerjenost k dosežkom, željo po odličnosti, odgovornost ter usmerjenost k ciljem in nalogam;
- *družbene značilnosti*: sposobnost sodelovanja, popularnost, družabnost, medčloveške spretnosti, diplomacijo in taktiko.

Ker sodobno okolje prinaša številne nove izzive, morajo sodobni managerji poleg zgoraj navedenih lastnosti znati pokazati tudi svoje slabosti ter imeti sposobnost razumevanja

zaposlenih in iskanja sodobnih rešitev informacijske tehnologije (Dimovski & Penger, 2008, str. 119–120). Zelo pomembna je tudi čustvena inteligenca², ki se kaže v čustveni zrelosti (samozavedanju in samoregulaciji čustev) ter socialnih sposobnostih vodje, tj. profesionalnosti pri gradnji vezi med posamezniki. Čustvena inteligenca je močno povezana z avtentičnim vodenjem (Miao, Humphrey & Qian, 2018), ki podpira opolnomočenje zaposlenih, ki v ljudeh utrdi občutek lastne uspešnosti.

Raziskovalec Branden (v Dimovski in drugi, 2014, str. 89–90) izpostavlja sedem ključnih lastnosti dobrega vodje: spoštovanje vseh zaposlenih ter spoštovanje njihovega dela in prispevka k doseganju skupnih ciljev, dodeljevanje odgovornosti podrejenim, s čimer jim izkazuje zaupanje, sprejemanje tveganja in učenje iz napak, nagrajevanje zaposlenih, s čimer se spodbuja njihova motiviranost, grajenje dobrih medosebnih odnosov, ne da bi pri tem izgubil avtoriteto ter vzpostavitev kulture nenehnega učenja, treningov in povratnih informacij, ki spodbujajo rast in razvoj organizacij. Bass (v Možina, 1990, str. 47) navaja, da mora dober vodja znati jasno opredeliti cilje in nagrade, ki delavce motivirajo, dajati nagrade, ki bodo prilagojene vrednotam, pričakovanjem in rezultatom posameznika, se vmešavati v delo zaposlenega samo, če gre kaj narobe, in poskrbeti, da bodo zaposleni vodji sledili tudi, ko jih bodo okoliščine prepričevale v nasprotno. Rejčeva in Starčeva (2019) k omenjenim lastnostim managerjev prihodnosti dodajata še iskrenost, odločnost, prijaznost in prilagodljivost.

Poleg posameznikovih lastnosti so za uspešno delovanje na managerskih položajih potrebne tudi številne kompetence. Med kompetence (Boyatzis, 2008) uvrščamo znanje, veščine, sposobnosti in vedenje posameznikov. Delimo jih na *profesionalne* (načrtovanje, odločanje, analitično razmišljanje, učenje iz izkušenj, zavedanje kulturnih razlik, upravljanje s časom, skrb za kakovost, usmerjenost v rezultate itd.), *družbene* (medosebni odnosi, sodelovanje, mreženje, mentoriranje, reševanje konfliktov in odnosi s strankami) in *osebne kompetence* (usmerjenost k dosežkom, iniciativnost, predanost, zvestoba, osebne vrednote, samozavest, iskrenost, integriteta itd.).

V sodobnem času, ki je polno raznoraznih izzivov, je izjemno pomembno tudi, da je manager (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 86) hiter, da lahko spremlja več aktivnosti hkrati in sprejema hitre odločitve, ter sposoben (virtualnega) sodelovanja tako s timom, zaposlenimi kot tudi zunanjimi partnerji. Izjemno pomembni so tudi dobra komunikacija z vsemi vpletenimi deležniki, management vsebin, usmerjenost na kupce, management znanja, internetna pismenost, vodenje s primeri in strateško odločanje.

Zgoraj navedene karakteristike predstavljajo splošne lastnosti uspešnih vodij, toda glede na to, ali je vodja ženska ali moški, stopijo v ospredje karakteristike, ki so tipične za posamezen spol (Avsec, 2002b). Ženskam se namreč stereotipno pripisujejo lastnosti, kot so ženskost, nežnost, toplina, sočustvovanje, skrbnost, kooperativnost, zaupljivost,

² Čustvena inteligenca je skupek lastnosti, usmerjenih na ljudi.

natančnost, previdnost, intuitivnost, prilagodljivost in ljubeznivost ter tudi nesamostojnost, čustvenost, radovednost, občutljivost, empatija in mehkužnost. Moškim pa se pripisujejo lastnosti, kot so: dinamičnost, agresivnost, moč, tekmovalnost, ambicioznost, realnost, iniciativnost, samozavest, pogum, oblastnost, občutek večvrednosti, želja po tveganju, brezčutnost, dominantnost in odločnost. V raziskavi (Avsec, 2002a) je bila večina lastnosti, ki stereotipno veljajo za žensko, spoznanih za pozitivne. Gre za lastnosti, ki se nanašajo na skrb za dobro drugih. Kot negativne lastnosti žensk so bile izpostavljene popustljivost, plahost, podredljivost in tečnarjenje. Gre za lastnosti, ki se nanašajo na pomanjkanje agentnosti oziroma asertivnosti. Pri moških so bile kot negativne lastnosti izpostavljene domišljavost, vihravost, brezobzirnost in agresivnost, a to še ne pomeni, da te lastnosti niso zaželene oz. potrebne.

Pri preučevanju karakteristik enega in drugega spola je potrebno pogledati, kako se karakteristike odražajo v delovanju organizacij. Ne glede na to, da se ženskam pripisujejo številne negativne lastnosti, uspešne poslovne ženske vedo, kaj želijo doseči v svoji karieri, so odločne, vztrajne, predane svojemu delu in dosegajo viden položaj kljub številnim oviram, ki so jim na poti (Wentling, 2003). Boyatzis (2008) izpostavlja tudi, da so se ženske v primerjavi z moškimi kolegi bolje odrezale pri iniciativnosti, integriteti, iskrenosti, samorazvoju, skrbi za razvoj drugih, usmerjenosti v rezultate, gradnji odnosov, inspiriranju in motiviranju drugih, sodelovanju, vodenju sprememb, komunikaciji, inovativnosti, mreženju, reševanju problemov in analiziranju. Ženske tako s svojim delovanjem organizacijam zagotavljajo višjo dodano vrednost (Sahoo & Lenka, 2016), saj v organizacijo prinašajo tudi čustveno inteligenco, empatijo ter osredotočenost na medosebne odnose, zaupanje in pristnost. Zaradi tega so zaposleni bolj predani svojemu delu in posledično produktivnejši. Ključna lastnost žensk je ponižnost in ta jih dela odlične (Chamorro-Premuzic & Gallop, 2020). Brez ponižnosti vodje ne bi priznali svojih napak, se ne bi učili iz izkušenj, ne bi vzeli v obzir perspektiv drugih ljudi ter ne bi bili pripravljeni se spremeniti in postati še boljši.

2 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU

Ženske se prvič začnejo omenjati v strokovni literaturi o managementu šele v sedemdesetih letih 20. stoletja, pred tem pa je bil management izrazito moška domena (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 31). Kljub temu da se danes vse več žensk odloča za delovanje v svetu managementa, je njihovo število, predvsem v vrhnjem managementu, še vedno bistveno manjše od števila moških.

Ko se ženske odločajo za kariero, se morajo odločati o več stvareh (Linehan & Scullion, 2001), in sicer o tem, kako pomembna je zanje kariera, ali se bodo poročile ali ne, ali bodo imele otroke, kako bodo usklajevale gospodinjska opravila in skrb za otroke, kako bodo vzdrževale odnose s partnerjem in prijatelji ter kako se bodo soočale s številnimi zahtevami, ki jih narekujejo različne življenjske vloge. Če se odločijo za družino, veliko

težje dosežejo uspešno poslovno kariero, saj je pogosta posledica vmesnih prekinitev zaradi porodniških dopustov tudi dejstvo, da ženske tekom svoje kariere pridobijo manj izkušenj. Mnogi so sicer mnenja, da otroci žensko ovirajo pri delu, vendar nekatere raziskave (Ogulin, 2003) kažejo, da ženska za doseganje vodstvenega položaja žrtvuje svoj prosti čas in ne časa, ki je namenjen otrokom in družini, ter posledično lahko uspešno usklajuje tako poklicno kot tudi zasebno življenje.

2.1 Družbena vloga, status in družbena moč žensk

Vsak človek v družbi opravlja več družbenih vlog ter si pridobi različen status in moč. Kultura, v kateri živimo, pa določa, katere vloge so sprejemljive in katere nesprejemljive za pripadnike posameznega spola. Tako so v družbi vloge, ki naj bi jih primarno opravljale ženske, povezane predvsem s privatnim življenjem, ki je tudi družbeno nižje ovrednoteno, medtem ko so družbene vloge moških povezane z javnim življenjem. Ta razdelitev izhaja iz tradicionalne predpostavke o »naravni«, biološko določeni vlogi žensk, ki je povezana z domom, družino in otroki (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 40). V današnjih časih tudi ženske zelo intenzivno opravljajo vlogo v javnem življenju, še vedno pa velja, da »morajo« opravljati tudi tradicionalno predpisane vloge matere in gospodinje.

Družbenih vlog se posamezniki učimo med procesom socializacije (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 46–47), kjer družba prek dejavnikov socializacije prenaša na posameznika določene vzorce vedenja in vrednote, ki so družbeno sprejemljivi in zaželeni. Socializacija se začne že ob rojstvu. Pomembni dejavniki socializacije so: družina, okolje, v katerem živimo (šola, vrstniki, družba, socialne institucije, mediji itd.) in tudi samoaktivnost posameznika. Zavedati se je treba tudi, da imajo ženske in moški drugačno izkušnjo s socializacijo. Dostopnost socializacije je sicer za oba spola enaka, vendar pa moškim socializacija bolj pomaga v nadaljnjem življenju (Brown, 1979). Vpliv zgodnje socializacije se recimo kaže v tem, da imajo ženske, ki so v družino rojene kot prve in nimajo starejših bratov ali sester oziroma so edinke, večje možnosti, da postanejo managerke. Pogosto managerke postanejo ženske, katerih oče je prav tako na vodilnem položaju. Na žensko vpliva tudi odnos matere do dela. Če na primer neka mati ni bila zaposlena in je bila zaradi tega nesrečna, je veliko večja verjetnost, da se bo njena hči zaposlila in se bo borila za čim višji položaj.

Glede na izkušnje, ki jih oba spola doživita pred zaposlitvijo, moški in ženske tako drugače vidijo organizacijske izzive. Brownova (1979) sicer navaja, da so ženske managerke v marsičem podobne moškim managerjem: zadovoljne so s svojim delom, rade rešujejo probleme in vodijo druge zaposlene. Po drugi strani pa naj bi bili moški zaradi vplivov socializacije v prvi letih zaposlitve bolj motivirani kot ženske (Posner & Powell, 1985). Razlike med enim in drugim spolom so vidne tudi pri govorjenju (Rosener, 1995, str. 76). Moški namreč pogosto razpravljajo o tem, kaj delajo, ženske pa o tem, kaj občutijo. Moškim je govorjenje o čustvih neprofesionalno, ženske pa ne razumejo, zakaj

moški tako težko govorijo o svojih občutkih. Ženske več uporabljajo govorico telesa, razlike pa se odražajo tudi v načinu oblačenja. Moški povečini izberejo samo drugo barvo obleke ali kravate, za ženske pa je izbira ustrezne obleke več kot le izbira druge barve.

Zagotovo ne obstaja več moških vodij kot žensk zato, ker je vodenje namenjeno moškim, temveč zato, ker je vodenje opisano kot opravilo, ki zahteva več »moškega« vedenja (Weyer, 2007). Vloga spola ima namreč vpliv na organizacijsko vodenje, saj se posamezniki odzovejo na vodje glede na spolno določena pričakovanja glede načina vodenja, vodje pa se po drugi strani odzivajo glede na ponotranjeno vlogo spola. Posamezniki imajo določena pričakovanja, kako naj bi se moški in ženska obnašala, v organizacijah je to pričakovanje povezano z načinom vodenja, od tega pa je odvisna tudi uspešnost poslovanja. Splošno velja, da imajo ženske in moški, ki posedujejo moške karakteristike, več možnosti, da pridejo v top management (Powell & Butterfield, 2003). Če se torej ženske obnašajo v skladu z vlogo, ki jim je dodeljena po spolu in kažejo predvsem ženske karakteristike, so neuspešne pri izpolnjevanju zahtev, ki so potrebne za vlogo managerja, kjer so tradicionalno v ospredju moške karakteristike. Če pa izkazujejo moške karakteristike, niso uspešne pri izpolnjevanju vlog, ki so določene za ženske.

Tudi kar se tiče družbene moči, velja, da so ženske v podrejenem položaju. Skozi zgodovino so imeli moški glavno besedo in nadvlado nad ženskami, kar je še danes realnost v nekaterih kulturah, predvsem v muslimanskih državah. Zaradi podrejenosti žensk težko rečemo, da je družbena moč v javnem in zasebnem življenju razdeljena glede na spol (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 41). Družbena moč je namreč še vedno definirana kot moč, ki jo ima posameznik ali skupina *nad drugimi*, s čimer vpliva na ravnanje drugih. V sodobnem času bi družbeno moč morali bolj enakopravno definirati kot moč, ki jo ima posameznik *z drugimi*.

Navpično vrzel med spoloma pojasnjuje teorija človeškega kapitala (Haveman & Beresford, 2012), ki izpostavlja tri spremenljivke, ki vplivajo na položaj žensk v družbi: da so ženske manj izobražene, imajo rajši drugačne vrste delovnih mest in so manj izkušene od moških. Posledično so ženske tudi manj plačane od moških in imajo manj formalne avtoritete.

2.2 Položaj žensk v managementu

Dejstvo je, da ženske na trgu dela niso enakovredne moškim. Glavnina jih opravlja t. i. »ženske« poklice, ki imajo nižji statusni položaj, imajo manjše možnosti za napredovanje, so slabše plačane od moških in v času krize v primerjavi z moškimi prej izgubijo službo. Za ženske delo predstavlja vir preživetja, za moške pa je delo dolžnost, odgovornost in vir zaslužka (Powell & Butterfield, 2003). Delo doma je v družbi sprejeto kot »naravno« delo ženske, medtem ko ga ženske vidijo kot nekaj necenjenega in dolgotrajnega. Čeprav imajo ženske zadostno izobrazbo in željo po napredovanju, uspejo le nekatere (Cornelius & Skinner, 2005). V povprečju traja od 20 do 25 let, da ženska doseže vodstveni položaj

v neki organizaciji (Wentling, 2003). Izziv za organizacije je v tem, da znajo ceniti raznolikost in da standarde odličnosti prepoznajo tako pri moških kot ženskah.

V svetu managementa standard še vedno postavljajo moški in »moško« vedenje, medtem ko je »žensko« vedenje predstavljeno kot nekaj, kar ni tako v redu (Rosener, 1995, str. 33). Žal si je prav zaradi manjšega števila žensk na višjih položajih družba oblikovala mnenje, da ženske ne spadajo na vodilne položaje, kar je po eni strani precej presenetljivo, saj so raziskave pokazale (Hurley & Choudhary, 2016), da ženske imajo potrebne kompetence in veščine za vodenje, kot so medosebne in delovno-etične lastnosti, ki pomagajo pri grajenju odnosov. Poleg tega ženske dosegajo visoko izobrazbo in opravljajo delo, ki je povsem enakovredno moškim, toda njihov položaj na hierarhični lestvici v organizacijah je pogosto nižji od položaja moških in so za svoje delo pogosto precej manj plačane.

Pojav, ko moški in ženske v posameznih poklicih niso enakomerno zastopani ter ženske prevladujejo predvsem na dnu karierni lestve, tudi na področjih, ki so tradicionalno bolj ženske panoge, imenujemo poklicna segregacija (Rosener, 1995, str. 55). Zaradi obstoja poklicne segregacije si tako mnogi ne izberejo poklica na podlagi svojih talentov in želja, kar pa lahko posledično vpliva na produktivnost na delovnem mestu (Linehan, 2001). Davidsonova in Burke (2000, str. 5) pravita, da so ženske na vodilnih položajih zastopane predvsem v oddelkih za ravnanje s človeškimi viri in odnose z javnostjo. Do podobnih ugotovitev je prišla tudi Wentlingova (2003), ki pravi tudi, da imajo ženske največ možnosti za svoj razvoj v računalniški in telekomunikacijski industriji, saj se le-ta sooča s hitrimi spremembami. Razlog je v tem, da v teh panogah še niso določili »pravil«, kdo naj bi bil manager in se tako bolj kot na spol zanašajo na posameznikove sposobnosti.

Položaj žensk je odvisen tudi od tega, kako je posamezna organizacija strukturirana. Večina organizacij v zasebnem sektorju je osredotočenih na zadovoljstvo strank in če so stranke večinoma ženske oziroma so za potrebe stikov s strankami potrebni tesnejši medosebni odnosi, imajo ženske več možnosti za napredovanje (Edwards, Woodall & Welchman, 1996). Več možnosti priti na managerski položaj imajo ženske v organizacijah, kjer je zaposlenih več žensk, medtem ko ženske težje napredujejo v organizacijah, kjer prevladujejo moški (Brown & Ridge, 2002).

Pogosto zasledimo, da so ženske kot delovna sila premalo izkoriščene (angl. underutilized) (Rosener, 1995, str. 107–117). Toda kaj to pomeni? Ne gre za to, da so ženske brezposelne ali da imajo premalo stvari za delati. To pomeni, da ženske ne dobijo dovolj izzivov, motivacije ali moči, da bi lahko prikazale vse svoje znanje in sposobnosti. Gre za to, da opravljajo naloge, ki ne ustrezajo njihovih kompetencam, in ne tistih, pri katerih bi lahko karierno napredovale in še nadalje razvijale svoje znanje in pridobivale nove izkušnje. Če ženske na delovnem mestu čutijo, da njihovi potenciali niso popolnoma izkoriščeni oziroma če njihovo delo ni cenjeno, lahko zapadejo v depresijo, odidejo na bolniško ali pa se zniža njihova delovna produktivnost (Rosener, 1995, str. 43).

Posledično se pogosteje kot moški odločijo za menjavo službe ali morda celo zamenjavo kariere. Med glavne razloge za takšno odločitev spadajo (Allen, Dreves & Ruhe, 1999): napredovanje, boljša plača oziroma boljša priložnost ali preselitev zaradi poroke oziroma družine. Drugi razlogi so še nosečnost, zamenjava, ker je bila v to ženska prisiljena, slabi delovni pogoji, sprememba statusa dela (za polovični/polni delovni čas), odnosi z nadrejenimi, transfer do službe, nega in varstvo otroka ter konflikti na delovnem mestu.

Mnoge ženske se odločijo za zaposlitev v manjši organizaciji ali pa se odločijo za samostojno pot in odprejo lastno podjetje (Lawter, Rua & Andreassi, 2016). Samostojna pot jim pomeni neodvisnost, fleksibilnost, uravnoteženost zasebnega in poklicnega življenja ter na splošno zadovoljstvo. Običajno se zanjo odločijo bolj izobražene ženske z več izkušnjami. Toda kljub svobodi, ki jo ženske s tem pridobijo, je na drugi strani neenakost še vedno prisotna, saj tudi samozaposlene ženske v povprečju zaslužijo manj kot samozaposleni moški. Plačna neenakost se pojavlja prav v vseh panogah.

Ženske managerke so pogosto na nezavidljivem položaju, vendar lahko za izboljšanje položaja veliko naredijo tudi same. Pomembno je, da ženske verjamejo vase, da lahko dosežejo, karkoli si želijo, pa naj gre za poklicno karierno ali zasebno življenjsko pot. Zavedati se morajo, da so odločitve njihove, cilj pa jim morata biti fleksibilnost ter uravnoteženost zasebnega in poklicnega življenja. Čeprav se položaj žensk v družbi na splošno izboljšuje, spolna diskriminacija verjetno ne bo nikdar povsem izginila. Obstajajo številne strategije, ki izboljšujejo položaj žensk v poslovnem svetu, toda ne vemo zagotovo, ali so le-te dejansko učinkovite.

2.2.1 Število žensk v managementu

Rezultati mnogih raziskav kažejo, da so ženske manj številčno zastopane tako v gospodarstvu kot tudi v javnem sektorju. Enakost med moškimi in ženskami v upravnih odborih, nadzornih svetih in na položajih glavnega izvršnega direktorja ni dosežena v prav nobeni državi. Ni pa razlog v tem, da ženske ne bi bile sposobne za ta delovna mesta, temveč da se pri prihodu na te položaje soočajo s (pre)številnimi ovirami, ki jih moški ne poznajo (Carli & Eagly, 2016). Stereotipno so ženske namreč pogosto prikazane kot manj kvalificirane za položaj vodje ali da celo negativno vplivajo na moralo preostalih zaposlenih (Saleem, Rafiq & Yusaf, 2017). Tudi če se ženska pojavi na vodilnem položaju, je odnos zaposlenih do nje pogosto negativen (Eagly & Johnson, 1990). Mnogi moški so namreč še vedno prepričani, da ženske niso primerne za vodenje organizacije, saj so z mislimi pogosto pri svojih družinah in preprosto niso dovolj odločne (Shrader, Blackburn & Iles, 1997). Zaradi maloštevilnosti na visokih položajih v managementu ženske tako pogosto občutijo pritisk pri dokazovanju svoje kredibilnosti (Cullen, 1990).

Nekateri avtorji navajajo, da je glavni razlog za manjše število žensk na vodilnih položajih neustrezna izobrazba oziroma pomanjkljive delovne izkušnje (Carli & Eagly, 2001). Čeprav ženske dosegajo enako ali celo višjo raven izobrazbe kot moški in

predstavljajo skoraj 50 % delovne sile v zahodnih državah, so še vedno bistveno manj zastopane na managerskih pozicijah, predvsem v vrhnjem managementu (Evropska Komisija, 2012). Pojav manjše zastopanosti žensk na managerskih položajih, ki vpliva demotivacijsko tudi na preostale ženske (Hoobler, Lemmon & Wayne, 2014), je po eni strani precej presenetljiv, saj raziskave (Eagly, 2007; Hurley & Choudhary, 2016) kažejo, da ženske funkcijo vodenja opravljajo enako dobro ali celo bolje kot moški.

Število žensk v managementu v zadnjem obdobju sicer narašča, vendar zelo počasi. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da se bo število žensk v managementu v prihodnosti povečevalo, razlogi za to pa so (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 79–82):

- *demografski*, saj v prihodnosti ne bo dovolj izobraženih moških managerjev, da bi lahko zasedli vse managerske pozicije;
- *ekonomski*, saj bodo podjetja potrebovala uspešne managerje ne glede na spol, raso, versko ali kulturno pripadnost;
- *javno mnenje*, saj bo razvoj ženskega gibanja vplival na javno mnenje in ljudje bodo ženske začeli sprejemati v drugačni vlogi;
- *spremembe v managementu*, saj management prihodnosti poudarja timsko delo, sodelovanje, dobre odnose, spodbujanje motivacije, ustvarjanje dobre klime in intuitivno reševanje problemov, kar so lastnosti, ki jih pripisujemo ženskam;
- *spremembe globalnega okolja*, saj globalizacija povzroča številne spremembe glede družine, izobraževanja, tehnologije, ekonomije in temu primerno se bo spremenilo tudi mišljenje o ženskah in njihovem delovanju v družbi.

Problem manjšega števila žensk na managerskih položajih v primerjavi z moškimi mnoge države rešujejo z zakonodajo in uvajanjem kvot, ki opredeljuje zahtevan delež manj zastopanega spola na najvišjih vodstvenih položajih. Se pa kvote razlikujejo od države do države (Kanjuo Mrčela in drugi, 2016). Države, kot so Norveška, Islandija, Španija, Francija, Nizozemska, Avstrija, Italija in Belgija, so na račun kvot bistveno izboljšale številčnost žensk na vodilnih položajih. Zanimivo je tudi, da je na Švedskem, Finskem in v Veliki Britaniji število žensk na vodilnih položajih precej visoko, kljub temu da kvot nimajo zakonsko opredeljenih. Po drugi strani so Carrasco, Francoeur, Labelle, Laffarga in Ruiz-Barbadillo (2015) ugotovili, da nacionalni zakoniki, ki načeloma spodbujajo vključenost žensk na vodilnih položajih, ne vplivajo na njihovo število, saj je v povprečju število žensk v upravnih odborih bistveno višje v državah, kjer nimajo takšnih zakonikov. Hofstede (2002) nadalje pravi, da na sprejemanje odločitev v posameznih organizacijah vplivajo kulturne dimenzije ter da na vedenje ljudi vplivajo kulturne in družbene norme. Posledično so tako države, ki propagirajo vrednote distance v moči, bolj tolerantne do tradicionalnega sindroma »moškega kluba«, zato je prisotnost žensk v upravnih odborih manjša.

2.2.2 Karierno napredovanje

Neenakovreden položaj med moškimi in ženskami je zaznati tudi pri kariernem napredovanju. Ženske namreč na vodilne pozicije tako v zasebnem kot privatnem sektorju napredujejo počasneje kot moški (D'Agostino & Levine, 2009). Glavni dejavniki, ki zavirajo napredovanje žensk so materinstvo, pomanjkanje zgledov oziroma mentorstva ter zavestna odločitev izogibanju stresu in težavam ob usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja (Matsa & Miller, 2011; Saleem, Rafiq & Yusaf, 2017).

Powell (1988) pravi, da na poklicno napredovanje moških in žensk vplivajo številni dejavniki, med katerimi so temeljni:

- *družbeni dejavniki* (norme o moških in ženskih vlogah, pravni dejavniki, segregacija poklicev po spolu, vladni programi),
- *organizacijski dejavniki* (sistemi kadrovanja, programi izobraževanja, načrtovanje kariere, alternativne možnosti opravljanja dela, starševski dopusti, podpora za varstvo otrok),
- *družbeni dejavniki* (zakonski stan, število in starost otrok, razpetost med delom in družino),
- *osebni dejavniki* (družinsko poreklo, socializacija, delovne izkušnje, demografski dejavniki, osebne potrebe, sposobnosti, stališča do kariere),
- *odločitve organizacij* (kadrovanje, napredovanje, premestitve, ocenjevanje) in
- *dejanja posameznikov* (zastavljanje ciljev, načrtovanje in taktike).

Doseganje vodilnega položaja je odvisno tako od strokovnega znanja, izkušenj in kompetenc kot tudi socialnih veščin, osebne moči, asertivnosti, ambicij, predanosti delu, veselja do dela in tudi sreče – biti ob pravem času na pravem mestu. Za napredovanje žensk je izjemnega pomena, da veliko vlagajo v svoje znanje, tudi tehnološko. Če tega ne storijo, so avtomatsko omejene na manj plačane službe (Gumbus & Grodzinsky, 2004). Glede na spremembe, ki se dogajajo v zadnjih letih, je moč opaziti, da imajo mlajše ženske večje možnosti doseči višje položaje v managementu kot pa starejše ženske (Simpson & Altman, 2000). Njihove karierne poti so namreč bolj dinamične in so bolj pripravljene zamenjati organizacijo v želji po napredovanju. Sicer pa morajo ženske v želji po napredovanju prebroditi številne ovire v zvezi z usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja, delovnim časom in načrtovanjem družine. Ob tem so jim lahko s svojim zaupanjem in podporo v veliko pomoč partnerji, nadrejeni, mentorji, organizacijska kultura, družina in prijatelji (Cimirotić, Duller, Feldbauer-Dursrmüller, Gärtner & Hiebl, 2016).

Ženske za napredovanje uporabljajo različne strategije (Ogulin, 2003). Najpogosteje ženske napredujejo tako, da razvijajo in širijo svoja znanja, lahko tudi v delo vlagajo večje napore ali zgolj ohranjajo učinkovitost na delovnem mestu. K hitrejšemu napredovanju pogosto pomaga mentorstvo, razvijanje priložnosti, oblikovanje prepoznavne podobe ali

izkoriščanje politike organizacije. Obstajajo pa tudi ženske, ki napredujejo zato, ker svoje delo dobro opravijo in znajo na to samozavestno pokazati.

Ko ženska enkrat pride na vodstveni položaj, obstaja večja verjetnost, da bo zaposlovala ženske kandidatke in da bodo ženske na nižjih položajih lažje in hitreje napredovale (Matsa & Miller, 2011). Ženska prisotnost v organizacijah namreč povzroča, da se tako moški kot tudi ženske drugače obnašajo. Dokler ženske niso bile zastopane v vrhnjem managementu, so tudi ženske na nižjih položajih imele občutek, da je takšne pozicije nemogoče doseči, danes pa obstajajo ženske, ki želijo s svojim položajem prispevati k vidnejši vlogi žensk v organizaciji in tako ženskam na nižjih položajih pomagajo ter jih spodbujajo pri napredovanju in doseganju boljšega položaja. Po drugi strani obstajajo tudi t. i. »kraljice matice« (angl. queen bee), ki uživajo svoj edinstven položaj in preostalim ženskam ne želijo pomagati, kar pa lahko nanje deluje izrazito negativno. Rezultati raziskave (O'Neil, Brooks & Hopkins, 2018) kažejo, da mlajše ženske pričakujejo, da jim bodo starejše kolegice na vidnejših položajih pomagale pri kariernem vzponu. Toda ženske, ki zasedajo vodilni položaj in cenijo raznoliko družbo, tega pogosto ne storijo, saj bi bilo spodbujanje napredovanja samo žensk sebično dejanje. Poleg tega pričakujejo, da bodo ženske na nižjih položajih same pokazale interes za napredovanje in same iskale priložnosti, ki bi jim omogočale vzpon po karierni lestvi.

Med branjem številnih študij sem zasledila tudi, da ženske pogosto dobijo priložnost prevzeti vodstveni položaj v kriznih časih (Cook & Glass, 2014). Načeloma velja, da so ženske manj naklonjene tveganju, toda mnoge se odločijo in sprejmejo vodstveni položaj ravno v kriznih časih, ko je tveganje za neuspeh še veliko večje. Zakaj? Zato ker želijo dokazati, da zmorejo, in na ta način prispevati k razbijanju stereotipov, da so ženske manj sposobne za vodstvene položaje. Sprejemanje tvegane pozicije je namreč ena od priložnosti za napredovanje. Prav tako imajo ženske več možnosti priti na višje položaje v organizacijah, ki veljajo za »manj ugledne« in jim moški ne želijo poveljevati (Darouei & Pluut, 2018).

Toda po drugi strani raziskave (Balasubramanian & Lathabhavan, 2017) kažejo, da lahko pretirana želja po dokazovanju negativno vpliva na počutje in zdravje žensk na visokih položajih. Mnoge ženske so v želji po napredovanju in uspehu svojem delo predane z dušo in telesom. V doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije vložijo vse svoje napore, delo jim predstavlja izziv, navdih in ponos, morebitni uspehi pa jih navdajajo s srečo. Toda izrazita delovna intenzivnost lahko povzroči utrujenost, celo izgorelost, kar ima za posledico zmanjšano učinkovitost dela.

2.2.3 Plačna neenakost

Pomemben indikator moči pri ženskah je poleg samega položaja, ki ga zasedajo, tudi plačilo glede na moške (Newman, 2016). Če ženska zasluži več kot njen mož, s tem pridobi dodatno moč znotraj družine, če pa zasluži manj, se počuti prikrajšano in pridobi

večji občutek nepoštenosti ekonomskega sistema. Splošno velja, da so ženske najbolj nezadovoljne in nesrečne, ko so na dnu hierarhične lestvice v organizaciji, toda raziskave (Blau & Kahn, 2003) kažejo, da temu ni tako. Ženske namreč diskriminacijo veliko intenzivneje občutijo, ko se povzpenjajo po hierarhični lestvici navzgor in največje razlike v plačah so prav na samem vrhu. Ženske v tem smislu intenzivneje zavračajo meritokracijo³, saj se bolj zavedajo spolne diskriminacije in si intenzivneje želijo, da bi bila položaj moškega in ženske izenačena (Newman, 2016).

Človek bi si mislil, da so izobražene, izkušene in sposobne ženske plačane enako kot moški na primerljivih položajih, toda temu žal ni tako. En razlog morda izhaja še iz zgodovine, ko so bili moški tisti, ki so preživljali družine in domov prinašali denar. Ženske pa danes ne delajo zaradi tega, ker »morajo«, ampak zaradi tega, ker si to »želijo«. Druga razlaga je morda v tem, da imajo ženske slabše pogajalske sposobnosti in ne zahtevajo enake izhodiščne plače ali povišice kot moški. Ženske imajo tradicionalno drugačno izobrazbo, dosežejo drugačno (nižjo) raven v organizaciji in je njihova kariera večkrat prekinjena zaradi materinstva, zaradi česar splošno velja, da v karieri pridobijo manj izkušenj in so posledično tudi manj plačane (Rosener, 1995, str. 59–60). Ženske so primerljivo plačane kot moški le v organizacijah, kjer ženske tudi resnično cenijo (Cohen & Huffman, 2007).

Plačna vrzel med moškimi in ženskami se razlikuje glede na starost, položaj in poklic posameznika. Na začetku kariere je plačna neenakost med moškimi in ženskami bistveno manjša kot kasneje v karieri. Višji kot je položaj v organizaciji, večja je plačna vrzel. Razlike v plačah so manjše v lokalnih industrijah in tam, kjer je zaposlenih večje število žensk in so ženske tudi na managerskih položajih (Cohen & Huffman, 2007), največje razlike pa je moč opaziti v državah v razvoju (Jamali, Sidani & Kobeissi, 2008).

Raziskava, izvedena med izvršnimi direktorji v Združenem Kraljestvu (Kulich, Trojanowski, Ryan, Haslam & Renneboog, 2011) je pokazala, da se je pri zvišanju učinkovitosti od najmanjše do največje moškim bonus zvišal za 263 %, ženskam pa zgolj za 4 %. Ženske na managerskih položajih zaslužijo v povprečju 19 % manj kot moški na enakem položaju. Ženske imajo nižjo osnovno plačo, poleg tega pa prejemajo tudi nižje bonuse. Žensko trdo delo in prizadevanja so pogosto spregledana, kar pa ima za posledico, da ženske podjetje zapustijo in si iščejo boljših priložnosti drugje.

Sklenemo lahko, da večina žensk opravlja poklic, ki je spolno segregiran, da jih je izjemno malo na položajih, ki zagotavljajo avtoriteto, da so podzaposlene in da so za svoje delo premalo plačane. Čeprav se položaj žensk v organizacijah spreminja, bo trajalo še veliko časa, da bodo ženske povsem enakovredne moškim. Še vedno se dogaja, da tudi visoko izobražene ženske, ki imajo močno željo po vodenju ter so poleg tega tudi izjemno samozavestne in odločne, težko pridejo na vodstveni položaj. V današnjih časih zato

³ Kjer napredujejo tisti, ki si napredovanje tudi zaslužijo.

pogosteje zasledimo, da se ženske raje odločajo za samostojno pot kot pa za boj proti steklenemu stropu. To samo pojasnjuje njihove frustracije in negativne občutke, ki jih občutijo ob organizacijski kulturi, kjer prevladujejo moški (Oakley, 2000). Razlogi za to so številni, podrobneje pa jih bom predstavila v nadaljevanju.

2.3 Ovire, s katerimi se ženske soočajo na karierni poti

Ženske se tekom karierne poti spopadajo s številnimi ovirami, s katerimi se srečujejo že pri iskanju zaposlitve in tudi kasneje pri napredovanju. Soočajo se tako z organizacijskimi kot tudi družbenimi in vladnimi ovirami (Wentling, 2003). Med organizacijske ovire spadajo neuspeh pri iskanju zaposlitve, razvoj žensk in podpora pri vzpenjanju na višje položaje v managementu, predsodki o ženskah ter prisotnost spolnega nadlegovanja. Vzrok za te organizacijske ovire je v družbenem mišljenju, ki žensko vidi kot manj sposobno za managersko pozicijo. Nenazadnje pa ovire izhajajo tudi iz pomanjkanja vladnega oziroma državnega delovanja na tem področju.

Dejavnike, ki vplivajo na ovire, s katerimi se ženske srečujejo, delimo na človeške, socio-psihološke in sistemske (Choi & Park, 2014). Med človeške dejavnike oziroma dejavnike človeškega kapitala spadajo razlike v izobrazbi, delovnih izkušnjah, senioriteti in drugih, s službenim mestom povezanih sposobnosti, ki so odvisne od osebne izbire. Socio-psihološki izvirajo iz spolne diskriminacije v povezavi z delom. Sem spadajo vloga spola in spolni stereotipi, ki jih je izoblikovala družba. Tradicionalno naj bi ženska skrbela za moža in otroke, zato ji je stereotipno pripisana vloga podpiranja drugih in ne vloga nadziranja oziroma vodenja. Sistemski dejavniki pa predstavljajo ovire, ki ženskam onemogočajo napredovanje na višje položaje.

Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996, str. 74–78) kot ovire, s katerimi se ženske soočajo v svoji karieri, navaja:

- **družinske obveznosti**, saj ženske zaradi vloge matere in gospodinje veliko več časa kot moški porabijo za dom in družino, zato jih mnogi delodajalci ne želijo na višjih položajih zaradi prepričanja, da takšni funkciji ne bodo povsem predane;
- **pomanjkanje samozavesti**, saj je zaradi socializacije ženskam privzgojeno, da so manj samozavestne;
- **načrtovanje kariere**, saj se od žensk kariere niti ne pričakuje, poklicno napredovanje je namreč domena moških;
- **emocionalna nestabilnost**, saj se ženskam pogosto pripisuje, da ne želijo prevzemati odgovornosti in da se odločajo na podlagi čustev, kar pa se smatra kot nekaj negativnega;
- **pomanjkanje neformalnih zvez**, saj imajo ženske zaradi moške prevlade v organizacijah vzpostavljenih manj neformalnih zvez;

- **manjša geografska mobilnost**, saj se pogosto predpostavlja, da zamenjava delovnega mesta ali službene poti predstavlja težavo za žensko, saj tako trpijo partner, otroci in dom;
- **več odsotnosti z dela**, saj so ženske manj prisotne na delovnem mestu zaradi porodniških dopustov in nege ob boleznih otrok;
- **nizke aspiracije**, saj ženske stereotipno veljajo za neambiciozne;
- **nižja izobrazba**, saj so ženske v preteklosti dosegale nižjo stopnjo izobrazbe kot moški oziroma se sploh niso šolale, saj je bila njihova primarna naloga, da so matere in gospodinje;
- **nerazumevanje poslovnega sveta**, saj je uspeh žensk v poslovnem svetu odvisen od uspešnosti pri tekmovanju z moškimi, ki naj bi ta svet bolje poznali;
- **pomanjkanje izkušenj**, ki so posledica dejstva, da so bile ženske v preteklosti manj prisotne v poslovnem svetu;
- **stresne situacije**, saj so vodstveni položaji običajno zelo stresni in povzročajo psihično izčrpanost, saj ženske določene situacije drugače doživljajo kot moški;
- **obstoj neformalnih moških mrež**, v katere je ženskam zaradi njihovega spola otežen vstop;
- **pomanjkanje ženskih zgledov**, saj se zaradi majhnega števila žensk, ki zasedajo managerski položaj, tudi manjše število žensk dejansko odloči, da bi to rado postalo in delalo;
- **diskriminacija pri zaposlovanju in napredovanju**, saj so ženske predmet diskriminacije že v samem postopku zaposlovanja, saj se jih mnogi izogibajo zaradi porodniških odsotnosti z dela, poleg tega je žensko delo pogosto slabše ocenjeno, zaradi česar imajo manjše možnosti za napredovanje;
- **razlike v plači**, saj ženske na trgu dela večinoma opravljajo poklice, ki so manj plačani od tistih, ki jih opravljajo moški;
- **stereotipi o spolu in managerjih**, saj stereotipna predstava o delu managerja ustreza sliki o moškem, ki zna prevzeti kontrolo, se zna odločati in izvajati disciplinske postopke, ženskam pa te lastnosti primarno niso pripisane;
- **odnos podrejenih**, saj imajo mnogi zaposleni za svojega nadrejenega raje moškega kot žensko, kar izhaja iz predsodkov o managerjih in managerkah;
- **pomanjkanje institucij za varstvo otrok**, saj je skrb za otroke in njihovo vzgojo še vedno primarna naloga žensk in le-ta jim pogosto preprečuje, da bi bile bolj številčno zastopane na managerskih položajih;
- **medijske podobe žensk**, saj mediji prikazujejo ženske v določenih stereotipnih vlogah, kar pa vpliva na družbeno sprejemanje žensk v vlogi managerk.

Poleg zgoraj omenjenih ovir Catalyst⁴ (1998, str. xxi–xxii) navaja še:

⁴ Catalyst je neprofitna organizacija, ustanovljena leta 1962, ki pomaga ženskam pri uresničevanju svojih potencialov in omogoča hitrejše napredovanje na delovnem mestu.

- negativen odnos do žensk v svetu managementa;
- mnenje, da ženske niso skladne z organizacijsko kulturo;
- pomanjkanje priložnosti za ženske, ki imajo potencial za managerke;
- pomanjkanje načrtovanja nasledstva;
- nezadostno mentoriranje ter
- nefleksibilni načini dela, ki ne podpirajo uravnoveženega usklajevanja dela in družinskega življenja.

Pogosto se kot ovira pri napredovanju kaže tudi starost žensk in starostno diskriminacijo ženske občutijo veliko bolj kot moški (Wentling, 2003). Starejše ženske veljajo za manj kvalificirane zaradi porodniških odsotnosti, ki so jih imele tekom kariere. Hodžičeva (2013) je z raziskavo nadalje ugotovila, da se ženske na delovnem mestu pogosto soočajo z nezaupanjem in podcenjevanjem sposobnosti s strani moških ter da se morajo na vodstvenem položaju dokazovati bistveno več kot moški. Gre za pojav dvojnih standardov (Šmuc, 2016), pri katerem delo, kakovost, znanje in sposobnosti posameznikov presojava strožje, kot bi jih sicer. Običajno gre za nezavedno dejanje, na katerega vplivajo predsodki in stereotipi osebe, ki presoja, osnovo za diskriminatorno presojo pa predstavlja osebna značilnost posameznika (spol, rasa, starost, vera ali nacionalnost). Ženske morajo tako imeti precej boljše kvalitete od moških, da lahko postanejo vodilne, saj moška organizacijska kultura izključuje ženske stran od položajev moči, virov in priložnosti (Choi & Park, 2014). Ženske poleg tega pogosto opažajo, da ne dobijo priložnosti, saj jih delodajalci ocenjujejo po videzu in ne po njihovih sposobnostih (Linehan in Scullion, 2001). Pogost pojav je tudi pomanjkanje motivacije (Kaparou & Bush, 2007). Ženske nimajo želje po višjih položajih, ker jim je družina pomembnejša od kariere in jih skrbi, kako bi se spopadle z vsemi izzivi managerskega položaja.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavile ključne ovire, ki ženskam krojijo poslovno kariero in tako tudi njihovo usodo.

2.3.1 Spolni stereotipi in spolne vloge

Spolni stereotipi predstavljajo prepričanje o psiholoških lastnostih, ki so značilne za posamezen spol, medtem ko spolne vloge predstavljajo prepričanje o vedenju, ki je primerno za posamezen spol (Powell, 2012). Spolni stereotipi predstavljajo negativne predsodke o ženskah glede njihovih kompetenc za vodenje. Ženske so tako pogosto predstavljene kot manj primerne za managerske pozicije, saj njihove splošne karakteristike, kot so osredotočenost na odnose, skromnost, pasivnost in čustva, ne sovpadajo s karakteristikami vodij, ki so osredotočeni na dosežke, prevzemajo tveganje, so asertivni, psihično močni in imajo karizmo (Choi & Park, 2014).

Merkačeva (2001, str. 9–10) kot tipične stereotipe, ki so pogosta prepreka ženskam v poslovnem svetu, navaja, da so moški intelektualno superiornejši, da so čustveno

stabilnejši in bolj odločni ter da dosežke, napredek in delo cenijo bolj kot ženske. Predsodki izvirajo iz same družbe (Crampton & Mishra, 1999), ki je prepričana, da ženske pogosteje menjajo delovno mesto, da delajo samo iz ekonomskih razlogov, da usposabljanje žensk ni smiselno, saj bodo kmalu šle na porodniški dopust, da si ne moški ne ženska ne želita, da bi jima bila ženska nadrejena, da ženske niso kos kriznim situacijam ter da ženska ne more biti managerka, saj mora več časa nameniti za dom in družino. Stereotipno prepričanje, da so ženske zaradi vzgoje otrok in drugih obveznosti, povezanih z družino in gospodinjstvom, manj predane delu, močno vpliva na direktorje, ki se odločajo o zaposlovanju ali napredovanju, s čimer ustvarjajo stekleni strop in ženskam onemogočajo razvoj kariere (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009).

Scheinova (2001) navaja, da obstaja psihološka ovira – fenomen »razmišljaj kot manager, razmišljaj kot moški«, ki spodbuja predsodke glede žensk tako v postopku selekcije, napredovanja kot tudi pri odločitvah o usposabljanju. V svojih raziskavah je ugotovila, da pri ženskah, ki so zasedle managerski položaj, ta fenomen ni več prisoten in so prepričane, da so si ženske in moški enaki glede lastnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje managerjev. Moški pa so po drugi strani še vedno ostali zakoreninjeni v svoji miselnosti, da so lahko samo moški uspešni managerji.

Zaradi mnogih stereotipov se ženske pogosto soočajo z ovirami, ko želijo priti na položaje, ki omogočajo avtoriteto, vodenje in moč (Ridgeway, 2001). Te nevidne ovire, imenovane tudi *stekleni strop*, ženskam in manjšinam onemogočajo, da bi se povzpeli po lestvici navzgor (Carli & Eagly, 2001). Učinki steklenega stropa se kažejo tako pri iskanju zaposlitve kot tudi pri kasnejšem napredovanju ter izhajajo iz vedenjskih in kulturnih razlogov, kot so stereotipi in preferiran stil vodenja (Oakley, 2000). Vloga vodenja je bila namreč skozi leta videna kot izrazito moška vloga, kar ima negativen vpliv za ženske in posledično je tako razumljen nižji vodstveni potencial za ženske (Ridgeway, 2001).

2.3.2 Stekleni strop

Eden bolj znanih ovir, s katerimi se ženske soočajo na svoji karierni poti, je stekleni strop (angl. glass ceiling), ki pomeni, da ženske vedo, kam želijo iti, vendar na poti do tja trčijo ob strop ali steno, ki jim preprečuje, da bi dosegle željeno pozicijo. Stekleni strop (Smith, Caputi & Crittenden, 2012c) predstavlja fenomen, ki ženskam in manjšinam onemogoča vstop na vrh organizacije, kjer v večini še vedno dominirajo moški. Načeloma se *stekleni strop* povezuje z navideznimi preprekami, ki preprečujejo napredovanje, stekleni zid (angl. glass wall) pa pomeni spolno segregacijo zaradi neenake porazdelitve moških in žensk po posameznih poklicih.

V angleški terminologiji se poleg že omenjenih dveh izrazov uporabljajo še številni drugi, ki opredeljujejo isti pojav, ki ga simbolično ponazarja slika 3. Tako poznamo še izraze, kot so: »glass labyrinth« (stekleni labirint), »glass slipper« (stekleni čevelj), »career ladder« (napredovanje na karierni lestvici), »glass escalator« (steklene stopnice), »glass

floor« (steklena tla) itd. Metafore za spolno diskriminacijo in predsodke o ženskah predstavljajo izrazi »glass cliff« (steklena pečina) in »sticky floor« (lepljiva tla), ki se nanaša na ovire v začetnih fazah kariere. Poznamo tudi metafore, ki so vezane na ženske z družinami: »second shift« (druga izmena), »maternal wall« (materinski zid), »child penalty« (kazen zaradi otroka) ter »kaleidoscope career« (kaleidoskopski karierni model), ki temelji na predpostavki, da ženske sprva vidijo izzive v karieri, nato pa svoje cilje raje prilagodijo družini (Smith, Caputi & Crittenden, 2012c; Powell & Butterfield, 2015; Carli & Eagly, 2016).

Slika 3: Ženska karierna lestev



Vir: Evropska komisija (brez datuma).

Raziskava o kariernih poteh (Smith, Caputi & Crittenden, 2012a) je pokazala, da o steklenem stropu obstajajo štiri prepričanja: *zanikanje*, *trdoživost*, *sprejetje* in *odpoved*. *Zanikanje* pomeni prepričanje, da se moški in ženske soočajo z enakimi ovirami in problemi pri napredovanju. *Trdoživost* je definirana kot prepričanje, da so ženske sposobne razbiti stekleni strop. *Odpuved* pomeni prepričanje, da so ženske žrtve številnih negativnih posledic pri napredovanju v karieri, zato je bolje, da ne poskušajo razbijati steklenega stropa. *Sprejetje* pa pomeni prepričanje, da so ženskam pomembnejši drugi cilji v življenju – družina in ne razvoj kariere. Vsi ti štirje dejavniki predstavljajo ovire za uspeh v karieri žensk. Če bi jih ženske uspele premagati, same ali s pomočjo organizacij, bi bile bolj zadovoljne in srečne, boljšega psihičnega zdravja ter posledično tudi bolj zavzete za delo, kar pa bi prispevalo tudi k uspešnemu delovanju organizacij.

2.3.3 Diskriminacija pri zaposlovanju in napredovanju

Ženske se pogosto srečujejo z diskriminacijo na delovnem mestu. Diskriminacija je prisotna že v samem postopku selekcije in zaposlitve, ko delodajalec na delovno mesto raje izbere moškega kandidata kot pa žensko. Ker funkcija managerja tradicionalno predstavlja moškega, se tudi pri zaposlovanju iščejo »moške« karakteristike in imajo tako moški prednost pred ženskimi kolegicami (Powell & Butterfield, 2017). Hendersonova, Grappendorfova in Burtonova (2008) so sicer ugotovile, da ima v samem postopku

selekcije veliko vlogo tudi zunanji videz. Bolj privlačne ženske imajo tako večje možnosti, da dobijo zaposlitev v primerjavi z ženskami, ki so manj atraktivnega videza.

Še bolj očitna je diskriminacija pri napredovanju. Na splošno sicer velja, da organizacije delujejo po načelu meritokracije, kjer tisti, ki si zaslužijo napredovanje, tudi dejansko napredujejo, in tisti na vrhu predstavljajo največje talente. Toda raziskave (Rosener, 1995, str. 7) kažejo, da morajo ženske veliko več delati kot moški, če želijo napredovati, in veljajo za manj kredibilne od moških. Ženske sicer diskriminacije pri napredovanju ne doživljajo kot nekaj izrazito negativnega oziroma si tega vsaj ne priznajo. Pogosto so tarče diskriminacije, pa si o tem ne upajo spregovoriti. Spet druge ženske diskriminacijo sprejmejo in se z njo sprijaznijo v smislu, da ženske pač počasneje napredujejo v karieri. Na takšen način sprejmejo prepričanje moških, da ženske enostavno niso zmožne enakovredno skrbeti za družino in ob tem še delati.

Ženske, ki imajo otroke, težje zasedejo vodilni položaj, več možnosti za napredovanje imajo v večjih organizacijah, medtem ko višja stopnja izobrazbe ni nujno pogojena z vodstvenim položajem (Hurley & Choudhary, 2016). Rezultati raziskave (Ryan & Haslam, 2006) kažejo, da imajo moški več možnosti priti na vodilni položaj, ko je uspešnost poslovanja stabilna, ženske pa takrat, ko določena organizacija že nekaj časa slabše posluje. Ženske se ob tem soočajo z večjim tveganjem in večjo možnostjo neuspeha, pogosto pa položaj sprejmejo zato, da se dokažejo.

Dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na napredovanje, so (Wentling, 2003): starost, znanje, strokovnost, organizacijski dosežki, spretnost v odnosih z ljudmi, uspešnost pri javnih nastopih, geografska mobilnost, lojalnost, stiki s pomembnimi ljudmi, podpora mentorja, asistenca generalnemu direktorju, politične veze, lojalnost politični/gospodarski ideologiji, želja po učenju in dobro delo. Tudi družina v mnogih primerih spada med dejavnike, ki ženskam preprečuje napredovanje, saj želijo ženske, ko imajo enkrat otroke, zmanjšati število ur, ki jih preživijo na delovnem mestu, medtem ko jih moški želijo povečati (Browne, 2002, str. 42).

Ovire, s katerimi se ženske soočajo, so realnost, a zagotovo ne stvar, ki je ni mogoče odpraviti. V nadaljevanju se bom osredotočila na rešitve, ki ženskam pomagajo priti na vodilni položaj in ki na splošno izboljšujejo položaj žensk v managementu.

2.4 Rešitve za izboljšanje položaja žensk

Zakaj je treba odpraviti ovire, s katerimi se ženske srečujejo na karierni poti? Preprosto zato, ker je nepravilno, da ženske in moški dosežejo enako stopnjo izobrazbe in imajo enake oziroma podobne delovne izkušnje, medtem ko je njihov položaj v organizaciji daleč od enakopravnega. Ker se število žensk na vodstvenih položajih počasi zvišuje, bi se morale odpraviti ali vsaj zmanjšati tudi razlike med spoloma, razlike, ki zadevajo višino plače, zaposlovanje, napredovanje ali odpuščanje (Cohen & Huffman, 2007).

Dejstvo je, da je položaj žensk v managementu mogoče izboljšati in tako povečati število žensk na managerskih pozicijah. Deloma je to odvisno od žensk samih, deloma pa tudi od ukrepov (zakonov) države in posameznih organizacij. Nenazadnje bi moralo to biti tudi v interesu posameznih organizacij, saj večja prisotnost žensk v organizacijah in na splošno mešana sestava managementa organizacijam zagotavljata lažje razumevanje potreb potrošnikov (Eyring & Stead, 1998; Smith, Smith & Verner, 2006), kar pa lahko vpliva na povečanje prodaje in posledično boljše poslovne rezultate.

Ogulinova (2003) pravi, da bi položaj žensk v managementu lahko izboljšali:

- z razvojem in spodbujanjem drugačnih načinov socializacije, s čimer bi preprečili ohranjanje stereotipov in spolne segregacije,
- s spodbujanjem večje samozavesti pri ženskah;
- z odpravljanjem tradicionalno zakoreninjenih spolnih družbenih vlog,
- z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem žensk,
- z načrtovanjem kariere s pomočjo mentorjev,
- z vzpostavljanjem ženskih neformalnih mrež,
- z omogočanjem fleksibilnega delovnega časa in dela od doma ter ohranjanjem delovnega mesta po vrnitvi s porodniškega dopusta,
- s spodbujanjem žensk, ki imajo talent in potencial za vodilni položaj,
- s spreminjanjem stereotipnih predstav o ženskah,
- s sprejetjem ukrepov za enakovreden dostop do položajev (prek pozitivne diskriminacije in kvot),
- s spodbujanjem zakonodaje, ki omogoča enake možnosti za vse, ter
- s povezovanjem in organiziranim sodelovanjem managerk.

Mnoge organizacije tako že izvajajo programe dodatnih usposabljanj in izobraževanj ter formalne ali neformalne mentorske programe, s pomočjo katerih ženske pridobijo veščine in znanja, ki so potrebna za opravljanje tekočega dela in za vodilne položaje, ter sprejemajo ukrepe za zmanjšanje predsodkov do žensk in njihovih sposobnosti in povečanje števila žensk na vodstvenih položajih (Lewis & Fagenson, 1995). Programi so po eni strani zelo koristni, saj ženske pridobijo potrebna znanja, a po drugi strani lahko še poglobljajo vrzel med moškimi in ženskami ter jih izolirajo od managerskih položajev. Ker so moški običajno izključeni iz teh usposabljanj, je manjša spolna integracija, kar pa lahko še dodatno okrepi segregacijo na delovnem mestu.

Ena bolj pomembnih stvari pri odpravljanju kariernih ovir za ženske je tudi sprememba hierarhične strukture organizacij (DeMatteo, 1994). Po tradicionalni strukturi ureditvi so na vodilnih položajih moški, medtem ko so ženske na dnu hierarhije. S spremembo organizacijske strukture, ki bi bila bolj ploska in brez meja ter bi odražala aktivno vlogo žensk v managementu, bi se moški in ženske naučili skupaj delovati na nov način, predsodki o posameznih spolih pa bi tako počasi začeli izginjati.

Če želimo doseči enakopravnost med spoloma, morajo organizacije ženskam pokazati več spoštovanja in biti bolj tolerantne, ko se odločijo za družino (Allen, Dreves & Ruhe, 1999), ter uporabljati objektivna merila pri vrednotenju dela (Gumbus & Grodzinsky, 2004). Organizacije bi morale več narediti na področju plačane odsotnosti z dela, zagotoviti pomoč pri negi otrok in poskrbeti za delitev delovnih mest (Rose & Hartmann, 2004). Priložnost za izboljšanje položaja žensk je tudi v mreženju z drugimi ženskami, mentorstvu s strani starejših in izkušenih žensk, izvedbi pomembnih nalog ter tehnoloških kompetencah (Saleem, Rafiq & Yusaf, 2017). Sodobne organizacije bi se morale posluževati sodobnih trendov pri zaposlovanju in kasnejšem napredovanju ter v postopkih izbiranja in napredovanja bolj upoštevati ženska znanja in sposobnosti. Tako bi pridobili bolj raznoliko delovno silo, ki bi zagotavljala večjo konkurenčnost na globalni ravni, zaradi večje učinkovitosti in uspešnosti delovne sile pa bi si znižali tudi stroške.

Pomembno vlogo pri izboljševanju položaja žensk v organizacijah ima oddelek za ravnanje s človeškimi viri (Cornelius & Skinner, 2005), saj lahko s svojimi aktivnostmi spodbuja kulturne spremembe, razvija družbeno odgovorno in družini prijazno delovno okolje s fleksibilnim delovnim časom, s širjenjem informacij glede neenakosti med spoloma, z nepristranskim ocenjevanjem dela posameznikov in z aktivnejšim pristopom k managementu karier.

Po drugi strani lahko tudi ženske same veliko naredijo za izboljšanje svojega položaja (Žokalj, 2011). V okviru izobraževanja bi se lahko bolj osredotočile na področja, ki jih zdaj primarno pokrivajo moški (informacijska tehnologija, finance in strojništvo). Lahko bi se udeleževale seminarjev, kjer bi pridobile dodatne kompetence, ki so potrebne za funkcijo managerk, kot so javno nastopanje, krepitev samozavesti, tekmovalnost in reševanje konfliktov, več časa bi morale nameniti načrtovanju lastne kariere ter vzpostavljati neformalne stike znotraj in zunaj organizacije. Izjemno pomembno pa je, da se pozanimajo, kako poteka managerka funkcija, na kaj morajo paziti, kako se morajo obnašati, oblačiti, kako uporabljati avtoriteto itd. Hodžičeva (2013) pravi, da so za izboljšanje položaja žensk poleg visoke izobrazbe pomembne tudi vztrajnost, trma, samozavest in prepričanje v svoje znanje. Več uspeha imajo ženske, ki svoje delo opravljajo odgovorno, imajo tako vodstvene kot tudi dobre organizacijske sposobnosti ter so pri delu objektivne in poštene.

Na področju izboljševanja položaja žensk ima ključno vlogo tudi država z zakonodajo, ki omogoča enake možnosti zaposlovanja in enako višino plačila za posamezno delovno mesto, z urejanjem porodniškega in starševskega dopusta ter z zdravstveno zaščito žensk in otrok. V Evropi so leta 1991 z iniciativo *New Opportunities for Women* (Nove priložnosti za ženske) začeli spodbujati enake možnosti zaposlitve (Davidson & Burke, 2000, str. 20). Program omogoča razvoj žensk in pomaga pri spreminjanju organizacij, da bi ženske lažje in hitreje napredovale ter dosegle tudi najvišja mesta v organizacijah. Avtorja nadalje ugotavljata, da bi odprava zakonodaje, ki daje ženskam več možnosti enakosti, položaj žensk še poslabšala.

Toda kljub temu da vladni ukrepi spodbujajo ureditev zadev, se v praksi uporabljajo zgolj v manjšem številu. Raziskave (D'Agostino & Levine, 2009) so celo pokazale, da se zaposleni bojijo koristiti družinam prijazne prakse, saj lahko to negativno vpliva na oceno njihovih sposobnosti in mnenje, da bolj kot predanost organizaciji preferirajo predanost družini. Kot pravi Braunova (1995), ni dovolj, da države sprejmejo zakone, v katerih se določa, kolikšen odstotek moških in žensk mora zasedati posamezne položaje, pomembneje je, da se sprejmejo ukrepi, ki bodo pozitivno vplivali na enakopravnost zaposlovanja. Pogledati je treba, kakšna je spolna raznolikost na delovnem mestu po samem postopku zaposlovanja in če so bile ovire, ki onemogočajo enake možnosti zaposlovanja za vse ljudi, odpravljene.

Res je, da je danes položaj žensk bistveno boljši, kot je bil pred stotimi, dvestotimi leti. Zakonodajca, ukrepi in drugi mehanizmi, ki jih uporabljajo države in organizacije, predstavljajo pomemben korak k doseganju enakopravnosti med moškimi in ženskami, a narediti bi se dalo še veliko več. Temeljni problem, ki ga jaz vidim kot največjo oviro ženskam v poslovnem svetu, je miselnost in prepričanje ljudi, da ženske niso primerne za vodilne položaje. Ta miselnost je žal tako globoko zakoreninjena, da bo trajalo še veliko časa, da se bo odpravila. Morda bi morali korenite spremembe narediti že pri sami vzgoji otrok in v šolskem sistemu, ki preveč poudarja, kaj je primerno za fante in kaj za dekleta. Otrokom bi morali dati več svobode in jih spodbujati, da lahko dosežejo vse, kar si želijo. Če bi tudi starši svojim otrokom privzgojili samozavest in samozaupanje, bi si otroci (predvsem dekleta) kasneje v življenju več upali in imeli tako večje možnosti za uspešno poslovno kariero.

2.5 Položaj žensk po svetu in v Sloveniji

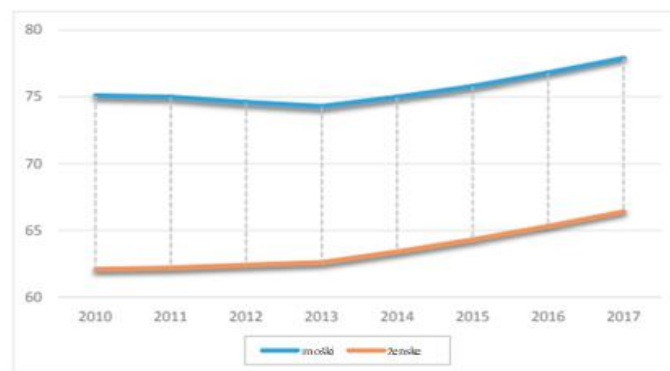
V vseh državah po svetu je managerska pozicija videna kot funkcija, ki pripada moškim, zato ta položaj zaseda bistveno večje število moških kot žensk. V mnogih državah po svetu si moški niti ne želijo delati pod ženskim vodstvom, tako da imajo ženske možnost priti na višji položaj zgolj v poklicih, ki veljajo za bolj ženske – v izobraževanju ter v zdravstvenih in osebnih storitvah (Omar & Davidson, 2001). Ženske, ki pridejo na managerski položaj, so povečini samske ali ločene oziroma če so poročene, običajno nimajo otrok oziroma jih imajo manj kot druge ženske. Položaj ženske je pogosto odvisen tudi od kulture. Tako je na Bližnjem vzhodu in v azijskih državah tradicionalna vloga žensk ter skrb za družino in dom veliko bolj poudarjena kot v drugih državah.

Po podatkih Catalysta (2020b) je v svetovnem merilu neenakost med spoloma še vedno izjemno prisotna, saj zgolj 25 % vodilnih položajev zasedajo ženske. Hkrati poročilo navaja, da so podjetja, vključena v indeks S&P/TSX, izboljšala delež žensk v upravnih odborih, saj je leta 2019 odstotek žensk na čelu odborov znašal 27,6 %, medtem ko je v letu 2018 znašal le 18,3 %. Odstotek žensk na vodilnih položajih v tej skupini podjetij se

je zvišal iz 15 % na 17,9 %. Od avgusta 2019 dalje pa imajo vsa podjetja v skupini vsaj eno predstavnico v upravnih odborih (Catalyst, 2020a).

Neenakost med spoloma je prisotna tudi v Evropski uniji, kjer se je zaposlenost med ljudmi, starimi med 20 in 64 let, sicer zvišala in je v letu 2017 znašala 77,9 % pri moških in 66,4 % pri ženskah. Ženske so tako v primerjavi z moškimi še vedno manj zaposlene (za 11,5 %), je pa ta trend v zadnjih letih konstanten, kot je razvidno s slike 4.

Slika 4: Trend zaposlenosti žensk in moških, starih med 20. in 64. leti, v EU v %

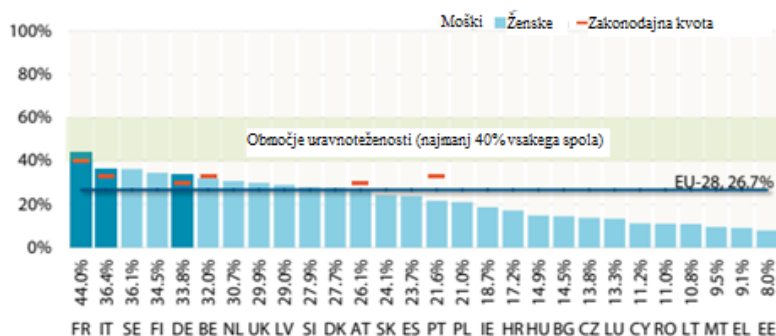


Vir: Evropska komisija (2019).

Ker je delo najboljši način, da ženske pridobijo na moči in postanejo ekonomsko neodvisne, želi Evropska komisija z ukrepi zvišati delež zaposlenosti pri ženskah (Evropska komisija, 2019). S *Strategijo za enakost spolov 2020–2025* želi zagotoviti večjo udeležbo žensk na trgu dela ter zmanjšati plačno vrzel med ženskami in moškimi, promovirati enakost med spoloma pri odločanju, boriti se proti nasilju nad ženskami na delovnem mestu in zaščititi žrtve nasilja ter promovirati enakost spolov in pravice žensk po vsem svetu (Evropska komisija, 2020).

Delež žensk v upravnih odborih največjih podjetij v Evropski uniji je oktobra 2018 znašal 26,7 % (slika 5). Francija je edina država, kjer je delež žensk v upravnih odborih višji od 40 %, v Italiji in Nemčiji ter na Švedskem in Finskem ženske predstavljajo vsaj tretjino članov upravnih odborov, medtem ko na Malti ter v Grčiji in Estoniji ženske predstavljajo manj kot 10 % članov upravnih odborov. Delež žensk na vodilnih položajih se je po uvedbi kvot sicer izboljšal, še vedno pa je moč opaziti prevlado moških, kar je tudi razlog za plačno vrzel med moškimi in ženskami, saj so ženske po večini zaposlene v sektorjih, kjer je plačilo nižje. So pa ženske manj plačane kot moški tudi, če so visoko izobražene in zasedajo enak položaj kot moški (Evropska komisija, 2019).

Slika 5: Delež moških in žensk v upravnih odborih v največjih podjetjih v EU



Vir: Evropska komisija (2019).

Stanje zaposlenosti v Sloveniji sem preverila na Statističnem uradu Republike Slovenije (SURS, 2020a), kjer je bilo 1. 1. 2020 registriranih 2.095.861 prebivalcev, od tega 51,2 % žensk. Konec januarja 2020 je bilo 895.400 delovno aktivnih oseb, od tega 491.300 moških in 404.100 žensk, kar je 19,28 % vsega prebivalstva v Sloveniji. Stopnja zaposlenosti (pri osebah, starih med 20 in 64 let) znaša 72 % pri ženskah in 79 % pri moških. V izobraževanju, zdravstvu in socialnem varstvu dela približno 27 % žensk, moških le 6 %. Manj žensk (9 %) kot moških (36 %) pa dela v naravoslovnih, tehnoloških, inženirskih in matematičnih poklicih (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019). Navedeni podatki kažejo, da ženske predstavljajo pomemben del delovne sile, zato bi jih morali tako tudi obravnavati.

Splošno se v Sloveniji zvišuje tudi stopnja izobrazbe, saj je bilo po podatkih SURS-a (2020b) v študijskem letu 2019/20 v terciarno izobraževanje vključenih 76.728 študentov, kar je 1 % več kot v letu pred tem. Med vsemi študenti je 57,3 % žensk, ki številčno prevladujejo na večini področij izobraževanja in v nekaterih segmentih dosegajo celo višjo izobrazbo kot moški. Najbolj so ženske zastopane (88 %) na področjih izobraževalne znanosti in izobraževanja učiteljev ter na področju zdravstva in socialne varnosti (77 %). Moški najbolj prevladujejo na področju informacijske in komunikacijske tehnologije (83 %) ter tehnike, proizvodne tehnologije in gradbeništva (74 %) (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019).

Po podatkih Evropskega inštituta za enakost spolov (EIGE) je v letu 2019 indeks enakosti spolov za Slovenijo znašal 68,3 od 100, kar jo uvršča na 11. mesto v Evropski uniji. Indeks enakosti spolov se osredotoča na usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Ocene so se od leta 2005 najbolj izboljšale na področju moči in denarja, slabši napredek pa je viden na področju upravljanja časa in zdravja. Žal je neenakost na določenih področjih še vedno prisotna. Kljub temu da se je delež žensk v upravnih odborih največjih družb, ki kotirajo na borzi, med letoma 2005 in 2018 povečal iz 19 % na 27 %, znaša delež žensk na vodilnih položajih le 21,6 %. Tudi povprečni mesečni zaslužek moških in

žensk se je med letoma 2005 in 2017 zvišal za približno 20 %, še vedno pa obstajajo razlike v višini plače med spoloma. Ženske namreč zaslužijo 9 % manj kot moški. V parih z otroki ženske zaslužijo 20 % manj kot moški, v parih brez otrok pa ženske zaslužijo 13 % manj kot moški. Pri delitvi družinskih obveznosti se je neenakost med spoloma v Sloveniji znižala, še vedno pa ženske prevzemajo več družinskih obveznosti, saj 35 % žensk najmanj eno uro na dan porabi za vzgojo in varstvo družinskih članov, medtem kot je delež pri moških 28 % (Evropski inštitut za enakost spolov, 2019).

Slovenska zakonodaja v zvezi z zagotavljanjem enakih možnosti obema spoloma upošteva načela mednarodne konvencije o pravicah žensk. Enakost spolov je namreč osnovno načelo demokratičnih družb in določa, da so ženske in moški enako zastopani na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje pravic in razvoj potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter imajo enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj. Uravnotežena zastopanost spolov pa pomeni, da je vsak spol zastopan z najmanj 40 % (Združenje Manager, 2015).

Enakost spolov je v Sloveniji določena z ustavo in je del delovnega prava (14. člen in 49. člen Ustave), podrobneje pa je opredeljena in urejena še v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr. 47/15, Zakonu o enakih možnostih žensk in moških iz leta 2002 (ZEMŽM), Ur. l. RS, št. 59/02, Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja iz leta 2004 (ZUNEO), Ur. l. RS, št. 93/07, Uredbi o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov iz leta 2004 (Ur. l. RS, št. 103/04 in 59/19) ter Resoluciji o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020 iz leta 2015 (Ur. l. RS, št. 84/15). Republika Slovenija je leta 2004 s podzakonskim aktom sprejela Uredbo o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov, ki določa, da mora biti med predstavniki in predstavnicami, ki jih v javna podjetja imenuje vlada, najmanj 40 % vsakega spola, pri čemer velja načelo »izpolni ali pojasni⁵«.

Pomembno vlogo za spodbujanje uravnotežene zastopanosti in udeležbe žensk in moških na najvišjih položajih managementa ima tudi projekt *Vključi.Vse*, ki ga izvajajo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Združenje Manager in Komisija za preprečevanje korupcije na podlagi evropskih sredstev programa PROGRESS (Združenje Manager, 2015). Obstajajo pa tudi drugi primeri dobrih praks na področju zagotavljanja večjih enakosti med moškimi in ženskami (Kovačič & Kanjuo Mrčela, 2016):

- *Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020*, ki jo je sprejelo Združenje Manager z namenom zvišanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru katerega je bil cilj tudi povečati delež managerk v vodstvih podjetij na vsaj 30 % do leta 2015 in 40 % do leta 2017;

⁵ Načelo »izpolni ali pojasni« pomeni, da morajo podjetja v primeru, da ne dosežejo predpisanih deležev vsakega od spolov na mestih odločanja, pojasniti, kateri so razlogi, da jim to ni uspelo.

- priznanji *Managerkam prijazno podjetje* in *Artemida*, ki ju podeljuje Združenje Manager in na ta način spodbuja ženske, da se odločijo prevzeti managerski položaj, ter promovira uspešno delovanje žensk na vodilnih položajih in njihovo vlogo pri zagotavljanju večje dodane vrednosti organizacij;
- certifikat *Družini prijazno podjetje*, ki ga že več kot 10 let podeljuje Ekvilib inštitut (brez datuma) z namenom spodbujanja praks, ki omogočajo lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja;
- klub *Visokih petk*, ki ga je ustanovil Bisdone Slovenija z namenom druženja, mentorstva ter deljenja pozitivnih izkušenj in nasvetov žensk različnih starosti in iz različnih poklicev; ter
- številni drugi programi, ki spodbujajo razvoj ženskega podjetništva (program mentorstva Zavoda Y, spletna stran Žensko podjetništvo itd.).

Vse zgoraj navedene prakse pomembno prispevajo k izboljšanju položaja žensk v svetu managementa. Zavedati se je treba, da lahko ženske v svojimi karakteristikami in stilom vodenja vidno prispevajo k boljšim odnosom med zaposlenimi in prijetnejši organizacijski klimi, s čimer prispevajo k večji produktivnosti zaposlenih, boljšim poslovnih rezultatom in tudi večjemu ugledu samih organizacij. Podrobneje bom vpliv ženskega vodenja na uspešnost poslovanja opredelila v nadaljevanju.

3 VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST POSLOVANJA

Delovanje organizacije in njen obstoj sta pogojena s tem, da uspešno uresničuje zastavljene cilje. Ker ima organizacija velik vpliv tudi na posameznika, si zaposleni želijo, da so organizacije v svojem poslovanju uspešne, saj si tako z njihovo pomočjo zagotavljajo tudi svojo materialno eksistenco (Možina, 1990, str. 20–21). Na delovanje organizacij vpliva veliko dejavnikov, na katere se morajo ustrezno odzvati, da si zagotovijo dolgoročno uspešnost poslovanja. Vsaka organizacija se v svoji življenjski dobi sooči z vzponi in padci. Tekom razvoja lahko doseže točko zasičenosti, ki ne zagotavlja nadaljnje rasti, zato so v teh kritičnih trenutkih potrebne spremembe, ki zajemajo tako izobraževanje in razvoj zaposlenih, razvoj poslovnih funkcij kot tudi spremembe v tehnologiji, strukturi organizacije, odnosih med zaposlenimi itd.

Zaposleni v organizaciji si seveda želijo, da bi le-ta uspešno delovala, vendar to še ne pomeni, da tudi dejansko dajo vse od sebe, da bi pripomogli k tej uspešnosti. Zaposlene je treba ves čas ustrezno motivirati in jih spodbujati, da bodo pri svojem delu kar najbolj učinkoviti. Raziskave (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 28) so pokazale, da uspešnost neke skupine ni odvisna le od skupine same, temveč je v veliki meri odvisna od uspešnega vodenja. A uspeh ni odvisen zgolj od vodje, saj organizacije ne morejo delovati uspešno, če nimajo ustrezno usposobljenega kadra.

Kadar ocenjujemo neko organizacijo, jo običajno presojava z vidika njene uspešnosti in učinkovitosti. Pomembno je, da se zavedamo, da to ni ena in ista stvar. Delati *uspešno* namreč pomeni delati prave stvari, delati *učinkovito* pa pomeni, delati stvari na pravi način. Organizacija je učinkovita, če realizira svoje cilje, in uspešna, če uspešno zadovoljuje potrebe v najširšem pomenu (Možina, 1990, str. 24). Za uspešno delovanje je zelo pomembna organizacijska klima (Gumbus & Grodzinsky, 2004), saj klima, ki spodbuja toleranco, podpira rast in razvoj zaposlenih, enakost med zaposlenimi, mentorstvo in napredek, privlači talente, prispeva k pozitivni podobi organizacije in k uspehu organizacije na splošno.

Organizacija je sama po sebi mrtva, srce in življenje ji namreč dajejo zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in motivacijo za delo (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik & Terpin, 1996). In managerji se vse bolj zavedajo, da viri konkurenčne prednosti niso več proizvodni procesi, nizki stroški ali inovativni izdelki, temveč je ključna kakovost delovne sile. Temeljni vir konkurenčne prednosti prihodnosti postaja človeški kapital (Shrader, Blackburn & Iles, 1997): kreativnost, analitične sposobnosti in sposobnost vodenja zaposlenih. Gre za konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati. Če želijo organizacije uspeti in še naprej rasti, si morajo zagotoviti najboljši kader, vse pomembnejša delovna sila pa postajajo tudi ženske (Catalyst, 1998, str. xviii). Organizacije se v današnjih časih vse bolj soočajo s pritiski glede raznolike delovne sile in si želijo, da bi si pridobile najboljši kader. Tako pa imajo tudi ženski talenti večje možnosti, da vstopijo v svet, kjer so še do nedavnega prevladovali moški (Gumbus & Grodzinsky, 2004). Raziskave (Sahoo & Lenka, 2016) so pokazale, da lahko spolna raznolikost v organizacijah pozitivno vpliva na ugled blagovne znamke, korporativno upravljanje, komunikacijo, odnose, družbeno odgovornost, kreativnost in inovativnost, delovno etiko, zadovoljstvo kupcev in tudi finančno uspešnost.

Še nedolgo nazaj, ko je bilo na višjih managerskih položajih malo število žensk, je obstajalo malo raziskav o tem, kako ženska vpliva na samo delovanje organizacije. Kasneje, ko se je število žensk na višjih položajih povečevalo, pa so raziskovalci začeli opazovati tudi vplive, ki jih prinaša ženska prisotnost. Ugotovili so (Davidson & Burke, 2000), da organizacije, ki uspešno uporabljajo prakse, ki podpirajo razvoj kariere ženskih managerk, ustvarjajo okolje, kjer so ženske ocenjene po dosežkih, poveča se tudi konkurenčno prednost, saj privabljajo le najboljše talente. Takšne organizacije privarčujejo pri investicijah, saj ženske manj pogosto menjajo službo, optimizirajo produktivnost, ohranjajo stare in privabljajo nove kupce, izboljša se tudi kakovost vodenja, saj je le-ta višja, ko kriterij za razvoj in napredovanje postanejo sposobnosti, večine in učinkovitost.

In zakaj so ženske potrebne na managerskih pozicijah? Kot navajata Burgessova in Tharenoujeva (2002), so ženske potrebne na višjih položajih preprosto zato, ker so za te položaje dovolj sposobne, včasih celo bolj od moških. Poleg tega se z večjim številom žensk v top managementu poveča raznolikost mnenj v upravnih odborih. Ženske namreč

prinašajo svoj strateški pogled na prihodnost organizacije, vplivajo na sprejemanje odločitev, zagotavljajo ženske vzornike in mentorje ter izboljšujejo podobo organizacije. Ženske spreminjajo način vodenja iz povsem dominantnega stila v stil, za katerega je značilno deljenje moči. Organizacijam prinašajo konkurenčno prednost in tako zagotavljajo dolgoročno uspešnost poslovanja. Sodobne teorije (Jogulu & Wood, 2006) preučujejo, da so v današnjih nemirnih časih kot vodje potrebne ženske, ki s svojo usmerjenostjo k ljudem vzpostavljajo okolje, ki spodbuja delo in motivacijo. Če so zaposleni zadovoljni, so bolj produktivni, in obstaja manj možnosti, da bi organizacijo zapustili.

Velike, tradicionalno hierarhično strukturirane organizacije so bile dolgo časa velika ovira v karieri sposobnih in talentiranih žensk. Toda časi se spreminjajo. Vse več je manjših organizacij, spreminja se trg in načini konkuriranja, velik napredek je v tehnologiji in vsem tem spremembam se morajo prilagoditi tudi organizacije, če želijo uspešno poslovati. Biti drugačen in biti fleksibilen sta ključni lastnosti, ki jih organizacije potrebujejo za doseganje konkurenčne prednosti. S spreminjanjem organizacij, se ne spreminjata samo organizacijska struktura in kultura, temveč tudi načini vodenja, ženske pa imajo tako vse več možnosti, da se izkažejo in vsem pokažejo, da zmorejo. Ne samo voditi, temveč tudi pozitivno vplivati na poslovanje in družbo kot celoto.

3.1 Primerjava ugotovitev izvedenih raziskav o vplivu spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja

Uvedba kvot je bistveno prispevala k večjemu številu žensk v managementu, saj na nek način organizacije sili k zaposlovanju žensk. Če je bilo manjše število izkušenih žensk pred uvedbo kvot razlog za njihovo manjše število, so morale organizacije po uvedbi kvot zaposlovati tudi mlajše, manj izkušene ženske, sama struktura vodstva pa se je tako bistveno spremenila. Večja kot je organizacija, več je možnosti, da bo v vodstvu prisotnih več žensk, sestava odbora pa bo bolj raznolika tako glede spola kot tudi različne izobrazbene podlage (Carter, Simkins & Simpson, 2003).

Rezultati raziskav glede vpliva spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja dajejo različne ugotovitve. Mnogi raziskovalci (Gregory-Smith, Main & O'Reilly III, 2014; Post & Byron, 2015; Pletzer, Nikolova, Kedzior & Voelpel, 2015) ugotavljajo, da ni jasne povezave med spolno sestavo managementa in uspešnostjo poslovanja posamezne organizacije, vendar pa to ne spodkopava ideje po večji raznolikosti upravnih odborov in nadzornih svetov družb. Druge raziskave (Matsa & Miller, 2013) kažejo, da spremenjena sestava odborov vpliva na profitabilnost organizacij, in sicer se je ta zmanjšala, število zaposlenih pa povečalo, ko so ženske prišle v odbore po uvedbi kvot. Delničarji so namreč precej občutljivi glede sprememb na vodilnem položaju. Raziskava (Lee & James, 2007) je pokazala, da ima imenovanje ženske za izvršno direktorico večji negativen vpliv na trg, kot pa če je na to mesto imenovan moški. Deležniki se bolj

negativno odzovejo, če je na položaj glavne izvršne direktorice (CEO) imenovana ženska, in manj negativno, če je ženska imenovana na katerokoli drugo pozicijo v top managementu. Po drugi strani pa so Francoeur, Labelle in Sinclair-Desgagné (2008) ugotovili, da organizacije, ki delujejo v kompleksnem okolju in imajo velik delež žensk na vodilnem položaju, dosegajo boljše finančne rezultate. Poleg tega ima heterogenost managementa pozitivne učinke na delovanje organizacije, še posebej na doseganje konkurenčnih prednosti (Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996).

Raznolikost spolne sestave managementa ima torej pozitivne in negativne učinke. Mešana sestava managementa ima lahko negativen vpliv, saj se zaradi številnih različnih pogledov na situacijo ali problem podaljša dogovarjanje, kar zmanjša učinkovitost upravnih odborov. Slabša je tudi kohezija med člani (Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012), kar se pokaže na manjšem zadovoljstvu zaposlenih (Tsui, Egan & O'Reilly, 1991). Neskladnost med člani managementa lahko ovira interakcijo in komunikacijo, povzroča konflikte (Richard, Murthi & Ismail, 2007; Wiersema & Bantel, 1992) ter počasnejše sprejemanje odločitev in izvajanje ukrepov (Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996).

Toda po drugi strani lahko člani managementa, ki so različno stari in različnih spolov, z različnimi strateškimi in operativnimi pogledi zagotovijo večjo učinkovitost delovanja (Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012). Heterogenost perspektiv ter veliko število informacij in idej zagotavlja učinkovitejše reševanje problemov, večjo kreativnost in sprejemanje boljših odločitev (Richard, Murthi & Ismail, 2007) ter tudi večjo drznost (Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996). Večja raznolikost spolne sestave managementa zagotavlja boljše razumevanje trga in potrošnikovih potreb (Smith, Smith & Verner, 2006) in tako višje prihodke od prodaje (Hoobler, Masterson, Nkomo & Michel, 2016). Raznolikost bistveno poveča tudi ustvarjalnost in inovativnost. Čeprav ravno raznolikost mnenj v prvi vrsti povzroča več konfliktov pri sprejemanju odločitev, pa različne perspektive in mnenja posameznikov zagotavljajo več alternativnih rešitev in morebitnih posledic posameznih alternativ. Z raznolikostjo se poveča tudi učinkovitost korporativnega upravljanja (Carter, Simkins & Simpson, 2003). Homogenost top managementa namreč zagotavlja ožjo perspektivo, z raznolikim managementom pa se ta bistveno razširi. Tako lahko management bolje razume kompleksno okolje, v katerem organizacija deluje. Raznolikost spodbuja tudi učinkovite globalne odnose. Kulturna občutljivost je v mednarodnem okolju ključna, etnično-kulturna raznolikost pa zagotavlja razumevanje teh kultur. Poleg tega ljudje z različnimi spolnimi, etničnimi ali kulturnimi ozadji povečujejo neodvisnost odborov, saj si zastavljajo vprašanja, ki si jih tradicionalni managerji ne bi.

Ženske v svet managementa torej prinašajo drugačen pogled na situacijo in probleme, bolj raznolika skupina managerjev pa sprejema kvalitetnejše odločitve. Poleg tega ženske v top managementu pozitivno vplivajo na ženske na nižjih ravneh v organizaciji, jih spodbujajo in motivirajo k bolj učinkovitemu delovanju, kar pa se nenazadnje kaže tudi v boljših poslovnih rezultatih organizacije (Dezsö & Ross, 2012; Smith, Smith & Verner,

2006). Z ženskim vstopom v management so se pokazale razlike tudi v samem stilu vodenja. Managerke namreč organizacijo vodijo na način, ki je v prid vsem deležnikom. Ženske vidijo zaposlene kot sredstva s posebnim človeškim kapitalom, ki ga je treba razvijati, in ne kot stroške, ki jih je treba oklestiti (Matsa & Miller, 2013).

Tudi Joecksova, Pullova in Vetterjeva (2013) so ugotovile, da je večje število žensk v top managementu pozitivno povezano z uspešnostjo poslovanja, so pa organizacije bolj uspešne v državah, kjer se bolj zavzemajo za enakost med spoloma (Hoobler, Masterson, Nkomo & Michel, 2016) in intenzivneje ščitijo delničarje (Post & Byron, 2015). Če torej želimo, da je uspeh viden, mora biti v odborih vsaj 10 % ženskih predstavnic, kritična masa žensk v top managementu +30 % pa zagotavlja uspešnost, ki prekosi uspešnost v primeru, da so v odboru samo moški (Joecks, Pull & Vetter, 2013). Če je v odborih prisotnih manj kot 10 % žensk, je uspešnost poslovanja manjša.

Velika podjetja, ki imajo velik odstotek zaposlenih žensk, imajo tudi visoke kazalnike ROS, ROA, ROI in ROE, kar je posledica konkurenčnih prednosti, ki jo dosegajo s heterogenostjo. Kljub temu pa nekih večjih učinkov ni zaznati, kar lahko izhaja iz dejstva, da ni zadostne kritične mase žensk v upravnih odborih (Shrader, Blackburn & Iles, 1997). Rezultati raziskav (Isidro & Sobral, 2015) pogosto kažejo, da ni neposredne povezave med večjo zastopanostjo žensk v upravnih odborih in vrednostjo organizacije, se pa kaže pozitiven učinek na finančnem poslovanju, merjeno z ROA in ROS. Večje število žensk v top managementu torej vpliva pozitivno na vrednost organizacije, vendar je ta povezava posredna.

Večje število žensk v vrhnjem managementu ima pozitiven učinek tudi na družbeno odgovorno delovanje organizacij (Post, Rahman & McQuillen, 2015), in sicer na aktivnosti za preprečevanje onesnaženja, uporabo alternativnih goriv in okolju prijazno komunikacijo, kar pozitivno vpliva na samo podobo organizacije in ji zagotavlja večji ugled. Skladnost delovanja z etičnimi in družbenimi standardi za investitorje pomeni dejavnost ustvarjanja vrednosti, ki je zelo pomemben in pozitiven dejavnik (Isidro & Sobral, 2015).

Zakaj je tako pomembno, da je spolna sestava managementa raznolika in da se poveča število žensk na managerskih položajih? Razlogi so etični in ekonomski (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Etični v smislu, da je nemoralno za ženske, da so izključene iz managerskih položajev zgolj na osnovi spola, zato bi podjetja morala povečati spolno raznolikost v managementu, da bi dosegla večjo pravičnost v družbi. Ekonomski razlogi pa temeljijo na predpostavki, da podjetja, ki ne izbirajo med najbolj sposobnimi kandidati za člane upravnih odborov, tvegajo slabše poslovanje. Če se kandidati izbirajo brez predsodkov glede spola, se tako izboljša tudi kakovost managementa. Organizacije, ki so spolno bolj raznolike, so tudi konkurenčnejše.

Kot navedeno so si rezultati izvedenih študij o vplivu vodenja na uspešnost poslovanja nasprotujoči. Nekatere študije navajajo pozitivne, druge negativne učinke. Ob tem je treba poudariti, da je uspešnost poslovanja težko meriti, saj nanjo vpliva veliko dejavnikov. Rezultati so tako močno odvisni od metodologij, uporabljenih pri posameznih raziskavah. Pri nekaterih študijah (Smith, Smith & Verner, 2006) na primer nista bila upoštevana velikost in čas delovanja organizacije, ki sta zelo pomembna dejavnika, ki vplivata na uspešnost poslovanja. Velikost in čas delovanja sta namreč povezana s številom žensk v upravnih odborih in če dejavnika nista upoštevana, je slika lahko popačena. Upoštevati je treba tudi, da so v raziskave običajno vključene le večje organizacije, rezultati pa tako niso reprezentativni in jih ne smemo posplošiti na vse organizacije. Najbolje bi povezavo med žensko zastopanostjo v top managementu in uspešnostjo poslovanja ocenili, če bi ovrednotili dolgoročno finančno poslovanje organizacij, saj bi tako lažje opredelili, kateri so tisti dejavniki, ki dejansko vplivajo na uspešnost poslovanja (Chadwick & Dabu, 2009).

3.2 Vpliv spola vodje ob aktualnih dogodkih

Pozitiven vpliv ženskega vodenja je bilo moč zaznati tudi nedavno ob izbruhu pandemije bolezni Covid-19, ko se je delo na mnogih področjih bistveno spremenilo. Zaradi številnih omejitev in gospodarske krize, so mnogi izgubili svojo zaposlitev, številni drugi pa so se morali soočiti z drugačnimi oblikami dela – delom na daljavo. Velik izziv za vse, a hkrati tudi neke vrste test, ki preverja, kakšno je vodenje s strani managerjev in kako deluje ekipa, če le-ta ni skupaj v pisarni. Po drugi strani pa je pandemija lahko tudi priložnost, da se končno odcepimo od tradicionalnih organizacijskih struktur in vedenj ter pristopimo k bolj sodobnim načinom dela, ki so enakopravnejši do obeh spolov.

Kot pomoč v teh negotovih časih organizacija Catalyst (2020) navaja, da je za uspešno delovanje organizacij potrebno vodenje, ki zajema tako jasno vizijo, veliko mero poguma, jasno in učinkovito komunikacijo kot tudi spoštovanje raznolikosti, enakosti, transparentnosti in trdoživosti. Pri tem je ključna empatija, ki poveže sodelavce med seboj in tako zagotavlja integrirano delovno okolje. Potrebno je zaupanje v delavce in opolnomočenje zaposlenih, s čimer dobijo priložnost za sprejemanje odločitev. Poleg tega se v času pandemije mnoga podjetja odločajo za delo na daljavo, ki zaposlenim v veliki meri zagotavlja večjo fleksibilnost in morda celo večjo učinkovitost, kar se lahko pokaže v uspešnejšem poslovanju.

Ob prvem valu korona virusa je bilo moč opaziti zanimiv pojav: države, ki imajo žensko voditeljico, so se z virusom spoprijele uspešnejše kot države, ki jim poveljujejo moški. Zakaj? Ženske so bolj poslušale nasvete Svetovne zdravstvene organizacije in tako hitro sprejele ustrezne ukrepe (Rigby, Newey & Gilbert, 2020). Nemška kanclerka Angela Merkel je javnosti sporočila, da se bo okužilo 70 % vseh državljanov in da je bolezen resna stvar, zato je takoj uvedla testiranja. Tsai Ing-wen, predsednica Tajvana, je ob

pojavo virusa odreagirala izjemno hitro. Že januarja, ko se je zdelo, da bo virus samo kitajska težava, je izvedla 124 ukrepov za preprečevanje širjenja virusa. Zelo odločno je odreagirala tudi Jacinda Arden, predsednica vlade Nove Zelandije, ki je državo zelo zgoraj zaprla in uvedla samoizolacijo za vse, ki so vstopili v državo, kmalu zatem pa prepovedala vstop vsem tujcem. Gre za drastične ukrepe, ki pa so preprečili številne žrtve. Odmevna je tudi poteza predsednice vlade Islandije Katrin Jakobsdóttir, ki je uvedla brezplačno testiranje za vse prebivalce države, s čimer so prišli do realnejše slike števila okuženih, ki je bila potrebna za sprejemanje kasnejših ukrepov (The New European, 2020). Primer norveške predsednice vlade Erne Solberg pa prikazuje bistveno razliko med ženskim in moškim stilom vodenja: ženskam je namreč pomembna empatija in skrb za druge, najmlajše in najranljivejše skupine ljudi (Wittenberg-Cox, 2020), zato je na tiskovno konferenco povabila samo otroke in jim odgovarjala na strahove ob izbruhu pandemije. Seveda ne moremo reči, da so se vse države, ki jih vodijo moški, na krizo slabo odzvale. Državam, kot so Vietnam, Češka republika in Avstralija, poveljujejo moški in so bili v boju s korona virusom prav tako zelo uspešni, toda obstajajo le redke države, ki jih vodijo ženske in na virus bolezni Covid-19 niso uspešno odreagirale (Henley & Ainge Roy, 2020a).

Korona virus je pokazal, da so ženske lahko uspešne na vodilnih položajih, če jim je ta možnost omogočena. Če je več žensk v vodstvu, je tudi več transparentnosti, odgovornosti in primerov dobrega vodenja. Gre za pomemben korak, ki bo pomagal v prizadevanjih po zagotovitvi enakovrednih pogojev in enakovrednih položajev za oba spola na vseh področjih delovanja v družbi. Biti ženska še ne pomeni, da se bo bolje spopadala s pandemijo ali bila boljši vodja, pomeni pa, da morajo biti ženske pri svojem delu veliko boljše, da sploh postanejo vodje in se morajo truditi dvakrat toliko kot moški, da se jih jemlje vsaj približno resno. Če ženska želi priti na vodilni položaj, mora biti nadpovprečno kvalificirana (Mahdawi, 2020b).

4 RAZISKOVALNI DEL

Raziskovalni del magistrskega dela je sestavljen iz dveh delov: v prvem delu ugotavljam, v kolikšni meri je posamezen spol zastopan v najuspešnejših slovenskih podjetjih in na podlagi rezultatov skušam ugotoviti, ali obstajajo kakšni povezani vzorci. V drugem delu prek globinskih intervjujev skušam izvedeti, kako uspešni slovenski managerji vidijo položaj žensk v managementu in kakšna je po njihovem mnenju povezava med vodenjem in uspešnostjo poslovanja organizacij.

4.1 Raziskava o spolni sestavi managementa v uspešnih slovenskih organizacijah

4.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen prvega dela raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju in jasnejši predstavitvi spolne sestave managementa v uspešnih slovenskih podjetjih.

Cilji raziskave so ugotoviti, v kolikšni meri najuspešnejša slovenska podjetja vodijo ženske in v kolikšni meri moški. Pri podjetjih, ki jih ne vodijo ženske, skušam ugotoviti, kako visoko na hierarhični lestvici se pojavi prva ženska. Ugotoviti želim tudi, ali so v katerih panogah ženske bolj zastopane na vodilnih položajih ter ali obstajajo kakšni povezani vzorci. Analiza iz prvega dela bo služila kot osnova drugemu delu empirične raziskave.

4.1.2 Metodologija

Kvantitativno analizo spolne sestave managementa slovenskih podjetij sem izvedla na osnovi lestvice *TOP 101* najuspešnejših podjetij, ki jo vsako leto posebej pripravlja časnik *Finance*. Ker je leto 2020 zaznamovala pandemija korona virusa, je prišlo do zamika objave letnih poročil za leto 2019, časnik *Finance* pa je podatke o največjih in najuspešnejših slovenskih družbah zbiral anketno (Humar, 2020). Zaradi tega sem se odločila, da kot osnovo za analizo vzamem lestvico najuspešnejših slovenskih podjetij v letu 2018. Lestvica *TOP 101* je sestavljena na osnovi podatkov analitsko-bonitetne hiše Bisdone. Osnovo predstavlja 250 največjih družb, zajeta pa so podjetja in skupine, ki so imele več kot 40 milijonov evrov prihodkov. Lestvica je sestavljena na podlagi petih kazalnikov, in sicer medletne rasti prihodkov, rasti EBITDA (70 % rasti predstavlja rast med letoma 2017 in 2018, 30 % pa rast med letoma 2016 in 2017), donosnosti sredstev, dobička iz poslovanja glede na prihodke (marža EBIT) in uvrstitve po velikosti (Ugovšek, 2019).

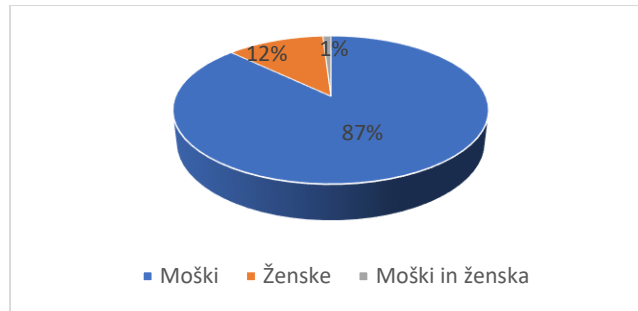
Podatke o spolni sestavi managementa najuspešnejših podjetij v letu 2018 sem našla v letnih poročilih, pridobljenih prek elektronske zbirke GVIN analitsko-bonitetne hiše Bisdone, poslovnega asistenta Bizi.si ter spletnih mest posameznih podjetij. Zbirala sem aktualne podatke, torej podatke, kdo družbo vodi v letu 2020. Lestvica *TOP 101* s podatki o spolni sestavi managementa je prikazana v Prilogi 1.

4.1.3 Rezultati raziskave

V raziskavi sem najprej preučevala, kdo zaseda položaj generalnega direktorja ali predsednika uprave v najuspešnejših slovenskih podjetjih. Kot je razvidno s slike 6, sem ugotovila, da v 11 podjetjih ta položaj pripada ženskam, eno podjetje vodita skupaj moški

in ženska, v 88 podjetjih pa položaj zasedajo moški. V osmih primerih sta navedena dva moška direktorja, v treh primerih pa kar trije moški. Eden takšnih primerov je podjetje Jagros, ki ga je prejšnji direktor Franc Jager predal trem sinovom, vsak od njih pa je odgovoren za eno divizijo podjetja.

Slika 6: Spolna sestava managementa v najuspešnejših slovenskih podjetjih



Vir: lastno delo.

Ženske so na čelu naslednjih podjetij: *Skupine Adria Mobil, Inotherma, Continental Adrie, Skupine Contitech Slovenija, Skupine Petrol, Loterije Slovenije, OMV-ja Slovenija, Siemens, Trelleborga Slovenija, MOL-a Slovenija in Philip Morrisa Slovenija*. Podjetja se ukvarjajo s proizvodnjo avtomobilskih prikolic, mizarstvom, proizvodnjo in prodajo izdelkov iz gume, prodajo motornih goriv, prodajo in servisom elektrotehničnih proizvodov, prodajo tobaknih izdelkov in prirejanjem iger na srečo. Z izjemo prodaje tobaknih izdelkov in prirejanja iger na srečo podjetja spadajo v panoge, ki niso tipično »ženske panoge«, zato lahko sklepam, da ženske nikakor niso omejene zgolj na tipično ženske dejavnosti in ne morem reči, da v dejavnostih, kjer načeloma bolj prevladujejo moški, nimajo možnosti priti na vodilni položaj.

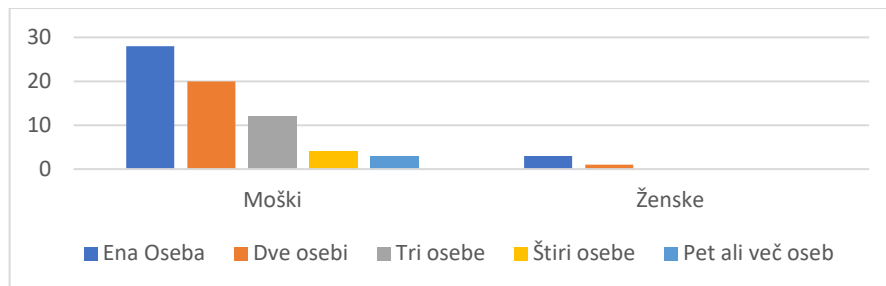
Od podjetij, kjer so v vodstvu samo moški, je 12 takšnih, kjer so moški zastopani v vseh vodilnih organih: na mestu glavnega izvršnega direktorja ali predsednika uprave, v upravi in nadzornem svetu ter med prokuristi. V teh podjetjih so ženske zastopane v srednjem managementu, kot vodje kadrovske službe ali vodje računovodstva. V nobenem podjetju pa vodstva v celoti ne predstavljajo samo ženske predstavnice. Četudi je na čelu podjetja ženska, sta v ožjem vodstvu, med prokuristi ali v nadzornem svetu prisotna oba spola, kar lahko kaže na to, da je zaupanje v ženske sposobnosti še vedno manjše kot pa v primeru samo moških predstavnikov, oziroma da ženske vedo, da je za uspešnejše poslovanje boljša heterogena sestava in si zato želijo imeti ob sebi tudi moške predstavnike.

V naslednji fazi raziskave sem preučevala, kako sta spola zastopana v upravah oziroma ožjem vodstvu, brez prokuristov in nadzornega sveta. Ugotovila sem, da so v upravah v 67 primerih podjetij samo moški, v štirih primerih samo ženske, v 29 podjetij pa sta prisotna oba spola. Od teh sta v 10 podjetjih spola enakomerno zastopana (en moški in ena ženska oziroma dva moška in dve ženski), v preostalih 19 primerih pa prevladujejo

moški (moški so zastopani med enim in šestimi člani, ženske pa med eno in tremi članicami).

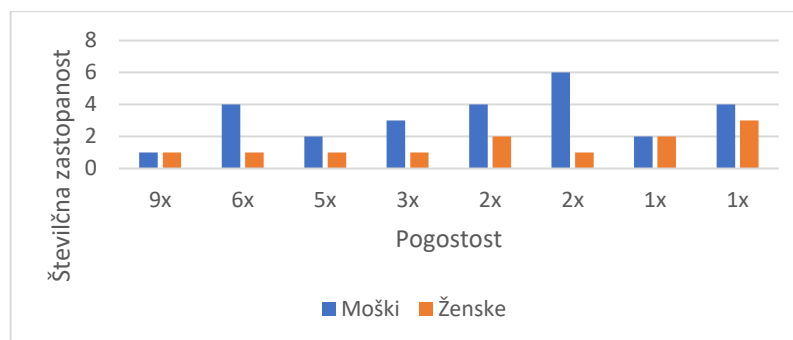
Zastopanost moških in žensk v podjetjih s homogenim in heterogenim vodstvom je prikazana na slikah 7 in 8.

Slika 7: Zastopanost moških in žensk v podjetjih s homogenim vodstvom



Vir: lastno delo.

Slika 8: Zastopanost moških in žensk v podjetjih s heterogenim vodstvom



Vir: lastno delo.

Med vsemi podjetji je 43 takšnih, pri katerih so med uradnimi zastopniki navedeni tudi prokuristi. Od teh so v 18 podjetjih (42 %) samo moški prokuristi, v 8 podjetjih (18 %) samo ženske prokuristke, v 17 podjetjih (40 %) pa sta med prokuristi navedena oba spola. Od teh sta v sedmih podjetjih spola enakomerno zastopana: v šestih podjetjih en moški in ena ženska ter v enem podjetju dva moška in dve ženski. Samo v dveh podjetjih (Scania Slovenija in Ponds d. o. o.) je delež žensk med prokuristi večji od deleža moških: tri ženske (60 %) in dva moška oziroma dve ženski (33 %) in en moški, v preostalih osmih podjetjih pa prevladujejo moški (dva ali trije moški proti eni ženski). V primeru podjetja Hofer je med prokuristi kar 12 moških in 6 žensk (33 %), v Trelleborg Slovenija pa 5 moških in 2 ženski (29 %).

V 34 podjetjih imajo poleg uprave tudi nadzorni svet. Od teh je v 13 podjetjih (38 %) nadzorni svet v popolnoma moški sestavi. V preostalih podjetjih so v nadzornem svetu prisotni tako ženske kot moški, vendar le v enem primeru (Steklarna Hrastnik) sta v

nadzornem svetu oba spola zastopana v enakem številu (en moški in ena ženska). V 20 primerih (59 %) v nadzornem svetu prevladujejo moški predstavniki, zastopani med dvema in osmimi člani, medtem ko je v 13 primerih v nadzornem svetu zgolj ena ženska predstavnica, štirikrat sta prisotni dve ženski, enkrat tri ženske in dvakrat štiri ženske (Perutnina Ptuj: 5 moških in 4 ženske ter Loterija Slovenije: 6 moških in 4 ženske).

Tudi pri spolni sestavi v nadzornih svetih vidimo podobno sliko, in sicer da so v njih moški bolj številčno zastopani. V nobenem podjetju med nadzorniki ne najdemo samo ženskih imen, medtem ko je homogena moška sestava pogosta praksa. Tudi pri heterogenih sestavah nadzornega sveta sta oba spola enakomerno zastopana le v enem primeru, pri drugih pa prevladujejo moški. Če ima nadzorni svet tri člane, je razporeditev običajno dva moška in ena ženska (33 %), če ima štiri člane pa trije moški proti eni ženski (25 %). V bolj številčnih nadzornih svetih je premoč moških izrazitejša: na primer pet moških proti eni ženski (16 %) ali sedem moških proti dvema ženskama (22 %) ali celo osem moških proti eni ženski (11 %). V zgolj štirih nadzornih svetih je delež žensk nekoliko višji, in sicer v Skupini Lek, kjer je razmerje trije moški proti dvema ženskama (40 %), v Skupini Krka, kjer je razmerje šest moških proti trem ženskam (33 %), Perutnini Ptuj, kjer je razmerje pet moških proti štirim ženskam (44 %), in pri Loteriji Slovenije, kjer je razmerje šest moških proti štirim ženskam (40 %).

Zgornja analiza spolne sestave managementa v najuspešnejših slovenskih podjetjih potrjuje navedbe mnogih tujih raziskovalcev, da so ženske na vodstvenih položajih številčno še vedno manj zastopane v primerjavi z moškimi kolegi. Pri analizi nisem zaznala, da bi obstajali kakšni povezani vzorci v smislu, da bi bile v kakšni panogi ženske bolj številčno zastopane. Ravno nasprotno, ženske zasedajo vodilne položaje tudi v panogah, ki niso tipično ženske (avtomobilska industrija, proizvodnja pnevmatik, distribucija goriva), kar pomeni, da sama panoga ne vpliva na to, kdo vodi podjetje. Lahko pa tudi upamo, da se stereotipno prepričanje, da ženske niso primerne za vodenje, še posebej neženskih dejavnosti, počasi razblinja. Prav te ženske so namreč lahko zgled vsem preostalim, da je možno uspeli in priti na vodilni položaj ne glede na panogo, v kateri se podjetje nahaja. Treba pa je poudariti, da je za takšen položaj treba imeti veliko poguma, samozavesti in odločnosti ter seveda tudi potencial in željo za vodenje organizacije.

4.2 Razmišljanja uspešnih managerjev o vplivu spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja

V drugem delu raziskovanja sem se poslužila kvalitativne metode v obliki globinskih intervjujev s predstavniki slovenskega managementa. Globinski intervju (Malhotra & Birks, 2003, str. 179) je v osnovi nestrukturiran, osebni pogovor, s pomočjo katerega želi spraševalec odkriti motivacijo, prepričanja, odnos in občutke spraševanca do določene teme. Poznamo tudi strukturirane in polstrukturirane intervjuje. Glede na značilnosti enih

in drugih sem za izvedbo pogovorov s predstavniki slovenskega managementa izbrala polstrukturirane intervjuje (Patton, 1987, str. 111), pri katerih so osnovna vprašanja oziroma glavne teme pogovora določene vnaprej in služijo kot rdeča nit pogovora, medtem ko so posamezna podvprašanja prilagojena toku pogovora. Ni treba, da je vrstni red postavljenih vprašanj pri vseh intervjujih enak, pomembno pa je, da spraševalec postavi vsa vprašanja s seznama vprašanj. Pri polstrukturiranih intervjujih spraševalec svoje sogovornike z vprašanji in podvprašanji usmerja in spodbuja, da prosto govorijo o obravnavani tematiki. Odgovori so poglobljeni in zagotavljajo nova spoznanja, hkrati pa jih je zaradi vnaprej določenih glavnih tem lažje primerjati in analizirati.

4.2.1 Namen in cilj

Namen globinskih intervjujev je prispevati k ugotovitvam raziskav, ki obravnavajo položaj žensk v managementu in povezanost spolne sestave managementa z uspešnostjo poslovanja. Ker so tovrstne raziskave za slovensko območje manj številne, menim, da bo moja raziskava pomagala podati jasnejšo sliko o stanju v slovenskem managementu v današnjih časih.

Cilji raziskovanja so s pomočjo globinskih intervjujev ugotoviti, kako uspešni slovenski managerji vidijo položaj žensk v managementu, s kakšnimi ovirami se soočajo ženske pri doseganju vodilnih položajev, kaj vpliva na uspešnost poslovanja ter kakšna je po njihovem mnenju povezava med spolno strukturo managementa in uspešnostjo poslovanja. Na podlagi odgovorov želim poiskati vzporednice z rezultati raziskav tujih raziskovalcev ter tako priti do temeljnih ugotovitev glede povezanosti spolne sestavne managementa in uspešnosti poslovanja organizacij.

4.2.2 Metodologija

Osnovna podlaga za načrtovanje in izvedbo intervjujev je bila narejena na osnovi sedmih stopenj, ki jih navaja Kvale (1996, str. 14):

1. *določitev tematike*, ki sem jo izbrala že v teoretičnem delu magistrskega dela;
2. *snovanje in načrtovanje*, v okviru katerega sem določila obseg vprašanj (glavne teme pogovora, ki so navedene v Prilogi 2), izbrala sogovornike ter se dogovorila za kraj in čas izvedbe intervjuja;
3. *izvedba intervjujev*, ki je predstavljal osrednji del empiričnega raziskovanja;
4. *prepis oziroma izdelava povzetkov intervjujev*, ki je določal osnovo za nadaljnjo analizo;
5. *analiza*, ki je temeljila na določitvi glavnih tem pogovora;
6. *verifikacija*, s pomočjo katere sem preverila zanesljivost, veljavnost in splošno uporabnost metode raziskovanja ter
7. *poročanje*, kjer sem na razumljiv način izpostavila glavne ugotovitve raziskave.

Izvedla sem osem intervjujev, pet z managerkami in tri z moškimi predstavniki slovenskega managementa. Intervjuji so bili izvedeni med 21. 7. 2020 in 24. 8. 2020, večinoma so potekali na delovnem mestu sogovornika, razen v dveh primerih, ko je bil intervju izveden v domačem okolju sogovornika, in enem primeru, ko je intervju zaradi bolezni sogovornice potekal na daljavo. Pogovori so trajali od 45 do 70 minut. Vsi so bili snemani, kar je omogočilo lažjo izdelavo povzetkov in možnost preverjanja vsebine.

Na osnovi odgovorov sogovornikov sem izvedla navzkrižno analizo, ki omogoča povezavo odgovorov posameznikov po tematskih sklopih. Analiza podatkov temelji na konceptualizaciji, s pomočjo katere sem želela izpeljati temeljne ugotovitve sogovornikov in jih povezati z že zbranimi ugotovitvami tujih raziskovalcev.

4.2.3 Povzetki intervjujev

Sogovornica A (49 let) spada med vidnejše predstavnice slovenskega managementa. 10 let je delala v novinarstvu, nato pa se je usmerila na področje managementa, kjer deluje še danes in je pri tem tudi izjemno uspešna. Izhaja iz delavske družine, starši so pomen znanja vedno postavljali v ospredje in jo spodbujali k višjim dosežkom. Po izobrazbi je magistra poslovnih ved, dodatno se je usposabljala tudi v tujini. Je poročena in mati dveh otrok.

V pogovoru sva se najprej dotaknili teme usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, za katerega pravi, da je izziv tako kot za vse ostale, vendar je usklajevanje ob podpori partnerja in preostalih družinskih članov bistveno lažje. Celotno svojo kariero vidi kot del svoje zgodbe, zato meni, da se zanjo ni pretirano žrtvovala.

Čeprav sama zaseda managerski položaj, se zaveda, da je število žensk v vrhnjem managementu bistveno nižje od števila moških. Razlogi za to so biološko in sociološko pogojeni, saj so pripadniki posameznega spola deležni drugačne vzgoje. »Deklice se v otroštvu raje igrajo za medicinske sestre, fantje pa se raje vozijo s kolesi. Pri deklicah je močnejša skrb za druge, medtem ko je pri dečkih bolj izrazita neka usmerjenost in tekmovalnost«. Sogovornica meni, da kot družba rabimo eno in drugo, vendar pa se je v poslovnem svetu do sedaj dajalo večji poudarek tipično moškim lastnostim. Toda tudi ženske imajo vrednote, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje organizacij. Sogovornica pravi, da ni nič narobe, če sta spola deležna drugačne vzgoje, je pa problem, ker sprejemamo dvojna merila – dvojne standarde. »Enaki dosežki moških in žensk so namreč drugače ovrednoteni, ženski dosežki so ocenjeni slabše, zato tudi težje zmagujejo pri doseganju vodilnih pozicij. Posledično lahko na top pozicije pridejo le izjemne ženske in seveda tudi izjemni moški. Pridejo pa v vrhnji management tudi manj izjemni moški, ne pa tudi manj izjemne ženske.« Sogovornica meni, da se od žensk pričakuje bistveno več, da bi bile videne kot enake, konkurenčne moškim.

Sogovornica je mnenja, da poklicne segregacije ne moremo odpraviti, saj »bodo vedno obstajali poklici, ki so pretežno samo moški oziroma ženski, ne smejo pa biti izključno moški ali ženski«. Sama ni bila nikdar priča diskriminaciji pri zaposlovanju, saj so se kandidati vedno izbirali glede na izkušnje in izobrazbo. Za določena delovna mesta so si celo želeli pridobiti moškega, pa so jih ženske s svojimi dosežki prekosile. Se pa zaveda, da diskriminacija obstaja. »Če je ženska na vodilnem položaju, še ne pomeni, da bodo potem napredovale samo ženske, saj lahko ženske tudi diskriminirajo ženske in raje preferirajo moške uspehe zaradi dvojnih standardov, ki so nam zakoreninjeni. Če pa ženske ni na vrhu, so možnosti, da bodo druge ženske napredovale, bistveno slabše.« Mnoge organizacije žal ne spodbujajo zavedanja, da je povsem nekaj realnega, da tudi ženska napreduje. V organizacijah, kjer ženske težje napredujejo in pridejo samo do položaja v srednjem managementu, se ženske niti ne čutijo dovolj sposobne delovati na višjih položajih, zato svojih potencialov pogosto ne realizirajo. To pa lahko na drugi strani izkoristijo moški, čeprav so v učinkovitosti slabši v primerjavi z ženskimi kolegicami. Ženske se na vodilnih položajih pogosto pojavljajo v času krize, saj takrat ni takšnega interesa s strani moških in je konkurenca bistveno manjša. Tako se ženske, ki se čutijo sposobne, da bi to zogle, izpostavijo. Sogovornica ne pozna primera, da bi bilo podjetje po tem, ko ga je ženska prevzela v krizi, še naprej v težavah. V slovenskem prostoru poznamo zelo uspešne managerke, ki so prevzele vodenje podjetij v velikih težavah in jim jih je uspelo rešiti.

Kar se tiče položaja žensk v svetu managementa in na splošno, sogovornica meni, da je država že veliko naredila za ženske in družine. »Deloma tudi iz sebičnih razlogov, saj smo rabili tako žensko kot tudi moško delovno silo, ko smo gradili državo po drugi svetovni vojni«. Država je takrat poskrbela za vzpostavitev mreže vrtcev, enoletno porodniško, varovanje zdravja žensk in nizko umrljivost novorojenčkov, Slovenija pa je vse te ugodnosti ohranila. Sogovornica meni, da je srž problema v miselnosti družbe, katero bi bilo treba spremeniti, s čimer bi razbili stereotipe, ki so zakoreninjeni v družbi, in tako začeli bolj enakopravno gledati na posameznika. Šele takrat bomo lahko zgradili družbo enakih možnosti za vse.

V zvezi z vplivom spolne sestave managementa na uspešnost poslovanja sogovornica pravi, da je težko ugotoviti, ali ženske na vrhu res vplivajo na samo uspešnost poslovanja, zagotovo pa heterogeno vodstvo dosega boljše finančne rezultate. Prepričana je, da boljši poslovni rezultati niso posledica dejstva, da so v top managementu prisotni tako moški kot tudi ženske, temveč je to posledica kulture podjetja, ki zaposluje le uspešne kandidate in nato spodbuja napredovanje tistih ljudi, ki so zares dobri. Zelo pomembno je tudi, da je v vodstvu dosežena kritična masa enega spola, da se ta lahko oglašča in tako vpliva na spremembe. Če so uprave enospolne, to pomeni, da ne uporabljajo dobro svojih kadrovskega potencialov.

Sogovornica B (59 let) je po izobrazbi diplomirana inženirka geologije in ima več kot dvajsetletne izkušnje iz pedagoške stroke. Vodila je raziskovalne dejavnosti in skrbela za

podjetniško izobraževanje mladih. Trenutno je direktorica javnega izobraževalnega zavoda, pred tem pa je nekaj let delovala tudi v gospodarstvu.

Sogovornica izhaja iz družine, kjer sta oba starša izobražena in zelo razgledana. Ves čas sta jo spodbujala, da lahko doseže, karkoli si želi. »Če so starši neizobraženi, bo otrok težko prišel do managerskega položaja, saj otrok ne dobi zadostne širine. Za razvoj otroka je ključno, da ga starša podpirata in da je deležen neizmerne ljubezni, saj so otroci, ki so ljubljene, tudi bolj samozavestni«. Za svojo kariero je veliko žrtvovala, ne da bi se tega zavedala. Ker je pogosto delala po cele dneve, je družina trpela, a tega žal za nazaj ne more spremeniti.

V zvezi s položajem žensk v managementu sogovornica pravi, da »ženskam stojijo na poti moški, saj moški nastavljajo moške«. Je mnenja, da si moški med seboj bolj zaupajo in bolj držijo skupaj. Posledično se morajo ženske veliko bolj dokazovati. »Ženska mora imeti rezultat petkrat višji, da se to vidi. In če moški česa ne naredi dobro, se to spregleda, če pa ženska česa ne naredi dobro, se mora zagovarjati.« Poleg tega so ženske veliko bolj pod »nadzorom«, saj se moški recimo ne obremenjuje s tem, kaj bo oblekel, ko bo šel v službo. Za žensko pa je že izbira prave obleke prvi jutranji izziv. Na splošno meni, da je žensk manj na vodilnih položajih tudi zato, ker si manj upajo. »Slovenci smo bili vedno podrejeni, hlapci, in to imamo žal v genih.« Sogovornica je prepričana, da bi to oviro lahko prestopili, če bi zamenjali šolski sistem, kjer se po njenem mnenju zatire vsa ustvarjalnost in kjer se ukalupljajo stari stereotipi o vlogi posameznika v družbi. Pomembno je tudi, da ženske same kaj naredijo za razbijanje stereotipov. Danes se sicer v mladih družinah že čuti napredek, da ni več delitve vlog in da moški ni samo prinašalec denarja, a treba se je boriti še naprej.

Sogovornica pravi, da zaradi ženske na vodilnem položaju druge ženske nimajo boljših možnosti za napredovanje. Zanj so moški in ženske enakopravni in ima do njih enakopraven odnos. Ni zagovornica represivnih metod ali ustrahovanja, saj meni, da »s tem ljudi zapreš«. Pomembno je, da ljudi ves čas motiviraš, kar je najbolje početi prek delavnic ali razgovorov na štiri oči, kjer skupaj določijo, kaj posameznika motivira, kaj si želi delati drugače, da bo pri delu bolj uspešen in tudi bolj zavzet za delo.

Po njenem mnenju so bistvo vodenja ljudje. »Ljudje so najboljši kapital vsakega zavoda.« Pomembno je graditi na ljudeh, odnosih, odprti komunikaciji in spodbujanju idej, četudi so te majhne. Dobri ljudje in dobri odnosi pa prispevajo tudi k rezultatom poslovanja. Zelo pomemben dejavnik za uspešno poslovanje so tudi investicije, ne samo v ljudi, temveč tudi v nove priložnosti, opremo in nadaljnje širjenje. »Če nadaljnji rasti ne nameniš dobička, potem napredka ni.«

Izpostavila je tudi, da je odprt stil vodenja veliko boljši kot hierarhija. Dober vodja mora biti etičen, mora imeti empatijo, znati mora poslušati in tudi slišati. Stalno se mora izobraževati ter znati sestaviti ljudi v time in nato spodbujati timsko delo. »Vodja ni samo

ena oseba, je tim ljudi, ki jih mora vodja znati povezovati, da s skupnimi močmi dosežejo zastavljene cilje.«

Sogovornica C (66 let) je po izobrazbi doktorica elektrotehnike, ki je vso delovno dobo preživela v enem podjetju, katerega je zadnjih 12 let pred upokojitvijo tudi uspešno vodila, za svoje delo pa je prejela tudi nagrado za življenjsko delo. Je poročena in mati treh otrok. Starši niso vplivali na njeno izobrazbo, saj je imela sama izjemno željo po znanju in to jo je gnalo naprej, so jo pa starši pri tem podpirali.

Svojo kariero je začela v razvoju podjetja kot projektantka, nato je postala vodja projektantov, vodja razvoja, vodja kakovosti in na koncu direktorica podjetja. V podjetju je na vrhu nasledila moškega, vendar ni čutila, da bi bila njena naloga zaradi tega kaj težja, saj je že iz srednje šole navajena, da je edina ženska na »moškem« področju. Prepričana je, da je bila »vsebina« tista, ki ji je pomagala do položaja. Za kariero se je seveda morala tudi žrtvovati, saj je bilo usklajevanje dela, študija in družine včasih kar velik izziv, ki pa ga je uspešno premagovala s pomočjo moža in staršev. Je pa prepričana, da se ženskam ni treba odločati med kariero in zasebnim življenjem, saj »je priložnosti dovolj, le izkoristiti jih je treba«.

Sogovornica meni, da imajo na splošno ženske več znanja kot moški. Toda za vodilni položaj samo znanje ni dovolj. Izjemno pomembno je tudi odločanje. Njen stil vodenja je bil malo manj tradicionalen, saj se je posluževala *avtentičnega vodenja*. Pri vodenju je pomembno, da si zvest sebi in da iz sebe skušaš dati največ, kar lahko. Treba je biti pristen in pošten. Vodja mora poznati področje delovanja organizacije in se ves čas izobraževati. Znati mora vzpostaviti zaupanje, postaviti skupne cilje in zavezati ostale k visokim ciljem. Dober vodja je dirigent, ki spoštuje zaposlene, jim je mentor in je vesel njihovih uspehov. Vzpostaviti mora odnose z zaposlenimi, jih vključiti v sodelovanje in spodbujati njihovo kreativnost, ki prinese večjo motivacijo za delo. Kot enega ključnih elementov vodenja je izpostavila motiviranje zaposlenih. Zelo pomembno je tudi, da se napak ne kaznuje, razen če le-te niso namerne.

Sogovornica pravi, da bi bilo za povečanje števila žensk na višjih položajih treba narediti še kaj. Sprva je bila proti uvedbi kvot, saj meni, da so bolj kot številka pomembni znanje in sposobnosti posameznika. Zdaj je mnenja, da je uvedba kvot vsekakor dolgoročno zelo pomembna, saj v organizaciji, ki je v osnovi sestavljena pretežno iz enega spola, pridih drugega spola dolgoročno zagotavlja večjo uspešnost. Ženskam je treba dati priložnost že prej, na nižjih položajih, da se naučijo in pridobijo izkušnje. Tudi ustvarjalnost je treba spodbujati na nižjih nivojih, zagotoviti pa je treba tudi zglede.

Uspešno poslovanje podjetja je odvisno od dolgoročnih vlaganj in razvoja, ki zagotavljajo varnost tako organizaciji kot tudi zaposlenim. Pomembno je vlaganje v ljudi in opremo, spodbujanje inovativnosti, spremljanje produktivnosti in stalno zmanjševanje stroškov. Sogovornica je mnenja, da mešani timi vodstva dajejo najboljše rezultate.

Sogovornik Č (53 let) je po izobrazbi diplomirani ekonomist in elektro inženir, kasneje se je še dodatno izobraževal s področja managementa. Starša nista visoko izobražena, vendar sta mu bila dober zgled, da se s pridnim in poštenim delom lahko marsikaj doseže v življenju. Sprva je bil zaposlen v podjetju s področja elektrotehnike, kjer je bil tudi vodja poslovne enote, zdaj pa že 15 let dela v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo merilnih instrumentov. Začel je kot vodja poprodajnega oddelka, nato je bil vodja kakovosti, zadnjih deset let pa je generalni direktor. Je poročen in oče treh otrok.

Sogovornik se zaveda, da zaradi samega položaja, ki ga zaseda, ter pogostih službenih potovanj in popoldanskih sestankov zapostavlja družinske obveznosti. Kadar nima drugih obveznosti, v službi ni dlje kot osem ur, kar priporoča tudi vsem ostalim sodelavcem. Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je vedno izziv, vendar meni, da lahko poklicno delo dobro opravljaš le, če si vzameš dovolj časa tudi za druge stvari, ki te osrečujejo v življenju, saj »nezadovoljstvo v službi prinaša konflikt v družini, konflikt, ki izhaja iz družine, pa napoveduje nezadovoljstvo v službi«. Po njegovem mnenju se ženskam ni treba odločati med kariero in družino, saj danes tudi mnogi moški prevzemajo gospodinjstva opravila in skrb za otroke. Težje je ženskam, ki živijo v bolj konzervativnih družinah, kjer moški redkeje prilagajajo službene obveznosti potrebam družine.

Kar se tiče kariernega napredovanja, je sogovornik mnenja, da ženske nimajo manjših možnosti, je pa to vsekakor odvisno od panoge. Za vodenje podjetja v tehnični panogi z močnim razvojem je namreč priporočljivo tudi dobro tehnično znanje. »Glede na to, da ima manjši odstotek žensk inženirska znanja, so moški v rahli prednosti.« Po sogovornikovem mnenju je za samo napredovanje ključno, da imaš svojo službo rad. Delati moraš s strastjo in biti ves čas pozitiven. Oseba, ki želi napredovati, mora biti pogumna, mora si upati ter imeti dobre medosebne in komunikacijske spretnosti. Na razvojnem področju je poleg tega potrebno tudi tehnično znanje.

Sogovornik pravi, da so temeljna ovira, s katero se ženske soočajo v karieri, različni stereotipi. Se pa zaveda, da oviro mnogim ženskam predstavljajo tudi delodajalci, ki se bojijo, da bodo ženske veliko odsotne z dela zaradi porodniških dopustov oziroma nege otrok. Na splošno pa so po njegovem mnenju ženske v managementu v Sloveniji dobro sprejete. »Na vodilnem položaju je kar veliko žensk, ki so dobre managerke.« Sogovornik meni, da dvojni standardni niso prisotni ter da moški in ženske zasedajo enakopraven položaj. Sicer dopušča možnost, da se ženske na nižjem nivoju managementa lahko srečujejo s podcenjevanjem s strani moških in da se morajo bolj dokazovati. Sicer pa je število žensk v managementu močno odvisno od panoge. Nadalje pravi, da so »ženske kvote« nesmiselne in država z njimi ne bi smela posegati v vodenje gospodarskih družb.

Glede vodenja sogovornik pravi, da ni tako pomembno, kdo vodi podjetje, temveč kakšno ekipo si izbere ob sebi. Stil vodenja je sposobnost, ki je v veliki meri posamezniku prirojena veččina, se je pa da tudi priučiti. Dober vodja mora biti prepričljiv do svojih sodelavcev in mora izražati odločnost. Po njegovem mnenju je lahko v današnjem času

uspešen vodja samo tisti, ki je visoko motiviran za delo in se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije. Ključne lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja, so čustvena inteligenca, velika mera empatije ter dobre komunikacijske sposobnosti in sposobnost motiviranja zaposlenih. Dober vodja mora znati poslušati sodelavce in znati delegirati naloge glede na sposobnosti zaposlenih. Od sogovornika zaposleni ne pričakujejo ukazov, temveč usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost, ki jo vlagajo v delo. V podjetju so uvedli sistem stalnih izboljšav, kjer lahko zaposleni podajajo predloge za izboljšavo procesa. Vsi predlogi so denarno nagradjeni, podjetje pa tako spoznava, koliko kreativnih in ustvarjalnih ljudi ima in kako radi prispevajo svoj delež k uspešnosti poslovanja.

Za uspešno poslovanje je zelo pomembno tudi, da se z zaposlenimi »poglobljeno ukvarjaš«, še posebej sedaj v času korona krize. Cilji podjetja morajo biti jasno določeni in zaposleni morajo biti z njimi seznanjeni. »Če zaposleni cilje sprejmejo, bo njihova motiviranost veliko višja, saj vedo, kaj počnejo in kakšen je smisel tega, kar počnejo.« To pa posledično pomeni tudi višjo stopnjo motivacije in boljše razumevanje odločitev vodij. »Če ne znaš povezati vseh zaposlenih v celoto, kjer si vsi prizadevajo za skupen cilj, s tem odstopiš možnost konkurentom, ki bodo to sposobni narediti.« Na splošno mora biti vodstveni ekipi glavni cilj rast podjetja. Rast pomeni razvijanje pravih izdelkov, ki bodo uspešnica na trgu. Poleg prepoznavanja novih priložnosti na trgu so izzivi tudi iskanje večje učinkovitosti racionalizacije proizvodnje, kar pomeni večjo poslovno uspešnost. Sogovornik je ob vsem navedem tudi prepričan, da je podjetje uspešnejše, če so v vodstvu prisotni predstavniki obeh spolov.

Sogovornica D (55 let) je po izobrazbi diplomirana ekonomistka in je zadnjih 13 let direktorica uspešnega slovenskega tehnološkega podjetja s področja elektrifikacije, digitalizacije in avtomatizacije. Pred tem je delala na vodilnih položajih v drugih slovenskih in mednarodnih podjetjih s področja mobilnega komuniciranja, trgovine na drobno in energetike.

Starši so ji dali polno svobodo pri izbiri izobraževanja in poklica, sama pa pravi, da je bila ves čas zelo samoiniciativna in se je ukvarjala z različnimi stvarmi, tako da si je veliko priložnosti za poklicno kariero ustvarila sama. Se pa zaveda, da vsaka pozicija prinese tudi žrtvovanje in veliko odrekanja, predvsem v zasebnem življenju, zato je pomembno, da človek pretehta, kaj ga veseli in žene naprej, da se razvija in da je zadovoljen sam s seboj. Odrekanja so odvisna od posameznega obdobja v življenju in najtežje je zagotovo takrat, ko imaš majhne otroke. Če želiš ob tem graditi še poklicno kariero, lahko postane zelo naporno. Zdaj, v zrelih letih ve, da je kariera zelo dolga in da se splača malo porazdeliti napore. »Življenje niso samo kariera in otroci, je še veliko drugih stvari in karierno napredovanje ni omejeno samo na eno kratko obdobje.« Zase pravi, da je bila najbolj produktivna po 45. letu starosti, zato ve, da se tudi v pozni karieri lahko še marsikaj doseže. Hkrati se zaveda, da je danes vseeno lažje usklajevati družino

in kariero, saj tudi mnogi moški želijo vse več časa preživeti z družino in pomagajo pri gospodinjskih opravilih.

Sogovornica je funkcijo vodenja prevzela za moškim konzervativnim managerjem. Zase pravi, da je facilitator, in njen stil vodenja je bil takrat zelo poseben, zdaj pa opazja, da se tudi mnogi moški poslužujejo bolj odprtega vodenja ter vse več poudarka dajejo povezovanju, vključevanju in komunikaciji. Zaposleni so bili sprva malce negotovi, sčasoma pa so njen stil vodenja sprejeli, saj jim je zagotavljal bolj sproščeno delovno okolje. Sogovornica pravi, da moraš voditi na način, ki ti je avtentičen. Vsak vodja ima drugačen stil, ki je rezultat posameznikovih lastnosti, a dober vodja mora biti neke vrste vizionar, mora biti en korak pred ostalimi, da zna zaposlenim pokazati pravo smer. Cilji v organizaciji so vedno postavljeni tako, da se zagotavlja visoka kakovost produktov, medtem ko je sam način, kako priti do teh ciljev, prepuščen vodjem posameznih oddelkov, s čimer jim sogovornica daje svobodo in moč.

Glede položaja žensk v managementu sogovornica pravi, da dvojni standardi obstajajo, a niso tako vidni, saj je delež žensk z visoko izobrazbo višji kot pri moških. Ženske so tudi precej zastopane na nižjih nivojih managementa, medtem ko jih je v vrhnjem managementu bistveno manj. Stekleni strop obstaja, čeprav ga sama ni občutila. Tudi karierno napredovanje je močno odvisno od kulture posamezne organizacije ter politike izbiranja kandidatov in zaposlovanja. V današnjih časih obstaja več mentorskih shem in podpore s strani žensk, zato imajo ženske več možnosti za napredovanje, še posebej, če je ženska na vodilnem položaju. »Več kot je žensk, močnejše so«. Je pa pomembno, da znajo ženske izkoristiti priložnosti, ki se ponudijo. »Zagotovo je težje, če se ti priložnost ponudi v težkih, kriznih časih, toda če se takrat dokažeš, si odpreš pot in moški te sprejmejo.« Sogovornica velik problem vidi predvsem v tem, da je v tehnoloških branžah, ki z razvojem usmerjajo tudi druge branže, manj ženskih strokovnjakinj in posledično je tudi manj kandidatk za vodilna mesta, kar pa pomeni, da se bo položaj žensk v prihodnosti še poslabšal. »Ne gre za to, da bi morale ženskam pripadati več mest na višjih položajih zgolj zaradi doseganja enakopravnosti med spoloma, temveč se je treba bolj osredotočiti na rezultate, saj bolj raznolika vodstva prinašajo večjo uspešnost.« Raznolik management namreč bolje razume okolje in potrebe kupcev.

V tujini je po njenem mnenju na managerskem položaju večje število žensk. Razlog je morda v tem, da se tuja, mednarodna podjetja poslužujejo drugačnega pristopa in več poudarka dajejo raznolikosti. »V okolju, kjer je veliko neznank, je treba drugače voditi. Bolj je pomembno, da ljudi podpiraš, jih povezuješ in jim odpiraš možnosti, poleg tega je potrebne veliko komunikacije, kar pa ženske znajo bolje od moških.« Zaveda se, da je vodenje podjetja, ki je generacijsko ali spolno zelo raznoliko, precej zahtevno, a se je treba s tem spopasti, slovenska podjetja pa se veliko premalo ukvarjajo z raznolikostjo. »Danes niso več pomembni dobički na kvartal, temveč je treba gledati bolj dolgoročno in upoštevati trajnostne vidike.« Evropa sicer zelo spodbuja raznolikost, je pa dejanska

izvedba prepuščena posamezni državi, zato bi bilo treba to področje bolj regulirati in ljudi bolj ozaveščati.

Glede prihodnosti žensk na vodilnih položajih sogovornica ni najbolj optimistična. Določena podjetja sicer že zelo aktivno iščejo ženske, žal pa so mnogi moški še vedno prepričani, da problema sploh ni. »Moška slepota je pogosto razlog, da se nič ne spremeni, zato je treba te teme odpreti in pokazati, kaj so prednosti raznolike sestave managementa, s čimer bi moške lahko prepričali, da začnejo razmišljati drugače.« Za izboljšanje položaja žensk je treba spremembe uvesti tudi pri sami vzgoji. Deklicam je treba širiti obzorja in jim biti vzor. »Ženske rabimo vzornice na vodilnih položajih, s čimer lahko pokažemo, da se na te položaje da priti. To je odgovornost žensk, da opozorijo na problem in skupaj z moškimi skrbijo za lepšo prihodnost žensk v managementu.«

Sogovornik E (60 let) je že 35 let zaposlen v podjetju, ki se ukvarja s sistemi za ogrevanje, katerega zadnjih 27 let tudi uspešno vodi. Začel je kot projektni tehnolog, nato je postal vodja razvoja, vodja poslovnega področja, tehnični direktor in nato direktor družbe. Po izobrazbi je inženir strojništva, kasneje je uspešno opravil tudi MBA program. Starša nista bila visoko izobražena, sta pa imela svoje podjetje, tako da je s poslovanjem povezan že vse od mladosti. Je poročen in ima otroke. V svoje delo in položaj je vložil veliko časa in energije, vendar mu ni bilo težko, saj to delo opravlja z veseljem. Vsekakor so bili izzivi glede usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja in se zaveda, da je glavnino skrbi za otroke prevzela žena.

Sogovornik pravi, da je ženskam zagotovo težje priti na vodilni položaj, saj jih je po vseh statistikah na teh položajih zelo malo. Je pa prepričan, da okolje v Sloveniji ni nastrojeno proti ženskam, saj jih je veliko na drugi in tretji ravni managementa. Glavni razlog za maloštevilnost je verjetno v pomanjkanju ambicij. Po njegovem mnenju si tudi moški na splošno ne želijo biti na vodilnem položaju, temveč so rajši en nivo nižje, kjer je delo vseeno manj odgovorno. Sicer ne pozna primera, ko bi si ženska močno želela priti na vodilni položaj in bi ji moški pri tem nasprotovali. Sam je kadroval veliko žensk in zelo rad dela z njimi. Osebnostno verjame v balans med moškimi in ženskami v managerskih ekipah. »Niti ni pomembno, ali je na vrhu ženska ali moški, bolj je pomembno, da je ožja ekipa managementa v mešani sestavi, saj je tako poslovanje podjetja uspešnejše.«

Sogovornik pravi, da je za uspešno delovanje organizacije ključno, da podjetje posluje z dobičkom, saj le-ta omogoča dolgotrajen razvoj. »Da pa dobiček dosežeš, je potrebnih veliko stvari: skrbeti je treba za razvoj, za nadzor stroškov ter se ukvarjati z ljudmi, s čimer zagotoviš dobre odnose in visoko produktivnost.« Po njegovem mnenju je dober vodja tisti, ki zna postaviti ekipo okoli sebe, ki ji nato da svobodo, da lahko vsak na svojem področju dela na svoj način. Pomembno je, da se vodja ne vmešava v vsakodnevne aktivnosti, temveč da odigra vlogo leaderja, ki povezuje ekipe v celoto ter skrbi za pravo kadrovske sestavo in smer razvoja. »Bolj ko si proti vrhu, manj si manager

in bolj si leader.« Sogovornikov stil vodenja se osredotoča na sodelovanje, grajenje odnosov, svobodo zaposlenih pri delu in njihovo opolnomočenje.

Nadalje pravi, da je najboljša motivacija za zaposlene to, da razumejo, zakaj so v neki družbi, kaj je njihova vloga in da lahko samostojno delajo. Po internih raziskavah podjetja so zaposleni z delom zelo zadovoljni. Podjetje je družini prijazno in s številnimi ukrepi skrbi za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Že pred korona krizo so zaposleni lahko delali od doma, v času pandemije pa so to prakso še pogosteje uporabljali in se je bodo posluževali tudi v prihodnje. Pri samem selekcijskem postopku dajejo velik poudarek izobrazbi posameznikov, kasnejše napredovanje pa je močno odvisno od samih zaposlenih, od tega, kako vestno opravljajo svoje delo, od komunikacijskih in osebnostnih lastnosti, potenciala za vodenje itd. Sogovornik pravi, da »zaposleni, ki si zaslužijo napredovanje, tudi dejansko napredujejo«.

Sogovornica F (54 let) je soustanoviteljica številnih festivalov, kulturna publicistka in blogerka. Zdaj je že šest let generalna direktorica kulturnega zavoda, pred tem pa je bila vodja več drugih kulturnih društev. Po izobrazbi je profesorica primerjalne književnosti in nemščine ter magistra upravljanja v kulturi in medijih. Starša nista visoko izobražena, vendar sta jo ves čas spodbujala k umetnosti in obiskovanju kulturnih prireditev in tako je kultura postala del njenega življenja. Za svoj položaj je morala žrtvovati predvsem svoj prosti čas, saj se je zaradi številnih izzivov še dodatno izobraževala. Za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja se poslužuje natančnih urnikov, ki si jih pripravi vnaprej. Na splošno pa meni, da se ženskam ni treba odločati med kariero in zasebnim življenjem, vsekakor pa je podpora družine zelo dobrodošla.

Sogovornica pravi, da je položaj žensk močno odvisen od panoge. V Sloveniji je v kulturi veliko žensk na vodilnih položajih, njihovo število se je povečalo predvsem v zadnjih dveh desetletjih, še vedno pa obstajajo pozicije, ki jih še nobena ženska do sedaj ni zasedla. »Zaradi visokih kompetenc so ženske zelo priročne kot tesne sodelavke vodilne osebe, saj so zanesljive in zaupanja vredne pomočnice, toda če želijo vodstvo prevzeti same, zadeva ni več tako enostavna.« Nadalje pravi, da ženske dobijo priložnost, ko se organizacija znajde v slabem položaju in vodilno mesto za moške ni več zanimivo. »Da bi zagotovili enake možnosti za oba spola, bi bilo treba to problematiko vgraditi že v vzgojo in izobraževanje. Tovrstnega osveščanja sta namreč potrebna oba spola.«

Po njenem mnenju so za napredovanje v karieri pomembni predvsem dobra socialna mreža in strokovne reference. »Moraš izstopati in biti boljši od protikandidatov.« Na splošno so ženskam pri kariernem napredovanju na poti predvsem predsodki. »Ženske se lahko povzpnejo zelo visoko po hierarhični lestvici, vendar se skepsa glede vodstvenih funkcij poveča pri samem imenovanju na vodilno delovno mesto.« To pomeni, da znotraj organizacije ženske lahko utrdijo svoj položaj, veliko težje pa za samo imenovanje pridobijo širši družbeni konsenz. Sogovornica se zaveda, da dvojni standardi obstajajo, saj se »moški za vodilne položaje izbirajo glede na njihov potencial, se pravi po tem, kaj

iz njih šele bo, pri ženskah pa je treba kvalitete že predhodno pokazati, saj takšnega zaupanja vnaprej ni.«

Sogovornica se pri vodenju poslužuje demokratičnega stila vodenja. »Poslušam sodelavce/sodelavke, ki so kompetentni za posamezna strokovna področja, in se potem odločim glede na širšo sliko, ki je v moji domeni.« Po njenem mnenju so ključne lastnosti dobrega vodje strokovne kompetence in empatija ter motiviranje zaposlenih. Zaposlene spodbuja predvsem s pozitivno motivacijo – z izkazovanjem spoštovanja in pohvalami, saj za denarne nagrade v javnem sektorju ni veliko prostora.

Po njenem mnenju uspešno poslovanje organizacije zagotavljajo predvsem pravilno zastavljeni cilji in njihova verodostojno izpeljana realizacija. Pomembna je tudi sama sestava vodstva. »Heterogena sestava je boljša zaradi bolj raznolikega nabora lastnosti, v praksi pa morajo ljudje ne glede na spol dobro "pasati skupaj", se pravi, da se dopolnjujejo in medsebojno spodbujajo.« Sama si je sicer kot generalna direktorica izbrala tri pomočnice (direktorice sektorjev), kar pomeni, da je vodilni tim v celoti ženski. Toda ne gre za to, da bi zdaj kot generalna direktorica preferirala zgolj ženske, saj je, kot pravi, upoštevala izključno strokovne kompetence in reference.

Sogovornik G (45 let) je po izobrazbi gospodarski inženir strojništva, ki že 20 let dela v podjetju, kjer proizvajajo male gospodinjske aparate. V podjetju je začel delati kot pripravnik, nato je odšel za nekaj časa na delo v Nemčijo, kjer je sedež koncerna. Ko se je vrnil, je postopoma začel prevzemati vodenje posameznih oddelkov in po šestih letih je postal direktor podjetja. Osebno je bil zelo motiviran, zato ni občutil pretiranega odrekanja na poti do položaja, ki ga sedaj zaseda. Je poročen in se zaveda, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja lahko izziv, zato sta se z ženo skupaj dogovorila, kako bosta po svojih najboljših močeh skrbela za dom in vzgojo otrok.

Kar se tiče položaja žensk v managementu, sogovornik pravi, da je dejstvo, da je življenjska pot žensk povezana z rojstvom otrok in morajo zato del kariere posvetiti tudi materinstvu. »Toda celotna kariera je precej dolga, zato čas, ki ga ženska nameni otrokom in družini, nikakor ni izgubljen.« Nadalje pravi, da se družba počasi spreminja, zato je danes povsem sprejemljivo, da tudi moški pomagajo pri domačih opravilih in vzgoji otrok, zaradi česar ženske lažje opravijo vse obveznosti, povezane z načrtano karierno potjo. Sogovornik se zaveda, da imajo ženske mnoge kvalitete, zato je potrebno v podjetjih zagotoviti heterogen managerski tim, ki zagotavlja večjo inovativnost idej in rešitev, kar zagotavlja tudi večjo uspešnost. »Priložnosti za ženske zagotovo niso izgubljene, pomembno pa je, da so pogumne, samozavestne, proaktivne, da si zgradijo mrežo stikov ter da izkoristijo vsako priložnost, ki se jim ponudi. Če imaš voljo, se da veliko narediti.« Glavni razlog za manjše število žensk na managerskih položajih vidi v odločitvi za smer študija. »Večji del slovenske industrije je zelo specifičen, zato potrebujemo tudi specifičen kader. Imamo sicer zelo dobre inženirke, vendar je teh bolj malo, v tehničnih branžah pa je zelo težko biti na višjem položaju zgolj z neko splošno

izobrazbo.« Sogovornik zato izpostavlja, da je treba družbo ozaveščati in informirati, kje so potrebe v slovenskem gospodarstvu. To je potrebno narediti že v osnovnih šolah ter tako otroke usmeriti v poklice, kjer bodo lahko uspeli in prišli do višjih položajev.

Sogovornik je velik del ekipe v podjetju sam postavil. Pravi, da podjetje vodi drugi nivo managementa, ki ima polna pooblastila. Uprava, ki jo sestavljajo trije direktorji, pa z usmerjanjem in spodbujanjem ta tim osebno razvija. Po njegovem mnenju mora imeti dober vodja empatijo, občutek za poslovno okolje, poznati mora branžo ter znati motivirati tako zaposlene kot tudi ostale deležnike (dobavitelje, kupce, ...). Vodja mora biti ostalim za zgled ter s svojim poštenim delom prenašati vrednote na zaposlene.

Sogovornik pravi, da jim uspešnost zagotavlja »kultura enega tima«, kjer se vsi začutijo kot celota. Izpostavil je, da je moč čutiti neverjetno pripadnost zaposlenih podjetju in tudi izjemno agilnost pri reševanju problemov. »Smo kot nek ekosistem, ki skupaj diha pod isto streho in dober vodja je tisti, ki vsa ta razmerja zaznava in gradi odnose.« V podjetju imajo vpeljane redne sestanke z zaposlenimi, kjer se pogovarjajo o ciljnih, težavah, načrtih za prihodnost in tudi o osebnih zadevah. Velik poudarek dajejo odnosom. V podjetju so sicer zaposleni različnih starosti in ker imajo dobro poskrbljeno za prenos znanja od izkušenih delavcev na mlajše zaposlene, zaposleni radi delajo skupaj. Kar se tiče napredovanja, pa sogovornik pravi: »V podjetju hitro začutimo, kdo je izjemno motiviran in primeren za vodenje in te ljudi tudi spodbujamo, tako da imajo možnost priti na višji položaj, če si le-to želijo.«

4.2.4 Sinteza ugotovitev

Iz vseh intervjujev je moč izpostaviti skupne točke, ki sovpadajo z ugotovitvami domačih in tujih raziskovalcev, ki sem jih predstavila v prejšnjih poglavjih.

Družinsko okolje: Starši sogovornikov nimajo visoke izobrazbe, razen pri eni sogovornici, ki je izpostavila, da višja izobrazba staršev posredno vpliva tudi na kasnejši položaj otrok, saj so tako otrokom prikazana širša obzorja in imajo več možnosti, da se prebijejo na vodstvene položaje. Starši ostalih sogovornikov imajo zaključeno srednješolsko izobraževanje, so pa sogovornike spodbujali na sami poti in jim dali proste roke glede izbire poklica. Starši dveh sogovornikov so imeli svojo obrt, zaradi katere sta bila sogovornika že deloma vpeljana v samo poslovanje. Družinsko okolje, v katerem so sogovorniki živeli, neposredno ni vplivalo na to, da so danes na managerskih položajih, zagotovo pa so vidni posredni vplivi, saj svobodna izbira poklica ter spodbujanje in podpora družinskih članov vplivajo na samozavest in ambicije posameznikov, zaradi česar si v življenju več upajo in imajo tako tudi več možnosti, da jim dejansko uspe. Kot pravita Kanjuo Mrčela (1996) in Brownova (1979) sta družina in samoaktivnost posameznikov pomembna dejavnika socializacije, na podlagi katerih posamezniki prevzamejo določeno vedenje in vrednote, ki so jim zvesti tekom nadaljnjega življenja.

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja: Vsem sogovornikom usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja predstavlja izziv, vendar ga jemljejo kot del naravne poti svoje kariere. Moški sogovorniki se zavedajo, da zaradi položaja, ki ga zasedajo, večino skrbi za dom in družino prevzamejo njihove žene, ženske sogovornice pa so si tako kot Cimirotić, Duller, Feldbauer-Dursmüller, Gärtner in Hiebl (2016) enotne, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja bistveno lažje ob podpori partnerja in ostalih družinskih članov. Sogovorniki so izpostavili, da je pomembno, da svoje delo rad opravljaš, zaradi česar je tudi premagovanje izzivov lažje. Pomembno je torej, da si izbereš poklic, ki te veseli, saj boš tako pri delu bolj uspešen, kar sovpada z ugotovitvami Linehanove (2001). Štirje sogovorniki so izpostavili, da je v današnjih časih ženskam veliko lažje, saj ni več tipične delitve dela na moške in ženske, temveč so tudi moški intenzivneje vključeni pri vzgoji otrok in drugih gospodinjskih opravilih.

Položaj žensk: Vsi sogovorniki se zavedajo, da so ženske na vodilnih položajih v manjšini, a hkrati poudarjajo, da položaj žensk v Sloveniji vendarle ni tako slab, saj so bolj številčno zastopane v vodstvu izobraževalnih ustanov in kulturi, veliko jih je na drugem in tretjem nivoju managementa, imamo pa tudi izjemno uspešne managerke, ki so na čelu samih organizacij. Trije sogovorniki so izpostavili, da je položaj žensk odvisen od panoge, v tehnični stroki je žensk praviloma manj in ena sogovornica ravno v pomanjkanju strokovnjakov s tehničnega področja vidi problem, ki bo položaj žensk v prihodnosti še poslabšal. Po drugi strani sta dve sogovornici in en sogovornik tako kot tudi Žokljeva (2011) prepričani, da je priložnosti za ženske dovolj, le izkoristiti jih je treba. Dve sogovornici sta nadalje izpostavili, da zaradi ženske na vodilnem položaju ni nujno, da bodo preostale ženske lažje napredovale, kar sta izpostavila Matsa in Miller (2011), zagotovo pa imajo več možnosti kot v primeru, da je na vodilnem položaju moški. Poleg tega ženske v vodstvu na splošno pozitivno vplivajo na ženske na nižjih nivojih, kar so izpostavili tudi Dezsö in Ross (2012) ter Smith, Smith in Verner (2006).

Karijerne ovire: Tako sogovornice kot tudi sogovorniki se zavedajo obstoja predsodkov in stereotipov, ki so temeljna ovira v karieri žensk. En sogovornik je izpostavil, da mnogi delodajalci res težje zaposlijo žensko, saj se bojijo, da bo veliko odsotna zaradi porodniške in nege otrok. Zanimivo je, da moški sogovorniki ne verjamejo v obstoj dvojnih standardov, medtem ko so tri sogovornice izpostavile, da se morajo ženske veliko bolj dokazovati kot moški ter da se jih med delom tudi bolj nadzira, kar so izpostavili tudi Ogulinova (2003), Hodžičeva (2013) ter Choi in Park (2014). Sogovorniki se zavedajo obstoja steklenega stropa, vendar moški sogovorniki, ki prihajajo iz tehničnih strok, glavno oviro vidijo v pomanjkljivem znanju žensk na tem področju, kar je skladno z ugotovitvami tujih raziskovalcev (Carli & Eagly, 2001; Gumbus & Grodzinsky, 2004). Trije intervjuvani managerji so izpostavili tudi, da so ženske na splošno manj ambiciozne in da si manj upajo, kar sta ugotovila tudi Kaparoua in Bush (2007).

Ukrepi za izboljšanje položaja žensk: Vsi sogovorniki se strinjajo, da bi se za izboljšanje položaja žensk dalo še marsikaj postoriti. Glede uvedbe kvot si niso enotni,

trije so jim naklonjeni, medtem ko en sogovornik meni, da država z njimi ne bi smela posegati v delovanje družb. Dve sogovornici sta tako kot DeMatteo (1994) poudarili, da bi ženske veliko lažje napredovale, če bi se spremenila organizacijska struktura in kultura podjetja, saj v mnogih podjetjih pod moškim vodstvom problema neenakosti sploh ne vidijo ter ohranjajo stereotipno miselnost, da ženske niso primerne za vodilne položaje. Na splošno pa se strinjajo, da bi za izboljšanje položaja žensk veliko naredili z razbijanjem obstoječih stereotipov, z dodatnimi programi mentorstva in ženskimi zgledi, z vzpostavitvijo širše socialne mreže in dodatnim usposabljanjem, kar sovпада z ugotovitvami številnih raziskovalcev (Ogulin, 2003; Kanjuo Mrčela, 1996; Lewis & Fagenson, 1995; Saleem, Rafiq & Yusaf, 2017; Eyring & Stead, 1998; Rose & Hartmann, 2004). Tri sogovornice in en sogovornik so izpostavili tudi, da bi bilo treba spremembe uvesti v sami vzgoji in šolskem sistemu, ki se vse preveč oklepa tradicionalne razdelitve vlog po spolu in bi moral bolj poudarjati enakopravnost v vseh sferah družbe, s čimer bi lahko deklicam privzgojili več samozavesti in jim tako zagotovili večje možnosti za karierni uspeh.

Sestava managementa in uspešnost poslovanja: Prav vsi sogovorniki so tako kot tudi mnogi drugi raziskovalci (Gregory-Smith, Main & O'Reilly III, 2014; Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné, 2008; Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996; Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012; Carter, Simkins & Simpson, 2003; Joecks, Pull & Vetter, 2013; Post & Byron, 2015; Pletzer, Nikolova, Kedzior & Voelpel, 2015) mnenja, da heterogena sestava managementa pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. Ena sogovornica je sicer poudarila, da je uspeh bolj kot od sestave managementa odvisen od organizacijske kulture, se pa tudi ostali intervjuvani managerji strinjajo, da je končni uspeh posledica več dejavnikov in je odvisen tako od nadzora stroškov in vlaganj v razvoj kot tudi od odnosov z zaposlenimi. Boljši odnosi z zaposlenimi in prijetnejša organizacijska klima namreč zagotavljajo večjo motiviranost in posledično višjo produktivnost zaposlenih, kar so izpostavili tudi Dimovski in drugi (2014) ter Rozman, Kovač in Koletnik (1993).

Stil vodenja: Sogovorniki so med drugim izpostavili, da je zelo pomemben dejavnik uspešnega poslovanja tudi sam stil vodenja. Prav vsi se poslužujejo sodobnejših pristopov k vodenju, ki poudarjajo odnose z zaposlenimi, odprto komunikacijo, spodbujanje idej in motiviranje zaposlenih, kar je značilnost transformacijskega vodenja (Dimovski in drugi, 2014; Daft & Marcic, 2013; Powell, 2012).

5 RAZPRAVA

Uspešno poslovanje organizacijam zagotavlja skupek več dejavnikov, med katere sodijo: obvladovanje stroškov, inovativni izdelki, tehnološke rešitve, ki izboljšujejo proizvodne procese, in visoka produktivnost zaposlenih. Organizacije lahko visoko učinkovitost zaposlenih dosežejo z normami ali z mehkejšimi pristopi – stili vodenja, ki jih posebej

posamezni managerji. Skozi zgodovino se je razvilo veliko različnih načinov in stilov vodenja, ki pa ne zagotavljajo enakih rezultatov.

Kot je bilo ugotovljeno v mnogih raziskavah tujih raziskovalcev, razlike med moškim in ženskim stilom vodenja obstajajo (Prime, Carter & Welbourne, 2009). Moški se namreč bolj poslužujejo avtoritete in delegiranja, medtem ko ženske dajejo več poudarka skrbi za druge, nagrajevanju, sodelovanju, odprti komunikaciji, mentorstvu, opolnomočenju in motiviranju zaposlenih. Ne moremo reči, da se ženske poslužujejo samo »ženskega« stila vodenja in moški samo »moškega« stila niti da samo en stil zagotavlja boljše rezultate. Najboljša je kombinacija obeh stilov – t. i. *androgeni stil vodenja* (Eagly & Carli, 2007). Vsekakor pa je pomembno izpostaviti, da lahko delegiranje na zaposlene vpliva negativno (Ogulin, 2003), saj se lahko na ukaze odzovejo z odporom in posledično se zniža tudi učinkovitost dela. Po drugi strani pa sproščeno delovno okolje in pozitivna klima, ki ju zagotavljajo elementi »ženskega« stila vodenja, vplivata na večjo motiviranost zaposlenih, ki delo opravljajo z večjim veseljem, kar se pokaže tudi v višji produktivnosti. Iz ugotovljenega sledi, da ženski stil vodenja organizacijam zagotavlja večje možnosti za uspešno poslovanje kot pa moški stil vodenja.

Na uspešnost poslovanja pa ne vpliva samo stil vodenja, temveč tudi osebnost vodje. Sogovorniki v intervjujih so kot ključne lastnosti dobrega vodje navedli: strokovne kompetence, etičnost, sposobnost empatije, čustveno inteligenco in dobre komunikacijske sposobnosti. Dober vodja mora področje delovanja organizacije dobro poznati in se mora tudi ves čas izobraževati. Poleg tega mora biti zvest sebi in prepričljiv, mora znati poslušati in spodbujati timsko delo, zaposlenim mora zaupati in jim dati svobodo pri delu, kar so kot temeljne karakteristike uspešnih managerjev izpostavili tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993), Kovač, Mayer in Jesenkova (2004) ter Dimovski in Pengerjeva (2008).

Čeprav imajo ženske mnoge od lastnosti, ki so potrebe za uspešno vodenje, so na vodilnih položajih v primerjavi z moškimi v manjšini. Pogosto so predstavljene kot manj primerne za managerske pozicije prav zaradi pomanjkanja samozavesti in motivacije, skromnosti, pasivnosti in čustev, ki ne sovpadajo s karakteristikami vodij, ki morajo imeti karizmo ter biti odločni in osredotočeni na dosežke (Choi & Park, 2014). Razlog za maloštevilnost žensk na višjih managerskih položajih so tudi mnoge ovire, s katerimi se soočajo tekom kariere in so povezane tako z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja kot tudi z diskriminacijo pri zaposlovanju in kasnejšem napredovanju, razlikami v višini plač, pomanjkanjem zgledov, motivacije in samozavesti ter družbeno uveljavljenimi predsodki. A kljub temu da so ženskam stereotipno pripisane mnoge negativne lastnosti, v organizacije prinašajo čustveno inteligenco, empatijo ter osredotočenost na medosebne odnose, zaupanje in pristnost (Sahoo & Lenka, 2016), kar organizacijam zagotavlja višjo dodano vrednost.

Težko je dokazati neposredne vplive ženskega ali moškega vodenja na uspešnost poslovanja, saj so v raziskave vključene organizacije različnih velikosti, ki delujejo v različnih panogah, izhajajo iz različnega okolja in se soočajo z različnimi izzivi. Pogosto se pri primerjavi uspešnosti gledajo samo finančni kazalniki in ne vpliv, ki ga organizacija doseže v okolju, prav tako raziskovalci težko dokažejo, kaj je pravi vzrok, da so se finančni rezultati izboljšali. Ne glede na to pa zagotovo lahko rečemo, da sta spolna sestava managementa in uspešnost poslovanja povezani med seboj. Heterogeno vodstvo v primerjavi s homogenim vodstvom v prvi vrsti sicer lahko prinaša več konfliktov in podaljša samo dogovarjanje, toda po drugi strani zagotavlja večjo učinkovitost delovanja organizacije (Mahadeo, Soobaroyen & Hanuman, 2012). Plod heterogenega vodstva so bolj kreativne in bolj drzne ideje (Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996), ki pripomorejo k hitrejšemu reševanju problemov in sprejemanju boljših odločitev (Richard, Murthi & Ismail, 2007). Poleg tega se izboljša razumevanje trga in potrošnikovih potreb (Smith, Smith & Verner, 2006), kar prinaša višje prihodke od prodaje (Hoobler, Masterson, Nkomo & Michel, 2016) in na splošno večjo uspešnost poslovanja, kar so potrdili tudi sogovorniki v intervjujih.

Sogovorniki so v pogovorih izpostavili tudi, da je položaj slovenskih managerk podoben položaju managerk v drugih državah. Na vodilnih položajih so zastopane predvsem v oddelkih računovodstva, za ravnanje s človeškimi viri in odnosih z javnostjo (Davidson & Burke, 2000; Wentling, 2003), kar je lahko povezano s procesom socializacije, ki določa, katere vloge so sprejemljive in katere nesprejemljive za pripadnike posameznega spola. Ženske imajo največ možnosti za preboj na vodilna mesta v računalniški in telekomunikacijski industriji (Wentling, 2003), ki se hitro spreminja in zahteva najvišjo raven posameznikovih sposobnosti. Rezultati analize spolne sestave managementa v *TOP 101* najuspešnejših slovenskih podjetjih so pokazali, da zgolj dobrih 10 % vodilnih položajev zasedajo ženske, vsi ostali pa pripadajo moškim. Presenetljivo ženske vodilna mesta zasedajo v netipično »ženskih« panogah, kar nakazuje, da se sprejemljivost žensk za vodenje organizacij, ki delujejo v »moških« panogah, povečuje. Obstaja sicer 12 % podjetij, kjer so moški zastopani v vseh organih ožjega vodstva, vendar je vzpodbudno, da pri ostalih podjetjih ženske nastopajo v vlogi članov nadzornega sveta ali med prokuristi. Poleg tega je precej žensk prisotnih na drugi in tretji ravni managementa, kar dokazuje, da se položaj žensk v managementu počasi izboljšuje.

Raziskava, ki sem jo izvedla v okviru magistrskega dela, ima tudi omejitve. V prvem delu raziskave sem analizira spolno sestavo managementa samo v najuspešnejših slovenskih podjetjih, ki so imela več kot 40 milijonov letnega prometa, zaradi majhnega vzorca pa analiza morda ne prikazuje realne slike glede spolne sestave managementa. Za bolj objektivno sliko bi bilo potrebno pogledati tudi sestavo managementa v srednje velikih podjetjih ter drugih uspešnih podjetjih, ki ne dosegajo 40 milijonov letnega prometa. Tudi drugi del raziskave temelji na majhnem vzorcu (osmih sogovornikih), kar je posledica izbrane metode raziskovanja. Izvedba intervjujev je v primerjavi s klasično anketno

raziskavo časovno zahtevnejša, saj pogovori trajajo dlje časa, potrebnega je tudi več usklajevanja glede časa in kraja izvedbe intervjuja. Zaradi manjšega števila sogovornikov je v magistrskem delu predstavljen izjemno ozek pogled uspešnih slovenskih managerjev na obravnavano tematiko. Boljšo sliko bi zagotovila izbira druge metode raziskovanja, ki bi omogočila pridobitev mnenj širšega kroga managerjev.

V intervjujih je sodelovalo pet ženskih in trije moški predstavniki slovenskega managementa, kar lahko zagotavlja pristranskost vsebine za samo analizo. Iz same vsebine sogovornikov je moč razbrati, da se mnenja moških in žensk glede določenih tem (npr. obstoja dvojnih standardov) razlikujejo, kar lahko vpliva na splošno prepričanje. V prihodnje bi morala pri izboru kandidatov upoštevati, da bi bila spola enakomerno zastopana. Poleg tega je bil vprašalnik sestavljen na osnovi zastavljenih ciljev magistrskega dela, ki pa zagotovo ne pokrivajo celotnega področja vodenja, položaja žensk v managementu in uspešnosti poslovanja. Ozka usmerjenost tako pušča prostor za nadaljnje raziskave na tem področju.

Kljub navedenim omejitvam pa so zbrane ugotovitve pomemben prispevek k raziskavam na področju managementa. Kljub manjšemu vzorcu se ugotovitve v veliki meri ujemajo z ugotovitvami tujih raziskovalcev, zato lahko sklenem, da je položaj slovenskih managerk podoben položaju žensk v managementu po svetu. Številčno so ženske še vedno v manjšini in bo trajalo še kar nekaj časa, da se bo njihov položaj povsem izenačil z moškimi kolegi. Imajo pa ženske svoje kvalitete in vrline, ki pozitivno vplivajo na zaposlene v organizacijah, s čimer se zvišuje splošno zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter posledično tudi produktivnost, ki pa običajno vodi v boljše poslovne rezultate. Vse več vodilnih managerjev (moških in ženskih) se poslužuje ženskega stila vodenja, saj prispeva k boljšim poslovnim rezultatom, in vse več organizacij podpira heterogeno sestavo managementa, saj jim le-ta zagotavlja večjo kreativnost pri postavljanju ciljev, lažje uresničevanje strategij in na splošno lepšo prihodnost delovanja organizacije.

Z magistrskim delom sem tako potrdila, da sta spolna sestava managementa in uspešnost poslovanja povezani med seboj, saj homogena (moška) sestava managementa, ki je prevladovala v preteklosti, sicer lahko prinaša uspešne poslovne rezultate, vendar so ti rezultati plod transakcijskega vodenja, kjer se vodja opira na hierarhijo, avtoriteto in delegiranje, kar lahko na zaposlene vpliva demotivacijsko. Prisotnost ženskega spola v managementu pa stil vodenja spremeni v transformacijskega, ki poudarja sploščeno organizacijsko strukturo, medsebojne odnose, odprto komunikacijo, sodelovanje in sproščeno delovno okolje, ki zaposlene spodbuja in jih dodatno motivira, da delajo več, kot bi delali sicer. Prijetna organizacijska klima se kaže tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih, ki so pri delu tako bolj angažirani in posledično bolj produktivni, kar pa lahko pozitivno vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Vodja je torej ključen dejavnik uspešnega delovanja organizacij, saj lahko s svojim stilom vodenja prispeva k večji motiviranosti

zaposlenih in posledično večji produktivnosti, kar potrjuje tudi temeljno tezo magistrskega dela.

SKLEP

Izjemno turbulentno okolje, kateremu smo priča v zadnjih letih, gospodarska kriza in pandemija korona virusa za vse organizacije predstavljajo velik izziv. Vsaka organizacija si želi uspešnega poslovanja, pri tem pa je ključno, da si zagotovi konkurenčne prednosti in ena temeljnih konkurenčnih prednosti, ki jo je težko posnemati, so človeški viri. Vse več organizacij ne vlaga več samo v razvoj, temveč tudi v ljudi, saj so prav sposobnosti posameznikov tiste, ki jih lahko popeljejo na višji nivo delovanja in uspešnosti. Ker vse več žensk dosega visoko izobrazbo, imajo vse več možnosti, da postanejo del tega bazena ključnih konkurenčnih prednosti posameznih organizacij. Nenazadnje tudi vse več organizacij spodbuja raznolikost med zaposlenimi, ne zgolj zaradi doseganja enakopravnosti med spoloma, temveč zaradi boljših rezultatov, ki jih zagotavljajo heterogene sestave managementa.

Spolna raznolikost managementa po eni strani prinaša številne izzive, saj je zaradi različnih pogledov in mnenj posameznikov več možnosti za konflikte, a po drugi strani različni pogledi širijo obzorja, organizacije si tako postavljajo cilje, o katerih si še nedolgo nazaj nihče ni upal sanjati. Z bolj dodelanimi idejami, rešitvami ter številnimi alternativami pa so te sanje postale resničnost. Spolno raznoliko vodstvo zagotavlja večjo učinkovitost delovanja managementa ter boljše razumevanje trga in potrošnikovih potreb. Ženske v top managementu so prinesle številne spremembe, saj se bolj poslužujejo t. i. ženskega stila vodenja, ki v ospredje postavlja skrb za druge ter poudarja sodelovanje, odprto komunikacijo z vsemi deležniki, delitev moči, motiviranje, nagrajevanje, mentorstvo, mreženje in svetovanje. Vse to pa prispeva k prijetnejši organizacijski klimi, večji pripadnosti zaposlenih, večjem veselju do dela, ki se kaže v višji produktivnosti in posledično boljših poslovnih rezultatih. Ženske v vrhnjem managementu poleg tega pozitivno vplivajo na ženske na nižjih nivojih organizacije in so pomemben zgled, da lahko tudi ženske uspejo, s čimer prispevajo k izboljševanju splošnega položaja žensk v svetu managementa.

Po vseh statistikah so ženske žal še vedno manj številčne v vodstvih organizacij. Stanje se je sicer v zadnjih desetletjih bistveno izboljšalo, toda stekleni strop za ženske še vedno obstaja. Vse pre pogosto se soočajo s stereotipi, da niso primerne za vodilna mesta, saj je bilo vodenje do nedavnega funkcija moških. Tudi pri kariernem napredovanju se morajo soočati z mnogimi drugimi ovirami, kot so družinske obveznosti in z njimi povezane odsotnosti z dela, pomanjkanje izkušenj, samozavesti, ambicij, neformalnih vez in zgledov, diskriminacija, plačna vrzel in številne druge. Država in tudi mnoge organizacije sprejemajo ukrepe, s katerimi bi omogočili večjo fleksibilnost dela ter lažje usklajevanje

zasebnega in poklicnega življenja, ki je ključno pri odločitvi žensk, da se podajo v boj za vodilno pozicijo.

Da položaj žensk v Sloveniji ni enakopraven, se zavedajo tudi uspešni slovenski managerji, ki so sodelovali v intervjujih. Stanje sicer ni kritično, saj imamo kar nekaj zelo uspešnih podjetij, ki jih vodijo ženske, poleg tega so ženske številčno bolj zastopane na vodilnih položajih v izobraževalnih in kulturnih ustanovah. Je pa pomembno na problem neenakomerne zastopanosti vse bolj opozarjati in s tem ozaveščati družbo, saj nenazadnje prisotnost žensk pozitivno vpliva na delovanje organizacij in so ženske torej pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja. Položaj žensk bi morale tudi ženske same intenzivneje izpostavljati in predvsem opozarjati na krivice, ki se jim dogajajo pri zaposlovanju in napredovanju, s čimer bi pripomogle k spremembam v miselnosti družbe. Ženskam danes ni dodeljena samo vloga žena, mater in gospodinj, temveč so pomemben del delovne sile, zato bi jih morali tako tudi obravnavati. Ženske imajo namreč vse lastnosti, ki so potrebne za funkcijo vodenja, imajo potencial in so visoko izobražene. Mnogim manjka le samozavesti in samozaupanja, kar pa je posledica stereotipov, ki veljajo v družbi, zato je pomembno, da se stereotipi razbijejo in da družba končno postane enakopravna za oba spola v vseh pogledih in na vseh področjih delovanja. Ključno vlogo pri tem pa mora odigrati vzgoja otrok in izobraževalni sistem.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, R. B. & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219–235.
2. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I. & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
3. Allen, W. R., Drevs, R. A. & Ruhe, J. A. (1999). Reasons Why College-Educated Women Change Employment. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 77–93.
4. Avsec, A. (2002a). Razlike med spoloma v vrednostnih ocenah spolno stereotipnih osebnostnih lastnosti. *Anthropos*, 34(4-6), 19–34.
5. Avsec, A. (2002b). Stereotipi o moških in ženskih osebnostnih lastnostih. *Psihološka obzorja*, 11(2), 23–35.
6. Balasubramanian, S. A. & Lathabhavan, R. (2017). Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of Management Development*, 36(9), 1125–1136.
7. Blau, F. & Kahn, L. (2003). Understanding International Differences in the Gender Pay Gap. *Journal of Labor Economics*, 21(1), 106–144.
8. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
9. Braun, C. M. (1995). Affirmative Action and The Glass Ceiling. *The Black Scholar*, 25(3), 7–15.
10. Brown, L. K. (1979). Women and Business Management. *Signs*, 5(2), 266–288.

11. Brown, K. & Ridge, S. (2002). Moving into management: gender segregation and its effect on managerial attainment. *Women in Management Review*, 17(7), 318–327.
12. Browne, K. R. (2002). *Biology at Work: Rethinking Sexual Equality*. New Brunswick: Rutgers University Press.
13. Burgess, Z. & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49.
14. Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2001). Sex, hierarchy, and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629–636.
15. Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527.
16. Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J. & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444.
17. Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33–53.
18. Campbell, K. & Minguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451.
19. Catalyst. (1998). *Advancing Women in Business – The Catalyst Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Catalyst. (2020a). *Women in Leadership at S&P/TSX Companies*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.catalyst.org/research/women-leadership-sp-tsx/>
21. Catalyst. (2020b, 28. maj). *Covid-19: Women, Equity, and Inclusion in the Future of Work*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.catalyst.org/research/covid-report-workplace-women/>
22. Chadwick, C. & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 253–272.
23. Chamorro-Premuzic, T. & Gallop, C. (2020). 7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz <https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women>.
24. Choi, S. & Park, C. (2014). Glass Ceiling in Korean Civil Service: Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118–139.
25. Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Dursmüller, B., Gärtner, B. & Hiebl, M. R. W. (2016). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations. *Management Research Review*, 40(2), 165–194.
26. Cohen, P. N. & Huffman, M. L. (2007). Working for a Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704.

27. Cook, A. & Glass, C. (2014). Above the Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080–1089.
28. Cornelius, N. & Skinner, D. (2005). An alternative view through the glass ceiling. *Women in Management Review*, 20(8), 595–609.
29. Crampton, S. M. & Mishra, J. M (1999). Women in Management. *Public Personnel Management*, 28(1), 87–106.
30. Cullen, D. (1990). Career Barriers: Do We Need More Research? *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 353–359.
31. Daft, R. L. & Marcic, D. (2013). *Understanding Management* (8. izd.). Boston: Cengage Learning.
32. D'Agostino, M. & Levine, H. (2009). The Career Progression of Women in State Government Agencies. *Gender in Management: An International Journal*, 25(1), 22–36.
33. Darouei, M. & Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions? *Career Development International*, 23(4), 397–426.
34. Davidson, M. J. & Burke, R. J. (2000). *Women in Management: Current Research Issues, Vol. II*. London: Sage Publications.
35. DeMatteo, L. A. (1994). From Hierarchy to Unity between Men and Women Managers. *Women in Management Review*, 9(7), 21–28.
36. Dezsö, C. L. & Ross, D. G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.
37. Dimovski, V. & Penger, S. (2008), *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
38. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
41. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1–12.
42. Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
43. Eagly, A. H. & Chin, J. L. (2010). Diversity and Leadership in a Changing World. *American Psychologist*, 65(3), 216–224.
44. Eagly A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
45. Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.

46. Eagly, A. H, Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
47. Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22.
48. Edwards, C., Woodall, J. & Welchman, R. (1996). Organizational change and women managers' careers: the restructuring of disadvantage? *Employee Relations*, 18(5), 25–45.
49. Ekvilib inštitut. (brez datuma). *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Pridobljeno 2. avgusta 2020 iz <http://www.certifikatdpp.si/>
50. Eyring, A. & Stead, B. A. (1998). Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 245–251.
51. Evropski inštitut za enakost spolov. (2019, 7. oktober). *Indeks enakosti spolov*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-slovenia>
52. Evropska komisija. (brez datuma). *EU action to promote gender balance in decision-making*. Pridobljeno 12. avgusta. 2020 iz https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/eu-action-promote-equality-decision-making_en
53. Evropska komisija. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress Report. A Europe 2020 initiative*. Pridobljeno 20. maja 2020 iz http://www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf
54. Evropska komisija. (2019). *2019 report on equality between women in men in the EU*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f3dd1274-7788-11e9-9f05-01aa75ed71a1/>
55. Evropska komisija. (2020). *Strategija enakosti spolov*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
56. Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83–95.
57. Gregory-Smith, I., Main, B. G. M. & O'Reilly III, C. A. (2014). Appointments, Pay, and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), F109–F128.
58. Gumbus, A. & Grodzinsky, F. (2004). Gender Bias in Internet Employment: A Study of Career Advancement Opportunities for Women in the Field of ICT. *Info, Comm & Ethics in Society*, 3, 133–142.
59. Hambrick, D. C, Seung Cho, T. & Chen, M. J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659–684.

60. Haveman, H. A. & Beresford, L. S. (2012). If you're so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639, 114–130.
61. Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
62. Henderson, A. C., Grappendorf, H. & Burton, L. J. (2008). Investigating attractiveness in the hiring process of female athletes. *Gender in Management: An International Journal*, 24(3), 156–177.
63. Henley, J. & Ainge Roy, E. (2020a, 25. april). Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis? *The Guardian*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis>
64. Hernandez Bark, A. S., Escartin, J., Schuh, S. C. & van Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473–483.
65. Hodžić, E. (2013). Ovire pri napredovanju žensk na managerski položaj. *Zbornik 10. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 339–334. Pridobljeno 3. julija 2020 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-141-0/prispevki/038.pdf>
66. Hofstede, G. (2000). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage Publications.
67. Hoobler, J. M., Lemmon, G. & Wayne, S. J. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.
68. Hoobler, J. M., Lemmon, G. & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40, 703–730.
69. Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(4), 2473–2499.
70. Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4/7, 484–498.
71. Humar, B. (2020, 2. julij). TOP 101 na enem mestu: kdo lanski rekorden dobiček letos še povečuje, kdo je dosegel mejnik milijardo prihodkov, kdo se je dobro založil z gotovino, kdo bo letos še več vlagal in zaposloval... *Finance*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://manager.finance.si/8963558/TOP-101-na-enem-mestu-kdo-lanski-rekorden-dobicek-letos-se-povecuje-kdo-je-dosegel-mejnik-milijardo-prihodkov-kdo-se-je-dobro-zalozil-z-gotovino-kdo-bo-letos-se-vec-vlagal-in-zaposloval>
72. Hurley, D. & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250–265.

73. Isidro, H. & Sobral, M. (2015). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1–19.
74. Jamali, D., Sidani, Y. & Kobeissi, S. (2008). The gender pay gap revisited: insights from a developing country context. *Gender in Management: An International Journal*, 23(4), 230–246.
75. Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?”. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72.
76. Jogulu, U. & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250.
77. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
78. Kanjuo Mrčela, A., Bohinc, R., Rus, A., Kovačič, H., Lužar, B & Mikić, J. (2016). *Doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu – Smernice za menedžerje/-ke (EQPOWEREC)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Kaparou, M. & Bush, T. (2007). Invisible barriers: the career progress of women secondary school principals in Greece. *Compare*, 37(2), 221–237.
80. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
81. Kovačič, H. & Kanjuo Mrčela, A. (2016). *Spodbujanje enakosti spolov na vodilnih položajih v gospodarstvu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan, M. K, Haslam, S. A. & Renneboog, L. D. R. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301–321.
83. Kutzschenbach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
84. Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
85. Lawter, L., Rua, T. & Andreassi, J. (2016). The Glass Cage: The Gender Pay Gap and Self-Employment in the United States. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 23–38.
86. Lee, P. M. & Hayes James, E. (2007). She'-E-OS: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227–241.
87. Lewis, A. E. & Fagenson, E. A. (1995). Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives? *Journal of Management Development*, 14(2), 39–53.
88. Linehan, M. (2001). Women International Managers: The European Experience. *Cross Cultural Management*, 8(3/4), 68–84.

89. Linehan, M. & Scullion, H. (2001). European female expatriate careers: critical success factors. *Journal of European Industrial Training*, 25(8), 392–418.
90. Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T. & Hanuman, V. O. (2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375–388.
91. Mahdawi, A. (2020b, 11. april). The secret weapon in the fight against coronavirus: women. *The Guardian*. Pridobljeno 20. 7. 2020 iz <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/apr/11/secret-weapon-fight-against-coronavirus-women>
92. Malhotra, K. N. & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: an applied approach*. London: Pearson Education Limited.
93. Matsa, D. A. & Miller, A. R. (2011). Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 101(3), 635–639.
94. Matsa, D. A. & Miller, A. R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136–169.
95. Merkač, M. (2001). Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: *Managerke in poslovna odličnost*, 8–26. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
96. Miao, C., Humphrey, R. H. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690.
97. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
98. Newman, B. J. (2016). Breaking the Glass Ceiling: Local Gender-Based Earnings Inequality and Women's Belief in the American Dream. *American Journal of Political Science*, 60(4), 1006–1025.
99. Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334.
100. Ogulin, G. (2003). Razvoj kariere menedžerk: Ali imajo ženske enake možnosti za napredovanje? *Za boljšo prakso*, 9(1), 52–62.
101. Omar, A. & Davidson, M. J. (2001). Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview. *Cross Cultural Management*, 8(3/4), 35–67.
102. O'Neil, D. A., Brooks, M. E. & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327–344.
103. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2. izd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
104. Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K. & Voelpel, S. C. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta-Analysis. *Plos One*, 10(6).

105. Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1985). Female and male socialization experiences: An initial investigation. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 81–85.
106. Post, C. & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 58(5).
107. Post, C., Rahman, N. & McQuillen, C. (2015). From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 423–435.
108. Powell, G. N. (1988). *Women and Men in Management*. Newbury Park: Sage Publications.
109. Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 119–141.
110. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18(1/2), 88–96.
111. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306–326.
112. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2017). Linking leader anti-prototypes and prototypes to gender stereotypes. *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), 128–140.
113. Prime, J. L., Carter, N. M. & Welbourne, T. M. (2009). Women “Take Care”, Men “Take Charge”: Managers’ Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 25–49.
114. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba M. Račnik.
115. Rejc, M. & Starc, J. (2019). Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja. *Tranzicija*, 21(44).
116. Richard, O. C, Murthi, B. P. S. & Ismail, K. (2007). The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233.
117. Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655.
118. Rigby, J., Newey, S. & Gilbert, D. (2020, 28. april). Why do female leaders seem so good at tackling the coronavirus pandemic? *The Telegraph*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.telegraph.co.uk/global-health/science-and-disease/do-female-leaders-seem-good-tackling-coronavirus-pandemic/>
119. Rose, S. J. & Hartmann, H. I. (2004). *Still a Man’s Labor Market: The Long-term Labor Gap*. Washington, DC: Institute for Women’s Policy Research.
120. Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–126.
121. Rosener, J. B. (1995). *America’s Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.

122. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
123. Ryan, M. & Haslam, A. (2006). What lies beyond the glass ceiling? *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3–5.
124. Sahoo, D. K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311–319.
125. Saleem, S., Rafiq, A. & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297–313.
126. Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
127. Shrader, C. B., Blackburn, V. B. & Iles, P. (1997). Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 355–372.
128. Simpson, R. & Altman, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success – evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 190–198.
129. Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
130. Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012a). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17(5), 458–474.
131. Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012b). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 68–80.
132. Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012c). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436–448.
133. Statistični urad Republike Slovenije. (2020a, 24. april). *Prebivalstvo, Slovenija, 1. januar 2020*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8773>
134. Statistični urad Republike Slovenije. (2020b,k 7. maj). *Vpis študentov v višješolsko in visokošolsko izobraževanje, Slovenija, študijsko leto 2019/2020*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8802>
135. Šmuc, S. (2016). *Ekonomski vidiki enakosti med spoloma* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
136. The New European. (2020). *The female world leaders defeating coronavirus*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz <https://www.theneweuropean.co.uk/top-stories/women-world-leaders-taking-control-during-coronavirus-1-6620730>
137. Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C.A. III. (1991). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579.

138. Ugovšek, U. (2019, 25. oktober). *TOP 101: To so zmagovalci slovenskega gospodarstva. Finance.* Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://manager.finance.si/8954015/TOP-101-To-so-zmagovalci-slovenskega-gospodarstva>
139. Wentling, R. M. (2003). The career development and aspirations of women in middle management. *Women in Management Review*, 18(6), 311–324.
140. Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496.
141. Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121.
142. Wittenberg-Cox, A. (2020, 13. april). What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders. *Forbes*. Pridobljeno 13. julija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#4e8a44a23dec>
143. Združenje Manager. (5. 2. 2015). *Projekt Vključi.Vse.* Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/sporocila-za-javnost/2015/Dodatno-gradivo-za-medije-5.2.2015.pdf>
144. Žokalj, M. (2011). Ženske v menedžmentu v Sloveniji in po svetu. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa.* Pridobljeno 4. julija 2020 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-123-6/prispevki/033.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Najboljše poslovne skupine in podjetja v letu 2018

Uvrstitev	Družba/skupina	Generalni direktor/predsednik uprave	Spol	Vodstvo/uprava	Prokuristi	Nadzorni svet
1.	Skupina Adria Mobil	Sonja Gole	Ž	4M, 3Ž	/	3M, 1Ž
2.	Carthago	Stefan Weiss	M	1M, 1Ž	1M	/
3.	Skupina LTH Castings	Megušar Andrej	M	2M	1M	/
4.	Skupina Salonit Anhovo	Julijan Fortunat	M	3M	/	5M, 1Ž
5.	Odelo Slovenija	Borut Kocbek	M	3M	1M	/
6.	Skupina Lek	Robert Ljoljo	M	6M, 1Ž	/	3M, 2Ž
7.	Skupina Plasta	Stanislav Gorenc	M	1M	1M, 1Ž	/
8.	Fotona	Matjaž Lukač	M	3M, 1Ž	1M	/
9.	Skupina Zlatarna Celje	Bojan Albreht	M	3M	/	/
10.	Skupina Iskraemeco	Luis Manuel Magro Goncalves	M	2M	/	5M
11.	Emil Frey Automobil Holding	Heinz Schneider, Gerhard Schurmann	Mx2	2M	/	/
12.	Skupina Luka Koper	Dimitrij Zadel	M	3M, 1Ž	/	7M, 2Ž
13.	Kariera	Žiga Bitenc	M	1M	1M	/
14.	Skupina ADK	Friderik Čeček, Bogdan Špes, Vili Šumer	Mx3	3M	/	/
15.	Scania Slovenija	Karol Sokol	M	1M	3Ž, 2M	/
16.	Skupina Perspektiva FT	Dari Južna	M	1M	1Ž	/
17.	Preskok	Željko Radilović	M	1M	/	/
18.	Štore Steel	Ivan Jurkošek	M	2M	/	/
19.	Fraport Slovenija	Zmago Skobir	M	1M	2M, 1Ž	/
20.	Renault Nissan Slovenija	Francois Delion	M	3M	/	/
21.	Silkem Plus	Janez Bedrač, Attila Laszlo Brezoczki	Mx2	3M	/	/
22.	Skupina TAB	Bogomir Auprih	M	1M	/	4M, 1Ž
23.	Skupina Calcit	Matevž Kirn	M	8M	1M	/
24.	Metropolitana	Janez Celar	M	1M	1M	/
25.	Cinkarna Celje	Aleš Skok	M	1M, 1Ž	/	5M
26.	Skupina Cables	Boris Debelak	M	1M	/	/
27.	Inotherm	Verica Šenk	Ž	1Ž	/	3M, 1Ž
28.	Knauf Insulation	Danilo Kolenc	M	4M	3M, 1Ž	/
29.	Skupina Elrad International	Iztok Lipnik, Branko Šeruga	Mx2	2M	/	/

30.	Skupina Krka	Colarič Jože	M	4M, 1Ž	/	6M, 3Ž
31.	Merkur	Blaž Pesjak	M	2M	/	4M
32.	Skupina Comtrade	Alexis Xavier Lope-Bello	M	1M	1M, 1Ž	/
33.	Pivovarna Laško Union	Mina Zooullis	M	4M, 2Ž	/	5M, 1Ž
34.	G4 Group	Franc Gregorčič	M	5M	/	/
35.	KMAG	Domen Habič	M	1M	/	3M
36.	Revoz	Ozkan Huseyin Kaan	M	4M, 1Ž	/	5M
37.	Incom	Andrej Slokar	M	2M, 1Ž	/	/
38.	TKK	Uroš Lozar	M	3M, 1Ž	/	/
39.	Akrapovič	Igor Akrapovič	M	2M	1M	2M, 1Ž
40.	Skupina Interblock	Jože Pečecnik	M	3M	/	3M
41.	Skupina Medis Intago	Tone Strnad	M	1M	1M, 1Ž	/
42.	Strabag	Dietmar Cerjak, Lidija Žagar	M, Ž	1M, 1Ž	2M, 2Ž	/
43.	Skupina Impol	Andrej Kolmanič	M	1M	3M, 1Ž	/
44.	Skupina Jata Emona	Stojan Hergouth	M	2M	1M	/
45.	Starkom	Frank Streicher	M	2M	/	/
46.	Skupina Maksim	Simon Bastl	M	1M	2Ž, 1M	/
47.	Danfoss Trata	Aleksander Zalaznik	M	1M, 1Ž	/	/
48.	Continental Adria	Petra Volšek	Ž	2M, 1Ž	/	/
49.	Skupina Rastoder	Izet Rastoder	M	1M	1Ž	/
50.	Hella Saturnus Slovenija	Szabó Barnabás	M	1M	2M	3M
51.	Skupina Steklarna Hrastnik	Peter Čas	M	1M	/	1M, 1Ž
52.	Skupina Contitech Slovenija	Bojana Novak Hladnik	Ž	1M, 1Ž	/	/
53.	Palfinger	Michael Stainer	M	1M	2M	/
54.	Ledinek Engineering	Gregor Ledinek	M	2M	/	/
55.	Skupina Perutnina Ptuj	Enver Šišić	M	3m	/	5M, 4Ž
56.	Geberit	Aleš Zadavec, Robert Lernbecher	Mx2	2M	1M	/
57.	Droga Kolinska	Enzo Smrekar	M	1M	1M	4M, 1Ž
58.	Jagros	Aleš Jager, Boštjan Jager, Miha Jager	Mx3	3M	1Ž	/
59.	Hidria Holding	Iztok Seljak	M	2M, 1Ž	/	2M, 1Ž
60.	BTS Company	Tomaž Boh, Sandi Boh	Mx2	2M	/	/
61.	Skupina Petrol	Nada Drobne Popović	Ž	2M, 2Ž	/	8M
62.	Loterija Slovenije	Romana Dernovšek	Ž	1M, 1Ž	/	6M, 4Ž

63.	Adriaplin	Andrea Quarta	M	4M	/	/
64.	Filc	Anže Manfreda	M	2M	2M	/
65.	Skupina GEN	Martin Novšak	M	2M	/	4M, 2Ž
66.	Porsche Inter Auto	Rene Vogl	M	1M	/	/
67.	Porsche Slovenija	Danilo Ferjančič, Martin Wienerroither	Mx2	2M	/	/
68.	OMV Slovenija	Vanja Lombar	Ž	1Ž	3M	/
69.	ITW Metalflex Tolmin	Andrej Ivančič	M	2M, 1Ž	/	/
70.	Siemens	Medeja Lončar	Ž	1M, 1Ž	1M	2M
71.	BSH Hišni aparati	Boštjan Gorjup, Matija Petrin, Wolfram von Ohain	Mx3	3M	/	/
72.	Mueller drogerija	Erwin Franz Muller	M	2M	1M, 1Ž	/
73.	Dars	Valentin Hajdinjak	M	4M, 1Ž	/	8M, 1Ž
74.	Skupina Iskra	Dušan Šešok	M	5M	/	3M
75.	Količevo karton	Wilhelm Hormanseder	M	3M	1M	/
76.	Aktiva skupina	Mihael Strmljan	M	1M	1Ž	/
77.	Eurospin EKO	Francesco Fergnani	M	4M, 1Ž	/	/
78.	Skupina Ponds	Sašo Apostolovski	M	1M	1M, 2Ž	/
79.	GKN Driveline Slovenija	Andrej Poklič	M	2M	/	/
80.	Skupina SŽ	Dušan Mes	M	2M, 1Ž	/	8M, 1Ž
81.	Trelleborg Slovenija	Vesna Čadež	Ž	1M, 1Ž	5M, 2Ž	/
82.	MOL Slovenija	Valerija Glavač	Ž	1Ž	2M, 1Ž	/
83.	Siliko	Koprivec Janko, Gorjup Darko	Mx2	2M	1Ž	/
84.	Radenska	Marián Šefčovič	M	4M	/	/
85.	Bauhaus	Samo Kupljen	M	1M	1Ž	/
86.	Seven Refractories	Vasja Jakomin	M	1M	2M, 1Ž	/
87.	Skupina LES-MMS	Emil Koprivc, Rajko Magdalenc	Mx2	2M	2M	/
88.	Skupina Helios	David Kubala	M	6M, 1Ž	/	/
89.	Kemofarmacija	Davorin Poherc	M	1M, 1Ž	/	3M
90.	Skupina Elektro Maribor	Boris Sovič	M	4M, 2Ž	/	6M
91.	Johnson & Johnson	Darijo Juričič	M	1M	1M, 1Ž	/
92.	Philip Morris Ljubljana	Marijana Bubalo	Ž	2Ž	4Ž	/
93.	Športna loterija	Edvard Kolar	M	2M	/	5M, 1Ž
94.	Elektro Ljubljana	Andrej Ribič	M	4M, 1Ž	/	6M

95.	Slowatch	Matej Bregant	M	3M	1Ž	/
96.	Bayer	Alekos Panagiotis	M	1M	1M, 1Ž	/
97.	Skupina Kostak	Miljenko Muha	M	1M	/	4M, 2Ž
98.	Domel Holding	Matjaž Čemažar	M	1M	/	5M, 1Ž
99.	Hofer	Matevž Martinuč	M	4M	12M, 6Ž	/
100.	Skupina TBP	Danilo Rojko	M	4M, 1Ž	/	4M, 1Ž

Legenda:

M: moški

Ž: ženska

Priloga 2: Vprašalnik za intervju

Izobrazba:

1. Kaj ste po izobrazbi?
2. Kaj so bili vaši starši po poklicu, izobrazbi? Je to vplivalo na vašo odločitev o delu, izobraževanju?

Managerski položaj:

3. Koliko let že delate v podjetju? Kje ste delali pred tem? Koliko let ste na vodilnem položaju? Koliko pozicij ste zamenjali tekom kariere?
4. Čemu vse ste se morali odreči oziroma kaj vse morali kot manager žrtvovati, da ste dosegli ta položaj?
5. Mislite, da imajo ženske v vaši panogi manj možnosti, da pridejo na vodilni položaj?

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja:

6. Kako usklajujete poklicno in zasebno življenje?
7. Menite, da se morajo ženske odločati med kariero in družino?

Položaj žensk in poklicno napredovanje:

8. Kaj so po vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na karierno napredovanje?
9. S kakšnimi ovirami se srečujejo ženske na svoji poklicni poti?
10. Morajo ženske delati več, da pridejo na isti položaj kot moški? So prisotni dvojni standardi?
11. Kakšen je po vašem mnenju položaj žensk v managementu?
12. Bi morala država ali organizacije storiti kaj več, da bi bile ženske bolj številčno prisotne na vodilnih položajih? Je število žensk v managementu odvisno od panoge?
13. Kaj menite o tem, da so ženske imenovane na vodilne položaje v času kriznih obdobj, ko imajo še manjše možnosti, da jim uspe?

Stil vodenja in uspešnost poslovanja:

14. Kakšen stil vodenja uporabljate?
15. Kako motivirate podrejene?
16. Katere so ključne lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja? Kaj je po vašem mnenju ključni del uspešnega vodenja?
17. Kateri dejavniki zagotavljajo uspešno poslovanje podjetja/organizacije?
18. Ali je spolna sestava managementa (ali so v njem predstavniki samo enega spola ali obeh) povezana z uspešnostjo poslovanja?
19. Kaj po vašem mnenju zagotavlja večjo uspešnost poslovanja – homogena (enospolna) ali heterogena sestava managementa?