UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA UČINKA STEKLENEGA STROPA IN UKREPOV ZA SPODBUJANJE PRISOTNOSTI ŽENSK V MANAGEMENTU: PRIMER POZITIVNEGA ZGLEDA

Ljubljana, 6. junij 2019

ANITA ŠAKANOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anita Šakanović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza učinka steklenega stropa in ukrepov za spodbujanje prisotnosti žensk v managementu: Primer pozitivnega zgleda pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

I Z J A V L J A M

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 UČINEK STEKLENEGA STROPA **3**

1.1 Opredelitev in pomen steklenega stropa **3**

1.2 Negativni vplivi steklenega stropa **5**

1.3 Najpogostejše ovire pri napredovanju **6**

1.3.1 Stereotipi in diskriminacija 7

1.3.2 Izobrazba in mentorstvo 8

1.3.3 Mreženje in poznanstva 9

1.3.4 Plačilna neenakost 9

1.3.5 Konflikt med zasebnim in poslovnim življenjem 10

1.4 Razlike med stili vodenja **11**

1.4.1 Transformacijski stil vodenja 11

1.4.2 Transakcijski stil vodenja 12

1.4.3 Raznolikost vodenja med spoloma 12

2 UKREPI ZA SPODBUJANJE VEČJE PRISOTNOSTI ŽENSK V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN EU **14**

2.1 Kvote **15**

2.1.1 Prednosti in slabosti kvot 16

2.1.2 Vrste kvot 17

2.2 »Mehki« zakoni **19**

2.3 Ukrepi držav EU **19**

2.1.1 Predlog direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih 25

2.3.1 Projekt Vključi.vse 25

2.4 Vpliv ukrepov na raznolikost spolov **26**

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA O USPEŠNEM PREMAGOVANJU STEKLENEGA STROPA **27**

3.1 Predstavitev izbranih oseb, ki sta uspešno premagali stekleni strop **27**

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija **28**

3.2.1 Cilji raziskave 28

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja 29
3.2.3 Metode in načrt raziskave 29
3.2.4 Oblikovanje intervjujev 30
3.3 Analiza podatkov ter interpretacija rezultatov 33
3.3.1 Analiza intervjuja z generalno direktorico Cankarjevega doma 33
3.3.1.1 Analiza rezultatov konstrukta steklenega stropa 33
3.3.1.2 Analiza rezultatov konstrukta ukrepov za spodbujanje prisotnosti žensk v višjem managementu 36
3.3.2 Analiza intervjuja z izvršno direktorico Ventocom.si in Hotmobile d.o.o. .. 37
3.3.2.1 Analiza rezultatov konstrukta steklenega stropa 38
3.3.2.2 Analiza rezultatov konstrukta ukrepov za spodbujanje prisotnosti žensk v višjem managementu 41
3.4 Zaključne ugotovitve 42
3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj 42
3.4.2 Predlogi za izboljšave 44
3.4.3 Zaključne ugotovitve 46
SKLEP 48
LITERATURA IN VIRI 50
PRILOGE 58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med ženskim in moškim stilom vodenja 12
Tabela 1: Razlike med ženskim in moškim stilom vodenja (nad.) 13
Tabela 2: Prednosti in slabosti uvedbe kvot 17
Tabela 3: Lastnosti posameznih kvot 18
Tabela 4: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov 20
Tabela 4: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.) 21
Tabela 4: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.) 22
Tabela 4: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.) 23
Tabela 4: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.) 24
Tabela 5: Vprašanja za koncept steklenega stropa 31
Tabela 5: Vprašanja za koncept steklenega stropa (nad.) 32

Tabela 6: Vprašanja za koncept ukrepov za večjo vključenost žensk 32

KAZALO SLIK

Slika 1: Stekleni strop v organizacijski piramidi 5
Slika 2: Dejavniki, ki ovirajo organizacijsko učinkovitost 7
Slika 3: Vodenje v obliki pajčevine 13
Slika 4: Hierarhičen stil vodenja 14
Slika 5: Grafični prikaz deleža žensk (v odstotkih) glede na posamezno državo 27
Slika 6: Raziskovalna vprašanja 29
Slika 7: Koraki načrta raziskave 30
Slika 8: Pot do vodilnega položaja 47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z generalno direktorico Cankarjevega doma, Uršulo Cetinski 1
Priloga 2: Intervju z izvršno direktorico Ventocom.SI d.o.o. in HoT mobil d.o.o., Evo Aljančič 6

UVOD

Stekleni strop je metafora, s katero označujemo nevidno, neformalno oviro, ki ženskam ter drugim manjšinam onemogoča, da bi v podjetjih in drugih organizacijah napredovale na višji položaj (Wilson, 2014). Večina raziskovalcev učinek steklenega stropa označuje kot prevladujočo omejitev pri napredovanju žensk, poleg tega ga zaradi njegove nevidne narave ni mogoče enostavno rešiti (Eagly & Carli, 2007).

Vodilni položaj je težje dostopen ženskam kot moškim. Ne glede na to, da imajo ženske dobre vodstvene sposobnosti in odlične vodilne stile, velja, da so še vedno v ozadju, saj se prednost daje predvsem moškim (Eagly, 2007). Ženske se za razliko od moških pogosteje srečujejo s predsodki, poleg tega imajo tudi več težav z vzpostavitvijo novih stikov oziroma mreženjem, kadar potek le-tega obvladujejo moški (Bennetts, 2012).

Učinek steklenega stropa nima negativnega vpliva samo na ženske, temveč lahko negativno vpliva tudi na celotno organizacijo. V primeru, da ženska nima veliko možnosti za napredovanje in razvoj karierne poti, lahko razmišlja o prenehanju ali dejansko preneha delati. Takšna odločitev zato lahko negativno vpliva na organizacijo kot celoto (Briggs, Jaramillo & Weeks, 2012).

Premik na višje vodstvene položaje ni omejen zgolj zaradi steklenega stropa. Ženske se na poti do vrha pogosto soočajo z različnimi ovirami, kar ne pomeni, da ne morejo doseči svojih ciljev do višjih položajev. Pogosto se znajdejo v t.i. labirintu, ki sicer je zapleten in zahteva veliko mero vztrajnosti, vendar je kljub temu mogoč premik navzgor. Zaradi pomanjkanja vztrajnosti in motivacije pogosto ne vidijo izhoda iz labirinta in zato hitro odnehajo (Eagly & Carli, 2007).

Preboj steklenega stropa je mogoč, vendar je potrebno razumeti, s kakšnimi ovirami se srečujejo ženske, katere strategije uporabljajo tiste, ki so ga uspešno premagale, kakšna je organizacijska klima v podjetju ter kakšno je organizacijsko vodstvo. Vse to ima velik vpliv na premagovanje ovir ter večjo vključenostjo žensk na višjih vodilnih položajih (Ragins, Townsend & Mattis, 1998).

Najbolj znani ukrepi za spodbujanje večje vključenosti žensk na vodilnih položajih so kvote. Uspešnost ukrepov je sicer vprašljiva, saj lahko prinesejo drugačne rezultate od pričakovanih. Kvote privedejo do velikega števila žensk, ki nimajo oz. imajo zelo malo vodstvenih izkušenj, kar resno škoduje uspešnosti podjejta (Ahern & Dittmar, 2011).

Študije kažejo, da obvezne zakonske kvote, ki so jih sprejele nekatere države članice EU, prinašajo različne rezultate. Namreč, v nekaterih državah je njihov učinek jasen in prinaša pozitivne spremembe (Barnes, 2012), medtem ko drugod ni večjega premika, saj ni jasnih dokazov, da bi ukrepi odpravili vse ovire s katerimi se srečujejo ženske (Larson, 2012).

Stekleni strop in ukrepi za spodbujanje prisotnosti žensk v managementu sta konstrukta, ki ju med seboj lahko smiselno povežemo. Zaradi velike prisotnosti tega pojava se tako države kot tudi nekatera podjetja odločijo za sprejem različnih ukrepov, s katerimi želijo uravnavati število obeh spolov na vrhu in s tem zagotoviti večjo raznolikost. Na uspešnost podjetja vsekakor vpliva vodja in njegov stil vodenja, zato sta konstrukta pomembna za raziskavo, ki jo bom izvedla v drugem delu magistrskega dela.

Namen magistrske naloge je znanje o učinku steklenega stropa ter njegovem vplivu na napredovanje žensk na višje vodilne položaje ter ukrepe, ki pomagajo pri premagovanju nevidnih ovir, podkrepiti in razširiti na podlagi domače in tuje strokovne literature ter predstaviti novejše raziskave za oba konstrukta. Na podlagi kvalitativne metode predstaviti pozitivna zgleda premagovanja nevidnih meja ter analizirati morebitno pomoč ukrepov v obeh primerih.

S pomočjo metode ter uporabe znanstvenih prispevkov bom oblikovala nekaj morebitnih rešitev za zmanjšanje spolne neenakosti na višjih položajih.

Osnovni cilj naloge je s pomočjo teoretičnih izsledkov domačih in tujih znanstvenikov proučiti omejene možnosti napredovanja po višji lestvici ter poiskati pozitivne zglede premagovanja nevidnih ovir.

Pomožni cilji so naslednji:

- Predstaviti, proučiti in analizirati konstrukt steklenega stropa in stilov vodenja na podlagi domače in tuje strokovne literature.
- S pomočjo literature opredeliti vrste ovir, ki izhajajo iz naslova steklenega stropa.
- Izvesti intervjuja in na njuni podlagi predstaviti pozitivna zgleda premaganosti omenjenega pojava ter ugotiviti morebitno pomoč (zakonskih) ukrepov v konkretnih primerih.
- Predstaviti morebitna priporočila za večjo vključenostjo žensk na višjih vodilnih položajih v podjetjih.

Na podlagi zastavljenih ciljev in proučevanja koncepta steklenega stropa in ukrepov za povečanje prisotnosti žensk v managementu, postavljam naslednjo tezo: Ukrepi, s katerimi se spodbuja prisotnost žensk v višjem managementu, pozitivno vplivajo na premagovanje učinka steklenega stropa.

V empiričnem delu, bom raziskovala predvsem naslednja vprašanja:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali stekleni strop obstaja ali je to zgolj mit, ki ga uporabljajo predvsem ženske za opravičevanje svojega (ne)napredka?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Na kakšen način stekleni strop v praksi onemogoča napredovanje na višji položaj?

- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali so po uspešnem preboju steklenega stropa še vedno prisotne morebitne ovire, ki otežujejo delo?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Ali spol vpliva na stil vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 5:** Kako pomemben je vpliv države z ukrepi, s katerimi spodbuja večjo vključenost žensk v manangemetu?
- **Raziskovalno vprašanje 6:** Ali so državni ukrepi edino orodje za premagovanje steklenega stropa?

Magistrska naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer teoretičnega in raziskovalnega.

Prva dva poglavja bosta predstvaljala teoretični del, kjer bom podrobneje opisala učinek steklenega stropa ter ovire, s katerimi se srečujejo ženske. V tej fazi naloge bom uporabila deskriptivno metodo za opis znanih dejstev. Poleg tega bom uporabila tudi metodo kompilacije, s katero bom povzemala že znana dejstva ter rezultate različnih raziskav. Temelj moje raziskave bo tako domača kot tudi tuja strokovna literatura.

V drugem raziskovalnem delu bom smiselno nadaljevala prvi teoretični del naloge, ki bo temeljil predvsem na kvalitativni raziskavi in pregledu sprejetih ukrepov za večjo vključenost žensk v management v Sloveniji in EU. Glavni namen drugega dela je povezava teoretičnega dela z ugotovitvami iz praktičnega dela, s čimer bom nadgradila znanje o konceptu steklenega stropa ter njegove prisotnosti v praksi.

V zadnji fazi sledi predstavitev uspešnega primera premagovanja steklenega stropa, ki ga bom podprla s strukturiranim intervjujem. Moj namen je izbrati osebi, ki sta se soočili z omenjenim pojavom ter ga uspešno premagali. Nalogo bom zaključila s sklepom, v katerem bom predstavila svoje ugotovitve, do katerih sem prišla skozi pisanje magistrske naloge.

Omejitve pri nalogi bodo tako vsebinske kot metodološke. Vsebinske predvsem pri uporabi sekundarnih virov zaradi pomanjkanja podatkov glede učinkovitosti sprejetih ukrepov premagovanja steklenega stropa. Metodološke omejitve bodo predvsem zaradi subjektivnosti udeleženk intervjuja.

1 UČINEK STEKLENEGA STROPA

1.1 Opredelitev in pomen steklenega stropa

Pojem steklenega stropa se je prvič pojavil leta 1986 (Wilson, 2014), s katerim sta raziskovalca Hymowitz in Schellhardt predstavila t.i. pregrado, ki ženskam preprečuje dvig nad določen nivo oz. raven v organizaciji (Powell & Butterfield, 2015).

Učinek steklenega stropa lahko opredelimo kot nevidno oviro, s katero označujemo predpostavke in prepričanja o spretnostih in kompetencah, ki ženskam otežujejo ali v nekaterih primerih preprečujejo napredovanje na višje vodstvene položaje (Eriksson-

Zetterquist & Styhre, 2008). Pojav, s katerim se srečujejo ženske, sicer označujemo kot nevidne, vendar zelo resnične ovire (Eagly & Carli, 2007). Ovire so dovolj močne, da ženskam onemogočajo napredovanje na vodilna delovna mesta zgolj zaradi njihovega spola in ne zaradi npr. pomanjkanja izobrazbe ali kompetenc (Powell & Butterfield, 1994).

Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman (2001) menijo, da pojem steklenega stropa ni jasno razložen, poleg tega je pogosto nejasen tudi zaposlenim, ki se s tem srečujejo. Učinek bi lahko opredelili kot množico sil, med katere sodijo socialni pogoji na delovnem mestu, delovne zahteve in kulturne pristranskosti. Zaradi njegove narave je obstoj steklenega stropa mogoče ugotoviti skozi analizo njegovih učinkov.

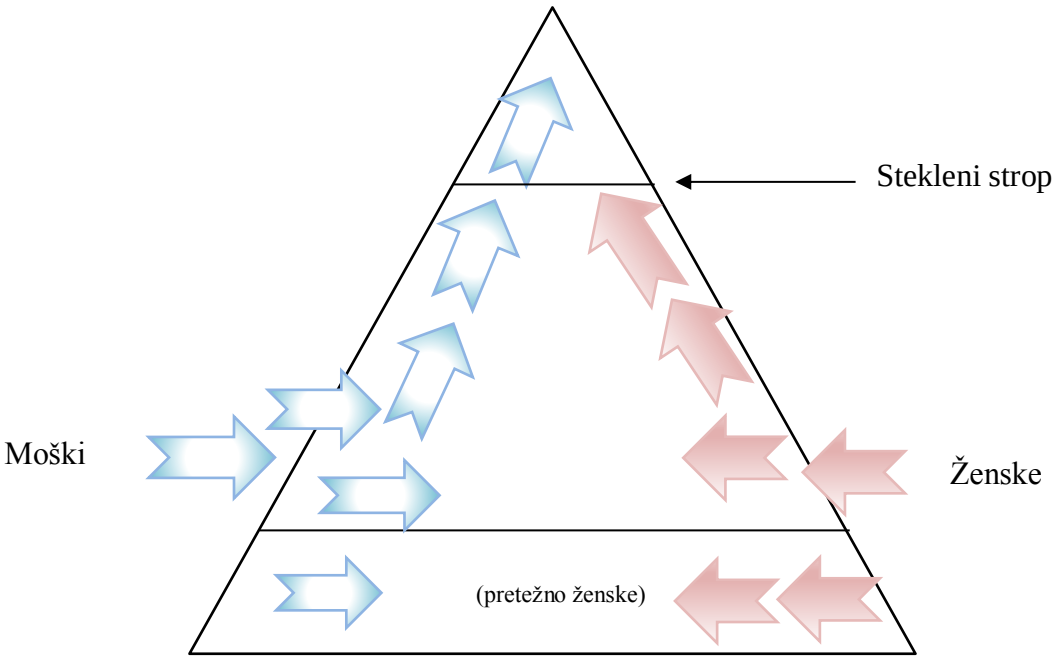
Stekleni strop lahko identificiramo z analizo njegovih učinkov. Najbolj tradicionalne oblike diskriminacije, ki so tesno povezane s steklenim stropom, vključujejo razlike v položaju delovnega mesta, plačo, ravnjo odgovornosti ipd. (Athey, Avery & Zemsky, 2000). Zaradi steklenega stropa je število žensk na višjih vodstvenih položajih v primerjavi z moškimi precej nesorazmerno. Tiste, ki ga uspešno premagajo, so v večini primerov plačane manj kot moški na enakih položajih, kljub enaki (ali celo višji) izobrazbi (Kochan, 2007).

Goodman, Fields & Blum (2003) menijo, da so z napredovanjem žensk na višje vodilne položaje povezane tudi organizacijske značilnosti, kot so organizacija kot celota ter njena starost. Ženskam je na poti do cilja težje kljub njihovim vodstvenim sposobnostim ter dobrim vodstvenim stilom (Eagly, 2007). Težava, s katero se soočajo, je predvsem izključenost iz družbe, v kateri prevladujejo moški. Ravno zaradi tega hitro zapadejo v začaran krog, iz katerega pogosoto ne vidijo izhoda in obtičijo na delovnih mestih, brez možnosti napredovanja (Bennetts, 2012).

Ženske managerke ostajajo predvsem na nižjem nivoju vodenja in imajo nižji status ter manj avtoritete za razliko od moških. Večja kot je raven organizacije, manj žensk je na višjih vodilnih položajih oz. v t.i. top managementu. Stekleni strop ženskam tako omejuje dostop do višjih položajev samo na podlagi spola, ker jim ni dovoljeno napredovati oz. je napredovanje oteženo, saj se po lestvici praviloma povzpejo moški z enakovrednimi lastnostmi (Powell, 2018).

Koncept steklenega stropa je prikazan v sliki 1.

Slika 1: Stekleni strop v organizacijski piramidi



Povzeto in prirejeno po Wirth (2001: 48).

Stekleni strop lahko obstaja na različnih nivojih, kar je odvisno predvsem od obsega napredovanja žensk ter države, v kateri je podjetje. Meja napredovanja je povsod nekoliko različna, ponekod je nivo višji in s tem bolj v vrhu piramide (Wirth, 2001).

1.2 Negativni vplivi steklenega stropa

Negativne vplive steklenega stropa lahko povežemo z izsledki raziskav, ki odkrivajo, da so tiste ženske, ki so uspešno premagale ovire pogosto imenovane na vodstvene položaje, ki so negotovi in tvegani (Ryan & Haslam, 2005). Obstoj neravnovesja med spoloma na višjih vodstvenih položajih ima negativni vpliv na ženske, ki so na nižjem nivoju, saj nimajo vzora, poleg tega se zaradi lastnega strahu ne želijo izpostavljati in tekmovati z moškimi. Na takšen način si svojo nevidno mejo še bolj utrjujejo (Acker, 2009).

Stekleni strop pri ženskah lahko povzroči veliko razočaranje, kar vpliva na njihovo motivacijo za doseganje dobrih poslovnih rezultatov in željo po napredovanju. S tem podjetje, ki postavi nevidno mejo, lahko izgubi določeno specifično znanje, ki ga lahko posamezna ženska prinese v organizacijo (Powell, 1999). V primeru prisotnosti omejitev za ženske in s tem posledično večji delež moških v vodstvu, lahko negativno vpliva na samo zunanjo podobo podjetja, saj s tem prikazuje kako obravnava svoje zaposlene in njihove priložnosti za napredovanje (Cox, 1994).

Posledica, ki jo prinaša učinek steklenega stropa, je tudi ta, da ženske zaradi nezmožnosti napredovanja v podjetju, v katerem je le-ta prisoten, pričnejo intenzivneje odhajati v druge organizacije, v katerih tovrstnega pojava ni. Ravno zaradi tega prihaja do pomanjkanja dobrega kadra, saj se talentirane ženske pogosteje odločijo za kariero v drugih (manjših) podjetjih (Draulans, 2003).

1.3 Najpogostejše ovire pri napredovanju

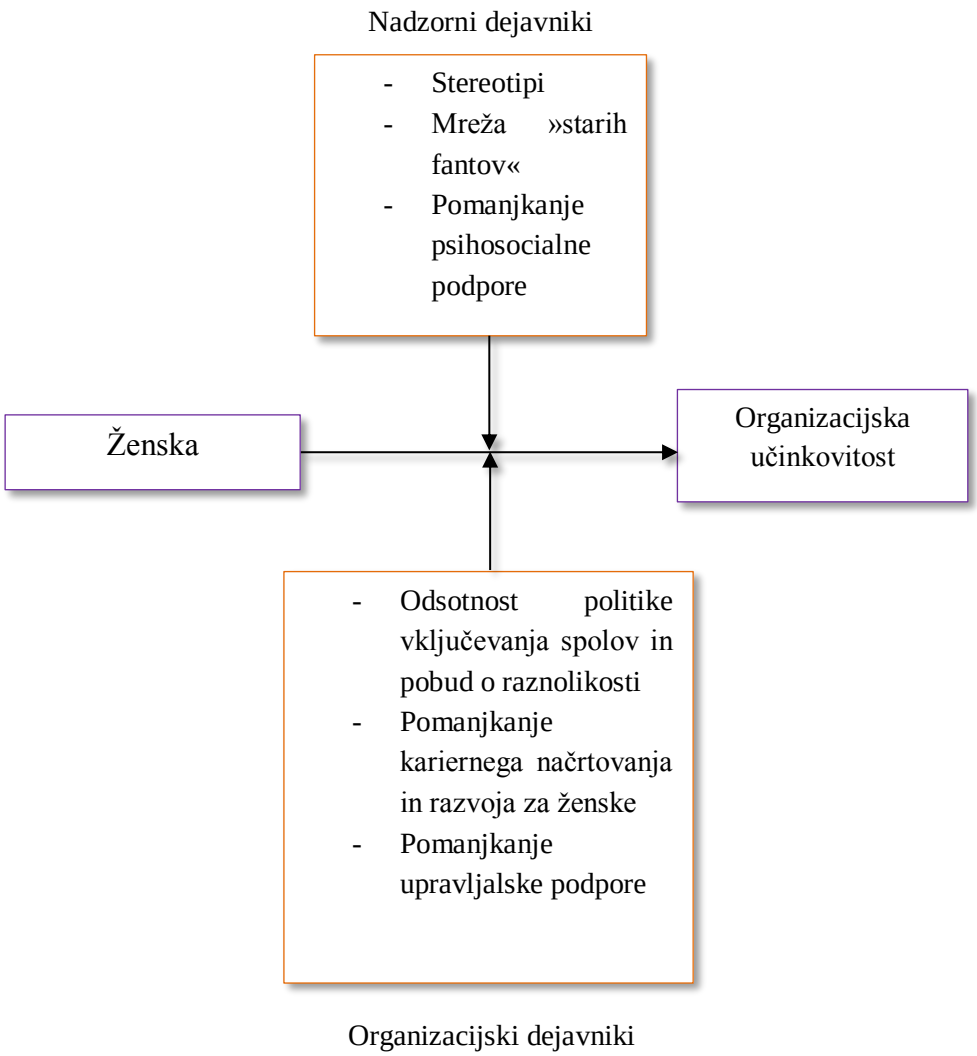
Ženske na višjih vodilnih položajih imajo pogosto manj avtoritete kot moški, kljub temu, da vodijo na podoben način in sledijo moškemu vodstvenemu modelu (Wajcman, 2013). Neenakost je vsekakor vidna, saj obstajajo kategorije delovnih mest, kjer se primernost za zaposlitev določa zgolj na podlagi spola (Smith, 2002). Moški pogosteje zasedajo delovna mesta, kjer upravljajo osrednje poslovne funkcije, medtem ko ženske prevladujejo na mestih, kjer je veliko več stika z ljudmi. Statistično višje število žensk na vodilnih položajih je lahko posledica prerazvrstitve, pri čemer je bila prejšnja oblika delovnega mesta pretvorjena oz. preoblikovana v vodstveno kategorijo (Acker, 2009).

Acker (2009) meni, da je stekleni strop posledica različnih praks, ki se pojavljajo v organizacijskih strukturah. Tovrstne prakse vključujejo organizacijo dela, selektivno zaposlovanje, napredovanje, spolno segregacijo in vsesplošno diskriminacijo žensk. Zaradi obstoja omenjenih praks je globoka uveljavljena podoba moških voditeljev, ki so, za razliko od žensk, percipirani kot naravni voditelji.

Kljub temu, da so raziskovalnci ugotovili, da pobude za večjo vključenost žensk oz. raznolikost spolov pozitivno vplivajo na uspešnost organizacije, še vedno večina podjetij temu ni naklonjena (Cooper Jackson, 2001). Eden izmed razlogov je t.i. mreža »starih fantov«, ki predstavlja neformalen kanal, s katerim moški managerji, ki pripadajo istemu družbenemu razredu in interesnim skupinam, izkazujejo pripadnost drug drugemu. Na takšen način si vzajemno pomagajo pri iskanju poklicne in profesionalne rasti (Gamba & Kleiner, 2001).

Slika 2 prikazuje nadzorne in organizacijske dejavnike, ki ovirajo organizacijsko učinkovitost zaradi manjše vključenosti ženskih managerk oz. povzročajo stekleni strop (Sahoo & Lenka, 2016).

Slika 2: Dejavniki, ki ovirajo organizacijsko učinkovitost



Povzeto in prirejeno po Sahoo & Lenka (2016: 316).

Nadzorne ovire, ki otežujejo organizacijsko učinkovitost, vključujejo stereotipe, t.i. mrežo »starih« fantov, ki ženskam otežujejo vstop v njihov krog ter pomanjkanje psihosocialne podpore. Organizacijske ovire vključujejo odsotnost politike, ki bi učinkoviteje vplivala na raznolikost spolov, pomanjkanje kariernega načrtovanja poti za ženske, nepopolna kultura ter pomanjkanje upravljalske podpore.

1.3.1 Stereotipi in diskriminacija

Ovire, s katerimi se ženske srečujejo na svoji poklicni poti, izhajajo predvsem iz predsodkov in stereotipov, da so zaradi svojega spola manj sposobne vodje kot moški. Prav zaradi tega se pogosteje srečujejo z negativnimi pričakovanji in težje pridobijo zaupanje in spoštovanje (Hoyt & Chemers, 2008). Forsyth, Heiney & Wright (1997) menijo, da predsodki izhajajo

iz vloge spolov in pričakovanj, ki jih imamo ljudje ter stereotipov. Tisti, ki so bolj konzervativni, žensk ne vidijo v vlogi dobrih vodij, kljub njihovim morebitnim sposobnostim.

V družbi je uveljavljeno prepričanje, da imajo vodje dobre vodstvene sposobnosti, da so sposobni filtriranja večjega obsega informacij, so preudarni, ambiciozni, imajo avtoriteto in nadzor nad dogajanjem. Tovrstne značilnosti se tako ne ujemajo s podobo ženske (Forsyth & Nye, 2008; Kenney, Schwartz–Kenney & Blascovich, 1996).

Eagly & Karau (2002) menita, da vodje, ki ne ustrezajo idealni podobi, kot jo ima družba, lahko povzroči zmanjšanje učinkovitosti vodenja, saj obstaja majhna verjetnost, da bodo zaposleni sledili in sprejeli njegov vpliv. Stereotipna podoba vodje je torej nekdo, ki ima moške lastnosti, zato pomembnejše vodilne vloge ženska tako ne more prevzeti. Fletcher (2001) ugotavlja, da moški pogosto prevzemajo naziv vodje. Ženske na drugi strani verjetneje prevzamejo neformalne vodstvene vloge.

Številni empirični dokazi potrjujejo trditev, da diskriminacijo žensk v managementu povzročajo predsodki, ki jih spremljajo na poklicni poti. Ženske naj bi imele večje težave pri doseganju učinkovitosti. Obstoj diskriminacije je v nekaterih primerih težje jasno zaznati, predvsem zaradi njene subtilne oblike (Eagly & Carli, 2007).

Najpogostejši stereotip, s katerim se ženske srečujejo, je t.i. tradicionalna vloga, s katero se žensko označuje kot nekoga, ki skrbi za družino in kot takšna v poslovnem svetu nima veliko možnosti za uspeh, ravno zaradi pomanjkanja časa in fokusa. Ženske, ki so na višjih vodilnih položajih in tekmujejo z moškimi, so pogosto označene kot neženstvene, tiste, ki so bolj družinsko usmrejene, pa kot manj zagnane oz. motivirane za delo (Acker, 2006). Moški menijo, da so ženske čustvene, kar vidijo kot negativno lastnost, ki ne sodi v podjetništvo, medtem ko ženske menijo, da so čustva povsem sestavni del človeške narave in pomembno vplivajo na vodenja v pozitivnejšem smislu (Barnes, 2017).

1.3.2 Izobrazba in mentorstvo

Goodman, Fields & Blum (2003) ugotavljajo, da stopnja izobrazbe ne pojasnjuje različnih možnosti in nivojev napredovanja med moškimi in ženskimi managerji. Ne glede na to, ali gre za institucionalno izobraževanje ali zgolj usposabljanje na delovnem mestu, ni vidnih dokazov o (ne)možnosti napredovanja za ženske.

Ženske se občutneje spodbuja k izobraževanju ter pridobivanju strokovnih nazivov zaradi večje možnosti napredovanja, medtem ko lahko moški napredujejo tudi brez ustrezne izobrazbe ali naziva. Ženske tako še vedno ne napredujejo s takšno hitrostjo kot moški. Kljub temu, da ima višja izobrazba zelo pomembno vlogo pri povečanju možnosti napredovanja, se ženske soočajo s steklenim stropom (Carnes & Radojevich–Kelley, 2011).

Pri načrtovanju kariere in kasnejšem vodenju ter obvladovanju tveganj je pomembna pomoč mentorjev (Dworkin, Maurer & Schipani, 2012). Ženske, ki so dosegle karierni vrh in so na vodilnih položajih, so potrebovale mentorstvo (Sanchez–Hucles & Davis, 2010). Mentorski odnos je tako zelo pomemben pri doseganju uspeha, saj predstavlja priložnost za rast in razvoj (Eagly & Carli, 2010).

Mentorstvo ima lahko sicer tudi slabo stran, saj gre za proces, kjer so prisotne tudi določene ovire. Takšen primer je lahko zaupanje med mentorjem in tistim, ki mentorstvo potrebuje, še posebej kadar sta obe stranki nasprotnega spola. Ženske imajo z moškimi mentorji več težav pri graditvi zaupanja, kot jih imajo z mentoricami, saj jih moški pogosteje izključujejo. Za ženske bi bilo najbolj optimalno izbrati mentorice, ki prihajajao iz istega podjetja oz. tiste, ki imajo podobna prepričanja in vrednote, saj to omogoča hitrejšo graditev zaupanja na obeh straneh (Tran, 2014).

1.3.3 Mreženje in poznanstva

Uspešno mreženje managerjev prinaša številne prednosti za organizacijo, saj vključuje večjo produktivnost, večje možnosti za inovacije, boljšo donosnost, večjo prodajo, raznoliko znanje, razvoj, večji izvoz ipd. (Singh, 2000). Poznanstva predstavljajo za managerje njihov socialni kapital, zato je pomembno, da se čim bolj mrežijo (Burt, 1994).

Eden izmed temeljnih razlogov pomanjkanja žensk na višjih vodilni položajih so manj razvite neformalne mreže oz. poznanstva, kot jih imajo moški (Powell, 2018). Moški se med seboj veliko bolj povezujejo na neformalnih srečanjih (npr. športni dogodki), ki se jih ženske praviloma ne udeležujejo zaradi njihove izključenosti. Tovrstna srečanja so pomemben dejavnik pri sklepanju poslov ter mreženju, saj prispevajo k utrjevanju položaja managerja ali načrtovanju njegove poklicne poti, strokovni podpori, večji prepoznavnosti ipd. Ženska ima na splošno manj možnosti za mreženje kot moški, predvsem zaradi časovne stiske, če ima družino. Pomanjkanje neformalnega mreženja ima lahko določene negativne posledice, saj je le-to pomembno na vseh stopnjah kariernega razvoja (Linehan, 2001).

Ženske so za oblikovanje mrež sposobne prav tako kot moški, vendar so njihovi stiki manj učinkoviti zaradi njihove slabše vključenosti v delovanje organizacije (Ledvinka & Scarpello, 1991). Večje možnosti mreženja ženske lahko priobijo, ko se povzpejo na višje vodilne položaje, saj tako vstopijo v mrežni sistem, v katerem prevladujejo moški (Linehan, 2001).

1.3.4 Plačilna neenakost

Ženske se pri opravljanju svojega dela srečujejo tudi s precejšnimi plačilnimi razlikami. Avtorji (Figart, Mutari & Power, 2002) menijo, da spol vpliva na višino plače ravno zaradi

predpostavk, ki jih imamo glede spretnosti in odgovornosti, ki jih pripisujemo posameznemu spolu. Kljub zakonodajam in promoviranju enakosti med spoloma so plačilne razlike velike.

Študije kažejo, da moški v povprečju zaslužijo med 25–40 odstotkov več kot ženske na enakih delovnih mestih. Položaj žensk ostaja nižji, saj so v povprečju plačane manj za polni delovni čas kot moški s polovičnim delovnim časom. Prav tako so plačane manj na istem delovnem mestu (Powell, 2018). Razlika v plačah med spoloma je vidna tudi tedaj, kadar ženske zasedajo visoke vodstvene položaje, saj je na nižjih ravneh razlika med plačami manjša kot tedaj, ko na vrhu ni prisotnih žensk (Cohen & Huffman, 2007).

Zaradi želje po manjših plačilnih razlikah, ženske v zadnjih letih vstopajo v tiste poklice, kjer dominirajo moški, na drugi strani takšnega zanimanja moški nimajo, ravno zaradi nizkega plačilnega razpona (Powell, 2018). Cohen & Huffman (2007) ugotavljata, da kljub vstopu nekaterih žensk na višje vodstvene položaje ne spremeni oz. zmanjša plačilnih razlik med spoloma. Tako moški managerji še vedno prejemajo višje plačilo od žensk (Smith, 2002).

1.3.5 Konflikt med zasebnim in poslovnim življenjem

Ovire pri razvoju poklicne poti se pri ženskah pojavijo tudi zaradi težavnosti prilagajanja zasebnega in poslovnega življenja, zlasti pri tistih, ki imajo otroke (Stone, 2008). Zaradi zasebnih, družinskih obveznosti se ženske ne osredotočajo več na kariero in izgubijo možnost za napredovanje navzgor, predvsem tiste, ki delajo s krajšim delovnim časom. Hierarhično napredovanje zahteva polno osredotočenost na delovne obveznosti in zato pogosteje prihaja do neenakomerne porazdelitve na višjih organizacijskih ravneh (Glass, 2004).

Ženska je pogosteje kot moški v precepu med zasebnim in poslovnim življenjem, saj se v primeru izbire med družino in kariero prej odloči za prvo možnost in ravno zaradi tega sebi postavi to nevidno bariero, ki jo imenujemo stekleni strop (Ryan et al., 2007). Delo na višji vodstveni poziciji je v večini primerov organizirano za tistega posameznika, ki je popolnoma posvečen delu, nima veliko družinskih odgovornosti in ima posledično veliko več časa, ki ga lahko posveti službenim obveznostim. Takšen profil zaposlenega je tako pogosteje moškega kot ženskega spola (Acker, 2006).

Zahteve po delu so za managerje postale veliko bolj zahtevnejše zaradi komunikacijskih orodij, ki zaposlenim omogočajo delo celotnih 24 ur na dan, zaradi česar se povečajo pričakovanja o povečanem obsegu dela. Managerji se tako srečujejo s pričakovanji, da postavijo organizacijo in delovne obveznosti pred družino oz. zasebnim življenjem (Gerson & Jacobs, 2004).

1.4 Razlike med stili vodenja

Raziskave na temo učinkovitosti vodenja kažejo, da imajo moški in ženske različne pristope vodenja, kar je odvisno predvsem od njihovih lastnosti (Zaccaro, Gulick & Khare, 2008). Ženske imajo drugačen pristop do vodenja za razliko od moških. Slednje pogosto povezujemo z lastnostmi, kot sta dominantnost in agresivnost, vendar učinkovito vodenje zahteva kombinacijo tako moških kot ženskih lastnosti. Med omenjene lastnosti štejemo predvsem čustveno inteligenco, empatijo, samozavest, inteligenco, ekstravertnost, odprtost, izkušnje, zanesljivost, sposobnost prepričevanja, sposobnost motiviranja drugih ipd. (Eagly & Carli, 2007).

Stili vodenja predstavljajo dosledne vzorce interakcije med zaposlenimi. Načini vodenja niso fiksni, temveč obsegajo vrsto različnih vedenj oz. ravnanj, ki jih vodje glede na situacijo spreminjajo v okviru svojega stila. Vodje lahko svoj slog vodenja sicer tudi opustijo (Eagly, 2007). Vse pogosteje pa ženske sledijo moškemu vodstvenemu stilu (Acker, 2009).

Poznamo transformacijski in transakcijski stil vodenja, ki se med seboj razlikujeta, vendar dopolnjujeta. Za moške je značilen predvsem transakcijski stil vodenja, medtem ko so ženske pogosteje označene kot transformacijske vodje (Sedlmayr, 2017).

1.4.1 Transformacijski stil vodenja

Vodje, ki uporabljajo transformacijski stil, so nagnjeni k postavljanju visokih vedenjskih standardov, saj predstavljajo vzor svojim podrejenim. Svoje podrejene spodbujajo in motivirajo, da razvijejo svoje potenciale in posledično bolj prispevajo k bolj uspešni organizaciji (Eagly, Johannesen–Schmidt & Van Engen, 2003).

Transformacijski vodja:

- ima motivacijske sposobnosti, povečuje uspešnost, je optimističen in ima jasno opredeljeno vizijo ter zaposlenim vzbuja občutek, da je vizija dosegljiva (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003),
- spodbuja zaposlene pri razmišljanju o inovativnih rešitvah (Keller, 2006),
- je karizmatičen, njegova dejanja temeljijo na vrednotah in poslanstvu podjetja, poleg tega svoje zaposlene spodbuja, da sledijo viziji podjetja (Waldman & Javidan, 2009),
- je sposoben zaznavati potrebe zaposlenih (Rafferty & Griffin, 2006).

Manager, ki uporablja transformacijski stil, bolj motivira zaposlene, da dosegajo cilje za povečevanje uspešnosti podjetja. Takšen način upravljanja podjetja je v primeru krize najbolj uspešen, saj vodja sodeluje s svojimi podrejenimi pri reševanju tako skupnih kot individualnih nalog (Sheaffer, Bogler & Sarfaty, 2011). Transformacijski slog vodenja je bolj učinkovit zaradi svoje proaktivnosti ter izogibanja kritičnih poslovnih razmer (Sheaffer & Mano–Negrin, 2003).

1.4.2 Transakcijski stil vodenja

Transakcijski stil vključuje upravljanje v bolj konvencionalnem smislu, saj predpostavlja natančnejšo razjasnitev odgovornosti, ki jo imajo podrejeni, predvideva tudi nagrajevanje in morebitno kaznovanje za (ne)izpolnjevanje ciljev (Bass, 1998).

Transakcijski vodja:

- nagrajuje svoje zaposlene, ko ti izpolnejo vse zahteve oz. pogodbene obveznosti (Walumbwam Wu & Orwa, 2008),
- vodi bolj pasivno in posega le v primeru, kadar cilji ali zahteve niso izpolnjene oz. v primeru težav (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Managerji, ki uporabljajo transakcijski stil vodenja, delujejo pasivno in reagirajo interaktivno, kar pomeni, da kljub opozorilnim signalom s svojimi reakcijami počakajo na pravi trenutek (Judge & Piccol, 2004).

1.4.3 Raznolikost vodenja med spoloma

Razlike v vodenju predstavljajo enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na stališča ljudi o možnostih napredovanja žensk na višje vodstvene položaje (Eagly, Johannesen–Schmidt & Van Engen, 2003). Raziskave kažejo, da moški in ženske uporabljajo drugačne pristope vodenja, pri čemer je ženski slog nekoliko bolj učinkovit, medtem ko moški ovirajo učinkovitost zaradi svojih vodstvenih lastnosti. Ženske so pri vodenju bolj usmerjene k skrbi in potrebam drugih ter osredotočene na individualen napredek (Eagly & Carli, 2012).

Ženske s svojim načinom vodenja vnesejo v poslovanje večje vrednote, poleg tega so pripravljene na sodelovanje na večih ravneh. Za razliko od moških bolj podpirajo socialne vrednote ter spodbujajo dobro počutje drugih in s tem posledično ne podpirajo neetičnih dejanj oz. odločitev (Eagly, Gartzia & Carli, 2014).

Vodilni stil lahko opredelimo na podlagi osebnostnih razlik med spoloma, saj za ženske veljajo drugačne karakteristike kot za nasprotni spol. Nekaj tovrstnih razlik je prikazanih v tabeli 1.

Tabela 1: Razlike med ženskim in moškim stilom vodenja

Ženski stil vodenja	**Moški stil vodenja**
Transformacijski stil	Transakcijski stil
Sodelovanje	Tekmovalnost
Kolektivizem	Individualizem

se nadaljuje

Tabela 2: Razlike med ženskim in moškim stilom vodenja (nad.)

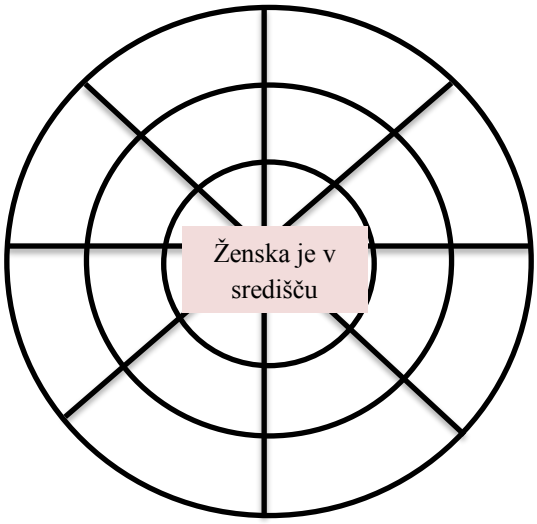
Ženski stil vodenja	**Moški stil vodenja**
Negotovost	Drznost
Indirektna komunikacija	Direktna komunikacija
Motivira z nagrado	Motivira s prisilo
Sočutnost	Samozavest
Skrb za dobro počutje, prijaznost	Agresivnost
Usmerjenost na dobre odnose	Usmerjenost na uspešnost
Sprejema in upošteva tuja mnenja	Ne upošteva tujih mnenj

Povzeto in prirejeno po Eagly & Johannesen–Schmidt (2003: 570-572).

Kljub raziskavam ne velja posploševati, saj je razpon razlik precej velik in je težko ločiti stile vodenja glede na spol. Na splošno lahko ženske opredelimo kot povezovalne vodje, ki so za razliko od moških manj avtoritativne (Eagly & Carli, 2012). Ženske so v stilu vodenja veliko bolj sodelovalne, saj so pripravljene poslušati in se odzvati, medtem ko je moški stil upravljanja povezan z močjo, kjer komunikacija poteka pretežno od zgoraj navzdol (Berry & Franks, 2010). Ženska bo bolj verjetno vodila organizacijo iz središča mreže povezovalnih skupin in ne iz vrha hierarhične strukture, kot je to značilno za moškega managerja (Helgesen, 1990).

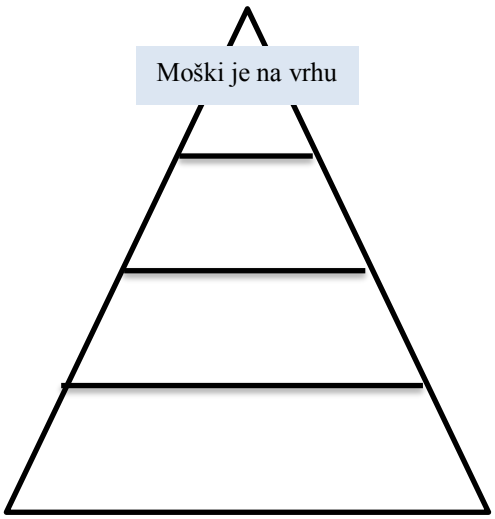
Helgesen (v Kanjuo Mrčela 1996: 88) povzema ženski stil vodenja v obliki t.i. pajčevine, saj ženska zaradi svojih vodstvenih značilnosti deluje bolj povezovalno, torej upravlja bolj iz sredine, kot to prikazuje slika 3.

Slika 3: Vodenje v obliki pajčevine



Povzeto in prirejeno po Helgesen (1996: 88).

Slika 4: Hierarhičen stil vodenja



Povzeto in prirejeno po Helgesen (1996: 88).

Moški stil vodenja se bistveno razlikuje od ženskega, predvsem zaradi njegove vodstvene narave, saj je usmerjen predvsem v doseganje ciljev in ne v doseganje dobrih odnosov. Takšen način vodenja, kjer vodja ne deluje iz sredine temveč od zgoraj, lahko opredelimo kot hierarhičen stil, kot prikazuje slika 4 (Helgesen v Kanjuo Mrčela, 1996: 88).

2 UKREPI ZA SPODBUJANJE VEČJE PRISOTNOSTI ŽENSK V MANAGEMENTU V SLOVENIJI IN EU

Na vodilnih položajih v organizacijah še naprej prevladujejo moški, žensk je bilo v letu 2016 po podatkih Evropske komisije približno 23,3 odstotka, kar je daleč od enakovredne uravnoteženosti spolov. Za dosego enakopravnega ravnovesja so potrebni ustrezni ukrepi, saj nevključenost visoko usposobljenih, kompetentnih žensk lahko pomeni izgubo talentov ter nenazadnje tudi izgubo potencialne gospodarske rasti (Jourova, 2016).

Prisotnost žensk je za organizacijo zelo pomembna, saj prinaša več pozitivnih učinkov. Ženske se pogosteje se zavzemajo za reševanje težjih vprašanj, imajo razvite učinkovitejše marketinške strategije ter se verjetneje bolje pripravljajo na zasedanja oz. sestanke upravnih odborov. Omenjene značilnosti so pogosto najpomembnejši razlog za težnjo po zagotavljanju večjega števila žensk v upravnih odborih (Watson, 2014).

Uspešnost organizacije je močno povezana z uravnoteženo mešanico obeh spolov na vseh hierarhičnih nivojih. Spremembe, ki bi lahko prispevale k omenjenemu ravnotežju, so vsekakor diverzifikacija poklicev za oba spola, spodbujanje bolj učinkovite delitve družinskih obveznosti, inovacije na področju človeških virov in proračunske strategije,

potrebno bi bilo gojiti ženske podjetniške talente ter povečati empatijo za boljše razumevanje (Berry & Franks, 2010).

Povečano število žensk na vodilnih položajih je mogoče doseči z različnimi ukrepi, ki jih lahko razdelimo na t.i. »mehke« zakone in »trde« zakone, kamor uvrščamo kvote. Obstaja več raznolikih pristopov, vendar je izjemno težko določiti tisto metodo, ki je najbolj ustrezna. V primerih, kjer je primarni cilj večja zastopanost žensk na višji hierarhični lestvici, so tako kvote lahko učinkovit ukrep, ki jih predlagajo oz. sprejemajo vlade. Če pa je poudarek na večjih finančnih učinkih, ki si jih prizadevajo doseči podjetja, bodo uporabili prostovoljne ukrepe (t.i. »mehki« ukrepi), s katerimi dosežejo posamezne cilje. Zaradi tega poseganje države v njihovo delovanje ni potrebno. V nekaterih primerih je tudi vključitev zgolj ene ali dveh ženskih predstavnic lahko povsem dovolj za dosego želenega uspeha (Watson 2014).

2.1 Kvote

Eden izmed načinov večje vključenosti žensk na vseh hierarhičnih ravneh v organizaciji in politiki je uvedba obveznih kvot (Pande & Ford, 2012). Uveljavljanje kvot je učinkovito sredstvo, s katerim se hitreje dosegajo spremembe. Zakonske kvote so leta 2003, kot prvi uvedli na Norveškem, ki so kmalu postale zgled drugim državam, ki si želijo povečati vključenost žensk na vodilnih položajih. Zakon je zahteval povečanje zastopanosti žensk v upravnih odborih na 40 odstotkov v dveh letih (Matsa & Miller, 2013). Po zgledu Norveške je kvotno pravilo sprejelo tudi več držav članic EU, vključno z Avstrijo, Belgijo, Dansko, Finsko, Francijo, Islandijo, Irska, Izraelom, Italijo, Norveško, Slovenijo, Španijo, Švico in Nizozemsko (Storvik & Teigen, 2010). Za razliko od omenjenih držav velja za Veliko Britanijo liberalni model, ki podjetjem omogoča samostojno sprejemanje želenih ukrepov. Model je bolj osredotočen na individualno poslovno učinkovitost, ki jo dosega posamezno podjetje (Watson, 2014).

Norveška je od uvedbe kvot v nekaj letih dosegla velik uspeh, tako je že leta 2004 povečala delež žensk v upravnih odborih iz 6 % na 9 %, leto kasneje se je delež povečal na 12 %, sledilo je leto 2006, v katerem so dosegli 18 %, leta 2007 že 25 %, v letu 2008, 36 %, v letu 2009 so dosegli zakonsko predpisan delež, in sicer 40 %. Ostale države, ki so sprejele ukrep, niso bile tako uspešne, največji delež 26 % sta dosegli le Finska in Švedska (Storvik & Teigen, 2010).

Obvezne zakonske kvote, ki vključujejo sankcije, so poleg Norveške sprejele le Francija, Italija in Belgija. Predpisi, ki so jih države sprejele, se precej razlikujejo glede rokov, kvotnih ciljev in sankcij, ki sledijo v primeru neskladnosti oz. neupoštevanju določb. Manj stroga pravila sta sprejeli npr. Španija in Nizozemska, kjer kvote niso zavezujoče oz. povezane s sankcijami. Državi sta do določenega časovnega roka (država si ga postavi sama) zahtevali, da se postopno spremeni sestava odborov, dokler ne dosežejo točno določene kvote. Na

Danskem, Finskem, v Grčiji, Avstriji in Sloveniji velja kvotno pravilo za tiste družbe, ki so v državni lasti (European Commission, 2012).

Raziskave o uspešnosti kvot na Norveškem so pokazale, da so le te pozitivno vplivale na povečanje števila žensk na višjih hierarhičnih nivojih. Kvote niso vplivale zgolj na število, temveč so imele boljši učinek tudi na lažje napredovanje na najvišje vodstvene položaje (Wang & Kelan, 2013). Izsledki številnih raziskav na Norveškem primeru kažejo, da so kvote najbolj uspešen mehanizem, s katerim se zmanjšujejo spolne razlike (Storvik & Teigen, 2010).

Kvote vplivajo na večjo zastopanost žensk v vodstvu, kar pozitivno vpliva na rezultate organizacije. Razlog za uvedbo kvot je pravična zastopanost obeh spolov pri oblikovanju politik. Korelacije med večjim številom žensk na višjih vodstvenih položajih in posledicami uvedbe kvot sicer ne odražajo vpliva kvot (Pande & Ford, 2012).

2.1.1 Prednosti in slabosti kvot

Namen kvot je povečanje zastopanosti žensk na vodilnih položajih. Z uvedbo se lažje obidejo ovire kot je diskriminacija, saj se določena delovna mesta rezervirajo za ženske. Takšen ukrep ima lahko na drugi strani tudi negativne posledice, saj se z rezervacijo delovnega mesta za žensko zmanjša možnost za druge, ki so lahko prav tako sposobni. Kvota tako omogoča bolj pravično zastopanje žensk na vodilnih položajih, poleg tega vpliva na povečan interes za morebiten vstop drugim ženskam, ki se zaradi ovir ne odločijo za karierni premik. Ženske managerke, ki so z uvedno kvot na višjih nivojih, tako postanejo zgled drugim. Uvedba lahko zmanjša diskriminacijo, saj vpliva na spremembe stališč in družbenih norm, ki veljajo v določeni organizaciji. Pozitiven primer uvedbe je tudi ta, da vpliva na boljši pretok informacij ter popravi nepopolnosti v sistemu. Poleg tega spodbujajo ženske, da pričnejo več vlagati v izobraževanje ter razvijati svoje vodstvene sposobnosti (Pande & Ford, 2012).

Negativna posledica uvedbe kvot je vsekakor ta, da se zaradi tovrstne uredbe na položaj lahko imenuje ženska, ki nima dovolj znanja in kompetenc za opravljanje nalog. Tako kvote lahko poslabšajo dodelitev vodstvenih položajev slabšim managerjem. Druga negativna posledica je morebitno zmanjšanje investicij v osebni in karierni razvoj ženske, zaradi lažjega dostopa do želene pozicije. Omenjen zakonski ukrep lahko vodi do še večjega stereotipa o sposobnosti žensk, saj so le-te, ki so imele tovrstno zakonsko pomoč, pogosteje označene kot manj usposobljene (Pande & Ford, 2012).

Tabela 2 prikazuje nekaj ključnih prednosti in slabosti uvedbe zakonsko obveznih kvot.

Tabela 3: Prednosti in slabosti uvedbe kvot

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Povečujejo število žensk v upravnih odborih podjetij	• Odbori, v katerih so člani tako moški kot ženske, imajo pogosteje več težav pri tako vertikalni kot tudi horizontalni komunikaciji
• Postopek izbire izboljšuje raznolikost spolov v odborih	• Kvote zahtevajo obvezno vključitev žensk ne glede na kompetence, kar pogosto pomeni, da se na določeno delovno mesto povzpne nezadostno kvalificirana ženska
• Ženske predstavnice v odboru vplivajo na večjo prisotnost drugih članov	• Kvote imajo zelo majhen pozitiven učinek na povečanje t.i. bazena žensk z višjimi vodstvenimi (izvršnimi) izkušnjami
• Prisotnost žensk na višjih položajih pozitivno vpliva na karierni razvoj žensk, ki so na hierarhično nižjih ravneh	• Kljub nekaterim prednostim so kratkoročni pozitivni učinki ženskih članic odborov zanemarljivi in v določeni meri tudi negativni. Nemogoče je določiti dolgoročne učinke, ki jih ima uvedba kvot
• Upravni odbori v katerih mesta zaseda več žensk so pogosteje bolj strožji	

Povzeto in prirejeno po Smith (2014: 1).

Uvedba kvot je pomembna zaradi večje uravnoteženosti spolov na vodstvenih položajih. Smith (2014) kvote opredeli kot ukrep, ki ima nekoliko negativen učinek. Glede na izsledke raziskav ugotavlja, da nimajo učinka na gospodarsko učinkovitost, poleg tega v večini držav, ki so sprejele tovrsten zakon, je zelo omejeno število žensk, ki bi bile primerne oz. dovolj kvalificirane za zasedanje višjega položaja. Dodaten argument proti kvotam je tudi podatek, da kvote nimajo vidnega učinka na povečanje t.i. bazena, v katerem so prisotne visoko kvalificirane kandidatke.

2.1.2 Vrste kvot

Obstajajo tri različne vrste kvot. Poznamo prostovoljne kvote[1], ki jih sprejmejo politične stranke, s čimer se zavezujejo, da bodo na svojih volilnih listah nominirale določen odstotek ženskih kandidatk. Kvote si prizadevajo, da je delež žensk med 25 in 50 odstotki (Krook, Lovenduski & Squires, 2009). Druga vrsta kvot so t.i. kandidatske kvote, ki določajo, da mora biti določeno število mest rezerviranih izključno za ženske. V določenih primerih

[1] Ta tip kvot ni prisoten v Sloveniji in ostalih državah članicah EU (Krook, Lovenduski & Squires, 2009).

zahtevajo, da je na volilnem seznamu kandidatov, na vsakem drugem mestu ženska kandidatka. Tretja vrsta kvot so t.i. rezervirani sedeži, ki predstavljajo pozicije za katere lahko tekmujejo izključno ženske (Pande & Ford, 2012).

Omenjenim kvotam je možno dodati tudi četrto kategorijo kvot, ki jih imenujemo »mehke kvote«. Té se od drugih vrst razlikujejo po tem, da si želijo politične stranke predvsem spodbuditi in ne zahtevati vključitev žensk v svoje vrste. Čeprav jih nekateri avtorji ne označujejo kot kvote, bistveno vplivajo na zaposlovanje oz. vključevanje žensk (Krook, Lovenduski & Squires, 2009). V tabeli 2 so prikazane vse omenjene vrste kvot ter njihove značilnosti.

Tabela 4: Lastnosti posameznih kvot

VRSTA KVOTE	KLJUČNA LASTNOST
Rezervirani sedeži	○ do sedežev oz. pozicij so upravičene samo ženske ○ izvaja se lahko z neposredno izvolitvijo volilcev ali posredno izvolitvijo strank ali poslancev parlamenta ○ zagotovitev skladnosti
Prostovoljne kvote	• sprejmejo jih politične stranke • prostovoljno določijo merila za izbiro kandidatk • kvote vplivajo na sestavo volilnih list • kandidatke so upravičene do določenih sedežev • lahko povzroči neskladnosti znotraj politične stranke
Zakonodajne kvote	○ določena merila za izbiro kandidatk ○ vplivajo na sestavo v volilnih sistemih ○ vključujejo sankcije v primeru neskladnosti
"Mehke kvote"	• prostovoljno sprejete s strani političnih strank • določajo neformalne cilje in priporočila glede izbire kandidatk • določajo merila za članstvo • redko vključujejo sankcije za neskladnost

Povzeto in prirejeno po Krook, Lovenduski & Squires (2009: 784).

2.2 »Mehki« zakoni

Pod pojem »mehki« zakoni, lahko uvrstimo vse ukrepe, ki jih podjetja prostovoljno sprejmejo in izpolnjujejo. Ukrepi vsebujejo smernice, s katerimi podjetja zagotavljajo spolno raznolikost oz. vključujejo več žensk. Zaradi njihove zakonske neobveznosti, ukrepi pogosto niso upoštevani in je tako njihov učinek slabši kot pri obvezni ureditvi (Smith, 2014).

Mehki zakoni predstavljajo predvsem priporočila, resolucije ipd. Gre za vrsto pravil upravljanja, ki nimajo zakonske obveze, zato jih podjetja prostovoljno sprejemajo, njihov učinek predvsem temelji na praktičnosti (Snyder v Cini, 2000). Kljub temu, da ima mehka zakonodaja predvsem simbolno lastnost glede na pomembnost, je lahko ob sprejetju ter doslednem upoštevanju njenih smernic oz. direktiv zelo učinkovita (Jacobsson, 2004). Mehka zakonodaja je del posebne oblike pravne ureditve, ki vključuje mehkejšo obliko upravljanja, saj temelji na dogovorjenih in prostovoljnih pravilih ravnanja. Takšna oblika upravljanja služi kot alternativa bolj konvencionalnim (t.i. trdim) oblikam zakonodaje. Kljub svoji nezavezujoči lastnosti lahko mehka zakonodaja postane izhodišče za nastanek trdnejše zakonodaje (Cini, 2000).

Mehko zakonodajo lahko označujemo na več povezanih načinov, in sicer: kot zakonodajo s simbolno lastnostjo, ki pogosto označuje smernice oz. priporočila brez formalne zavezanosti; kot praktično rešitev, ki omogoča izogibanje težavam v povezavi z uvedbo formalnih zakonov ter kot posledico neke vrste inkrementalizma (Cini, 2000).

Mehke zakone EU najpogosteje sprejemata Evropski parlament ter Evropski Svet na predloge drugih institucij ali držav članic. Od leta 2004 je bilo na področju povečane zastopanosti žensk na vodilnih položajih sprejetih več ukrepov, kar je moč pripisati predvsem vstopu držav, v katerih je položaj žensk precej vprašljiv. Ne glede na povečano aktivnost na področju vključevanja žensk na tem področju večjih sprememb ni zaznati, saj se sprejemajo ter predlagajo predvsem mehkejši zakoni, ki pa nimajo večjega učinka ravno zaradi svoje nezavezujoče značilnosti (Lange & Alexiadou, 2007).

2.3 Ukrepi držav EU

Cilj Evropske komisije (v sodelovanju z Evropskim parlamentom) je uspešno zagotavljanje spolnega ravnovesja v podjetjih. Na podlagi tega je že leta 2012 sprejela direktive, ki lahko prispevajo k boljšemu napredku na tem področju. Predlog, ki ga je komisija podala, zahteva 40-odstotno prisotnost žensk v podjetjih do leta 2020. Podjetja z nižjim deležem bodo morala imenovanja opraviti s pomočjo primerjalne analize usposobljenih kandidatov, pri čemer se upoštevajo jasna in nedvoumna merila. Vsaka izmed držav članic EU mora jasno opredeliti, na kakšen način bo izvajala ukrepe ter kako bodo kandidati imenovani na višja delovna mesta. Podjetja pa določajo merila, ki jih morajo posamezniki dosegati za imenovanje na vodilni položaj (Jourova, 2016).

V nadaljevanju tabela 4 prikazuje statistične podatke in ukrepe, ki so jih sprejele posamezne države članice EU.

Tabela 5: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov

Država	**Odstotek žensk na vodilnih položajih** **EU povprečje: 23,3 %**	**Kvote**	**Drugi nacionalni ukrepi**
Avstrija	20,1 %	Da. V podjetjih, ki so v državnem lastništvu (35 % za nadzorne organe do 2018).	Samoregulacija: Kodeks upravljanja javnih delniških družb, predlaga prisotnost obeh spolov pri imenovanju v nadzorne odbore
Belgija	26,6 %	Da. 33 % za podjetja v državni lasti (do leta 2017).	Samoregulacija: Kodeks upravljanja javnih delniških družb predlaga sestavo odborov na podlagi spolne raznolikosti
Bolgarija	17,9 %	Ne	Ne
Ciper	10,9 %	Ne	Ne
Češka	8,8 %	Ne	Ne
Danska	27,0 %	Ne	Podjetja v državni lasti morajo imeti enakopravno zastopanost spolov na vsako delovno mesto. Od leta 2013 je sprejeta obveznost samoregulacije. V primeru neupoštevanja oz. doseganja ciljev ali neporočanja, sledijo denarne kazni.
Estonija	8,2 %	Ne	Ne

se nadaljuje

Tabela 6: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.)

Država	Odstotek žensk na vodilnih položajih EU povprečje: 23,3 %	Kvote	Drugi nacionalni ukrepi
Finska	29,9 %	Ne.	Podjetja v državnem lastništvu morajo imeti enakovreden delež obeh spolov.
Francija	37,1 %	Da. Do 40 % do leta 2017 v velikih podjetjih.	Sprejeta priporočila, ki vsebujejo enake kvote, ki veljajo za vse člane uprave.
Grčija	9,4 %	Da. 33 % za podjetja, ki so delno ali v celoti v državni lasti.	Sprejeti so mehki ukrepi v javnem sektorju.
Hrvaška	22,2 %	Ne.	Ne.
Irska	16,0 %	Ne.	Cilj je 40% udeležba žensk v vseh odborih. Sprejeti so pozitivni ukrepi v javnem sektorju.
Italija	30,0 %	Da. 33 % do leta 2015 za podjetja, ki so v državnem lastništvu. Velja za upravni odbor in nadzorni svet.	Da.
Latvija	27,7 %	Ne.	Sprejeti so mehki ukrepi v javnem sektorju.
Litva	13,0 %	Ne.	Ne.
Luxemburg	12,9 %	Ne.	Sprejeti so mehki ukrepi. Sprejeta priporočila, da imajo odbori enakovredno spolno zastopanost.

se nadaljuje

Tabela 7: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.)

Država	Odstotek žensk na vodilnih položajih EU povprečje: 23,3 %	Kvote	Drugi nacionalni ukrepi
Malta	5,0 %	Ne.	Ne.
Madžarska	11,2 %	Ne.	Sprejeti so mehki ukrepi v javnem sektorju.
Nemčija	27,2 %	Da. 30 % za nadzorni svet približno 110 največjih družb.	Druga podjetja pri imenovanju morajo upoštevati kvalitativne lastnosti do določenega časovnega roka.
Nizozemska	28,1 %	Cilj je doseči 30 % v velikih podjetjih – brez sankcij v primeru neizpolnjevanja.	Samoregulacija: sprejete klavzule raznolikosti v podjetjih. Prostovoljni ukrepi za vključenost več žensk v upravljanju.
Poljska	19,9 %	Ne.	Obveznost podjetij, ki so v državni lasti, da upoštevajo uravnoteženo udeležbo obeh spolov. Izvršnemu odloku je priložen kodeks dobre prakse, ki temelji na cilju 30 % do leta 2015. Sankcije niso bile predvidene.
Portugalska	14,2 %	Ne.	Sprejeta vladna resolucija, da se do leta 2018 doseže 30 % zastopanost oz. uravnoteženje obeh spolov v upravnih odborih.

se nadaljuje

Tabela 8: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.)

Država	Odstotek žensk na vodilnih položajih EU povprečje: 23,3 %	Kvote	Drugi nacionalni ukrepi
Romunija	10,1 %	Ne.	Sprejeti t.i. »mehki« ukrepi v javnem sektorju.
Slovaška	14,3 %	Ne.	Ne.
Slovenija	23,9 %	Ne.	Sprejeta uredba o podjetjih v državnem lastništvu. Načelo 40 % zastopanosti obeh spolov velja za imenovanje vlade, predstavnike uprave ter nadzornega sveta. Sankcije niso predvidene.
Španija	20,2 %	Ne.	Sprejeti t.i. »mehki« ukrepi v javnem sektorju.
Švedska	36,1 %	Ne.	Samoregulacija: Sprejet kodeks upravljanja javnih delniških družb.
Velika Britanija	27,1 %	Ne.	Samoregulacija: Sprejet kodeks upravljanja podjetij. Cilj 25 % do leta 2015, ki velja za vse člane odbora.

se nadaljuje

Tabela 9: Seznam držav EU in sprejetih ukrepov (nad.)

Država	Odstotek žensk na vodilnih položajih EU povprečje: 23,3 %	Kvote	Drugi nacionalni ukrepi
Velika Britanija	27,1 %	Ne.	Podjetja, ki so na seznamu FTSE 350[2] so morala zahtevane cilje doseči v obdobju med 2013 in 2015.

Povzeto in prirejeno po Jourova (2016: 6–7).

Razlike v uravnoteženosti med spoloma med članicami EU narašča, saj vsaka izmed držav za problematiko uporablja in sprejema različne pristope. Nekatere izmed njih so uveljavile nacionalno zakonodajo, pri čemer uporabljajo drugačne pravne pristope, ki jih obravnavajo na različne načine; tiste, ki predpisov ali ciljev zakonov ne izpolnjujejo, morajo navesti konkretne razloge za nedoseganje uravnoteženosti spolov. Nekatere države so se zavezale dosegati cilje za večjo uravnoteženost ter sprejele sankcije v primeru ugotovljenih odstopanj oz. nedoslednega upoštevanja. Druge države so sprejele ukrepe zgolj za tiste družbe, ki kotirajo na borzi, druge so se odločile za podjetja, ki so v lasti države. Na drugi strani so nekatere članice ukrepe, usmerjene v neizvršne člane upravnih odborov, druge so se odločile tako za izvršne kot tudi izvršne člane upravnih odborov (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

Na podlagi zakonov in drugih samoregulativnih ukrepov, ki so jih sprejele države članice EU, naj bi se odstotni delež žensk prisotnih v upravnih odborih družb, ki kotirajo na borzi do leta 2020 povečal iz 13,7 % na 20,4 % za vse članice. Delež prisotnih žensk se bo povečal brez ukrepov in pobud s strani EU. Ciljni 40-odstotni delež prisotnih žensk naj bi do leta 2020 dosegla samo Francija, zaradi sprejetja nacionalne zakonodaje, ki predvideva obvezno kvoto. Nekaj držav članic (Danska, Finska, Latvija, Nizozemska, Slovaška, Španija in Švedska) bo do leta 2035 doseglo pričakovani delež zastopanosti žensk v upravnih odborih družb. Na podlagi napovedi v poročilu o oceni učinka, tako celotna EU tudi do leta 2040 ne bo dosegala ciljne 40-odstotne prisotnosti žensk. Vsaka država članica ima sicer sama možnost sprejemanja učinkovitih ukrepov, poleg tega imajo na voljo možnost javnega posvetovanja ter dostop do vseh razpoložljivih informacij, kljub temu ne bodo dosegle boljšega ravnotežja spolne zastopanosti v upravnih odborih (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

[2] FTSE 350 predstavlja indeks velikih in srednjih delniških družb, s katerimi se trguje na Londonski borzi. Indeks omogoča pregled nad velikostjo in likvidnostjo podjetij. Sestavljen je iz ideksa FTSE 100 in FTSE 250 (Factsheet, 2008).

2.1.1 Predlog direktive Evropskega parlamenta in Sveta o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med neizvršnimi direktorji družb, ki kotirajo na borzi, in s tem povezanih ukrepih

Zastopanost žensk na vodilnejših pozicijah v gospodarstvu je zelo majhna in zaradi počasne odprave spolnega neravnovesja je Evropska komisija leta 2012 podala predlog, s katerim določa najmanj 40 odstotni delež[3] zastopanosti tistega spola, ki ne dosega ravnovesja. Direktiva je namenjena odpravljanju ovir, s katerimi se soočajo ženske na poti do mest v upravnih odborih, poleg tega predlaga izboljšave pri upravljanju ter povečevanju uspešnosti poslovanja družb (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

Namen predloga je vključiti večji delež (predvsem) žensk med neizvršnimi direktorji, saj naj bi se s tem sprožil pozitiven trend, ki naj bi mu sledilo več družb, s čimer bi se zagotovila večja uravnoteženost spolov v gospodarstvu. Direktiva predlaga spremembe predvsem za tista podjetja, ki kotirajo na borzi saj imajo velik gospodarski pomen ter veliko večjo prepoznavnost od tistih družb, ki na borzi niso prisotne (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

Predlog direktive državam, ki so članice, omogoča dovolj možnosti usklajevanja predlaganih ciljev z vsemi nacionalnimi in regionalnimi zakoni ter praksami, ki jih uporabljajo posamezne družbe pri imenovanju kandidatov za člane v upravnih odborih. Direktiva se tako osredotoča na večjo uravnoteženost spolov v velikih podjetjih, saj bi za mikro ter srednje velika podjetja takšni cilji predstavljali prevelika administrativna odstopanja. Omejitev velja tudi za neizvršne člane odborov, saj je tako manj posegov v njihovo vodenje, poleg tega je s tem lažje poiskati zunanje kandidate, ki so dovolj usposobljeni. Na takšen način se zagotovi boljša učinkovitost gospodarskih sektorjev, kjer je prisotnih premalo žensk oz. tistega spola, ki ni enakovredno zastopan (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

2.3.1 Projekt Vključi.vse

V Sloveniji je na področju večje vključenosti žensk na vodilnih položajih najbolj dejavna Sekcija managerk v okviru Združenja Manager, ki nudijo podporo managerkam ter predlagajo različne smernice ter priporočila za večjo uravnoteženost spolov. Njihov najbolj znana pobuda, ki je predstavljala podoporo za uvedbo obveznih kvot, je projekt Vključi.vse, ki vsebuje smernice, s katerimi bi se povečala zastopanost žensk na vodilnih položajih.

Glavni ukrepi, ki so bili predlagani so zlasti določitev odstotnega deleža prisotnih žensk na vodilnih položajih, predvsem na srednji ter vrhnji management; različni programi za

[3] Ciljna zastopanost velja za neizvršne direktorje, zaradi omejevanja poseganja v vodenje podjetij ter da bi se zagotovila večja zastopanost žensk in moških v upravnih odborih (Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta, 2012).

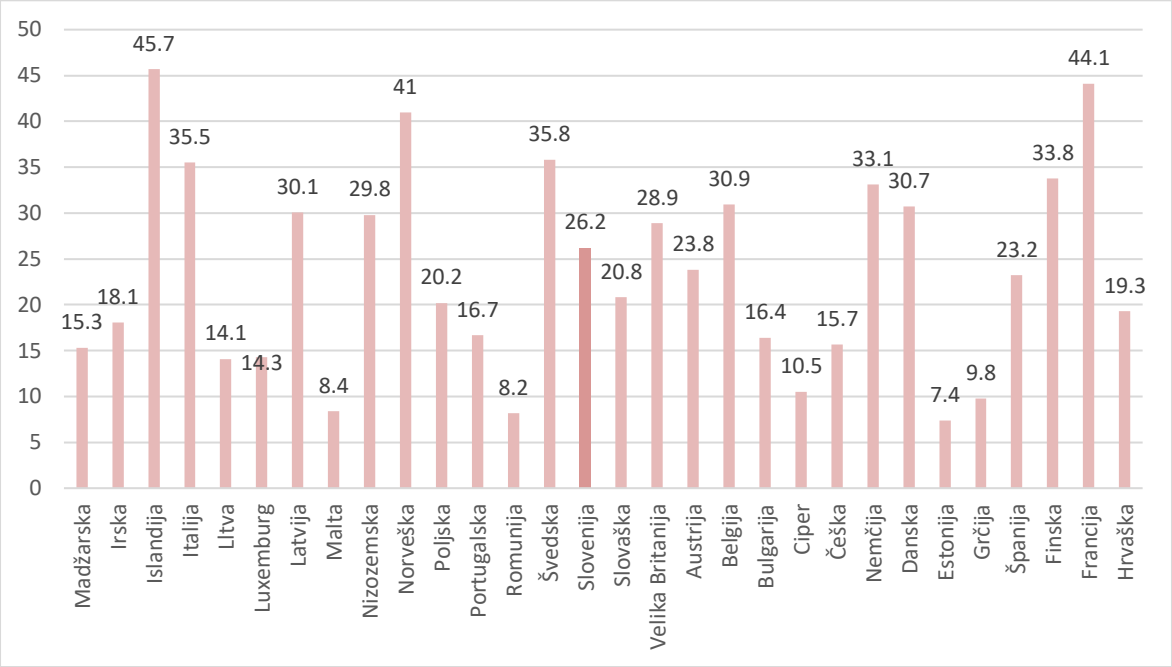
izobraževanje žensk, s čimer bi ženske bolj opolnomočili ter spodbudili njihov razvoj; omogočanje kariernega mentorstva, s čimer bi omogočili lažji dostop do novih znanj ter izkušenj; pokroviteljstvo, čigar glavni namen je omogočiti napredovanje ter večjo prepoznavnost v socialnem okolju; spremljanje po njihovem učinku v smislu nagrajevanja; struktura opazovanja drugega, ki omogoča hitrejšo integracijo ter boljši pretok znanja; večje kadrovanje, kar pomeni, da bi bila na predstavitvenih oz. zaposlitvenih intervjujih prisotna najmanj ena ženska (Blatnik in drugi, 2012).

2.4 Vpliv ukrepov na raznolikost spolov

Na podlagi nekaterih empiričnih raziskav je težko ugotoviti, kako pomemben vpliv imajo sprejeti ukrepi na raznolikost spolov, saj so podatki zelo nejasni. Nekatere študije prikazujejo pozitiven učinek večje raznolikosti, medtem ko druge raziskave prikazujejo negativne rezultate. Zaradi raznolikih raziskav je težje določiti konkreten vpliv, saj so nekatere študije pri raziskovanju osredotočene na gospodarsko učinkovitost, medtem ko druge (novejše) proučujejo, ali spolna raznolikost vpliva na procese in odločitve odborov (Smith, 2014).

Večja vključenost žensk ima lahko v nekaterih okoliščinah pozitiven ali celo negativen vpliv, kar je odvisno predvsem od razlik med državami in tipi organizacij, ki sprejmejo določen ukrep. Dodatno težavo pri ugotavljanju vpliva ukrepov je oblikovanje raziskave, katera odraža vse relevantne spremenljivke. Namreč veliko raziskav kaže pozitivno povezavo med uspešnostjo organizacije in deležem žensk na vodilnih položajih, vendar ne dokazuje vzorčne zveze oz. ne poda konkretnih dokazov, da so tovrstne povezave prisotne. Tako ni mogoče dokazati, da na uspešnost vpliva vključenost večjega števila žensk, temveč se lahko organizacije odločijo za večjo raznolikost na podlagi že doseženega uspeha. Precejšna razlika pri vplivu je tudi v tem, kakšne vrste ukrepov so sprejela podjetja oz. države. V primeru zakonsko obveznih kvot se bo vpliv v večji meri razlikoval od ukrepov, ki so prostovoljni, saj slednji niso zavezujoči (Smith, 2014).

Slika 5: Grafični prikaz deleža žensk (v odstotkih) glede na posamezno državo



Vir: European Institute for Gender Equality (2018).

Slika 5 prikazuje delež žensk v upravnih odborih v največjih organizacijah, glede na posamezno državo EU, iz katere je razvidno, da se delež ženskih predstavnic glede na predhodna leta povečuje. S pomočjo sprejetih ukrepov (še posebej obveznih), se ta trend v primeru doslednega upoštevanja lahko nadaljuje tudi na drugih področjih in ne zgolj v nekaterih večjih organizacijah.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA O USPEŠNEM PREMAGOVANJU STEKLENEGA STROPA

V prvih dveh delih naloge sem podrobneje opisala stekleni strop ter njegove dejavnike, ki vplivajo na manjši delež žensk, vključenih na višjih ravneh. V tej fazi, se posvečam metodološkemu oz. raziskovalnemu delu, v kateri bom na podlagi dveh izvedenih polstrukturiranih intervjujih podrobneje raziskala, kako pomemben vpliv ima stekleni strop na karierno napredovanje, ter predstavila dve uspešni zgodbi. Za intervju sem izbrala dve uspešni managerki, ki predstavljata pozitivna zgleda premagovanja nevidnih ovir. Obe sta privolili v sodelovanje ter objavo njunih imen, intervju pa je bil izveden na delovnih mestih obeh managerk in je potekal približno 30 minut.

3.1 Predstavitev izbranih oseb, ki sta uspešno premagali stekleni strop

Mag. Uršula Cetinski generalna direktorica Cankarjevega doma, ki je študirala primerjalno književnost in nemščino na Filozofski fakulteti v Ljubljani. Študijsko pot je nadaljevala na

Univerzi Johannesa Keplerja v Avstriji, kjer je magistrirala na programu Kultirni management. Poklicno pot je začela že v času študija, kot novinarka na radiu Študent, nato pa kot urednica kulturne redakcije. Kasneje je postala direktorica in dramaturginja v gledališču Koreodrama. Leta 1995 je v okviru tedanjega urada za žensko politiko ustanovila in vodila mednarodni festival Mesto žensk, ki obstaja še danes. Kasneje je bila povabljena v Cankarjev dom, kjer je vodila področje gledališča in sodobnega plesa, nato je postala direktorica in umetniški vodja slovenskega mladinskega gledališča, kjer je delovala približno osem let. Pred štirimi leti je postala generalna direktorica Cankarjevega doma.

Eva Aljančič izvršna direktorica Ventocom.SI d.o.o. in Hotmobile d.o.o., ki je diplomirala na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, smer tržno komuniciranje. Svojo karierno pot je pričela z delom v različnih oglaševalskih agencijah. Svojo prvo zaposlitev je imela v agenciji Publicis, po nekaj letih je svojo pot nadaljevala na Simobilu, kjer je začela delati kot specialist v tržnem komuniciranju. Po dveh letih je prevzela tržno komuniciranje, kasneje marketing ter prodajo. Kariero je nadaljevala na BMW Group Slovenija kot direktorica marketinga. Po nekaj letih dela je pričela delati v Ventocom ter Hotmobil kot izvršna direktorica.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del naloge je zasnovan na podlagi kvalitativne raziskave o obeh konstruktih, ki sta bila obravnavana v prvem, teoretičnem delu. Konstrukta, ki sta podlaga za raziskavo sta učinek steklenega stropa in ukrepi, s katerimi se dosega večja vključenost žensk na vodilne položaje. V kvalitativno raziskavo bosta vključena dva primera managerk, ki sta uspešno premagali stekleni strop. Na podlagi raziskave iz sekundarnih virov sem oblikovala dva podobna strukturirana intervjuja, s pomočjo katerih si želim ugotoviti, ali stekleni strop obstaja, kakšni so ukrepi za spodbujanje večje prisotnosti žensk na vodilnih položajih in povezavo med steklenim stropom in ukrepi.

Namen kvalitativne raziskave je poglobljeno analizirati odgovore na postavljena vprašanja. Z metodo sinteze bom smiselno povezala ugotovitve z teoretičnim delom. V zadnjem metodološkem delu bom predstavila sklepna priporočila za uvedbo sprememb oz. ukrepov za večjo vključenost žensk na vodilnih položajih na podlagi raziskave.

3.2.1 Cilji raziskave

Cilji raziskave so oblikovani na podlagi proučevanja predvsem tuje literature, s pomočjo katere sem izvedla analizo in opis konstrukta učinka steklenega stropa ter ukrepov za večjo vključenost žensk na višje ravni vodenja. Glavni cilj raziskovanja je preučitev učinka steklenega stropa in predlaganih ukrepov ter poiskati povezavo med konstruktoma na primeru dveh primerov uspešnih managerk, ki sta premagali omenjen učinek.

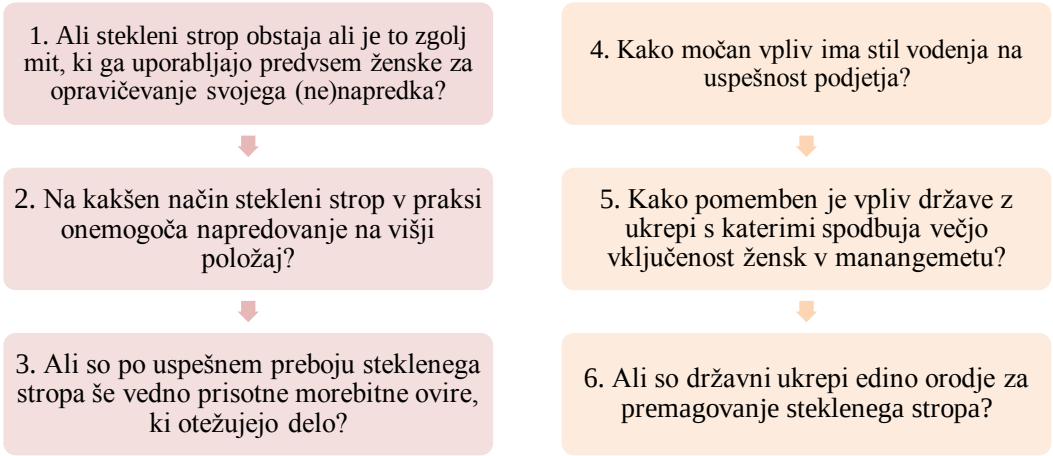
Raziskava je bila izvedena s pomočjo strukturiranega intervjuja z dvema managerkama, s čimer sem dobila dober vpogled nad tem, kakšen je dejanski vpliv steklenega stropa ter ali je njegov preboj mogoč. Želela sem raziskati tudi, ali je stil vodenja žensk drugačen od moškega ali je to zgolj stereotip, da se vodenje razlikuje glede na spol. Pomemben vidik pri raziskovanju je tudi, ali sta managerki na vodilen položaj prišli s pomočjo ukrepov ter kakšen je uspeh ukrepov.

Na podlagi odgovorov intervjuja ter teoretičnega znanja, pridobljenega s pomočjo teoretičnih izsledkov, sem prišla do končnih ugotovitev in oblikovala sklepe ter nekatera priporočila za večjo vključenost žensk na višja vodilna mesta.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrske naloge, ki sem jo oblikovala na podlagi teoretičnega dela je, da ukrepi, s katerimi se spodbuja prisotnost žensk v managementu pozitivno vpliva na premagovanje učinka steklenega stropa. Za podkrepitev raziskovanja veljavnosti teze mi je bilo v pomoč pridobljeno znanje, ki sem ga pridobila pri predstavitvi konstruktov v prvem delu naloge. Poleg tega sem oblikovala raziskovalna vprašanja, ki so bila vodilo skozi celoten empirični del, prikazana v sliki 6.

Slika 6: Raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

3.2.3 Metode in načrt raziskave

Metoda raziskave je kvalitativna, to pomeni, da sem raziskovanje izvedla na podlagi strukturiranih intervjujev. Intervjuja sta oblikovana na podlagi ugotovitev iz prvega dela naloge, ki temelji na sekundarnih virih. Poleg uporabe metod kompilacije in komparacije sem z deskriptivno metodo opisala znana dejstva ter ugotovitve predvsem tujih avtorjev o

obeh konstruktih. V raziskavo sem vključila managerki, ki predstavljata dva posamezna uspešna primera premaganosti steklenega stropa, s katerima sem opravila strukturirana intervjuja, kjer sta bila zajeta koncepta steklenega stropa in ukrepov za vključenost žensk. Na podlagi zastavljenih vprašanj sem ugotavljala, ali je stekleni strop prisoten na ženski poslovni poti in kako oz. če imajo ukrepi za večjo vključenost žensk pomembnejšo vlogo pri spolni uravnoteženosti na vodilnih mestih. Vprašanja, ki sem ju uporabila za strukturirana intervjuja, so podobna, tako da sem lahko odgovore med seboj primerjala in dobila okvirno sliko, kako konstrukta vplivata na karierno pot žensk. Načrt priprave ter izvedbe raziskave prikazuje slika 7.

Slika 7: Koraki načrta raziskave

Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje intervjujev

Za namen raziskave sem oblikovala dva strukturirana intervjuja, ki ga sestavljajo podobna vprašanja. Intervjuja sta bila oblikovana za obe managerki, ki sta uspešno premagali stekleni strop in prišli do višjega vodilnega položaja. Priprava vprašanj je potekala postopno, pri čemer sem analizirala ugotovitve iz prvega dela.

Prvi del intervjuja je namenjen vprašanjem o osebnem uspehu ter vplivom steklenega stropa, saj me je zanimalo ali je za njegov preboj pomembna tudi pot vsake posameznice. Prva, uvodna vprašanja so povezana s karierno potjo ter usklajevanjem dela z zasebnim življenjem, saj so tovrstni dejavniki pogosto povezani s predsodki, ki so del steklenega stropa. Naslednja vprašanja so se nanašala na vodenje, in sicer kakšen stil sta managerki vzpostavili, saj obstajajo stereotipi, da se stili vodenja razlikujejo glede na spol. Literatura

vodenje deli na moški in ženski stil, ki se zelo razlikujeta. Na takšen način sem želela ugotoviti ali so tovrstne predpostavke resnične. Zanimalo me je katere lastnosti so po njunem mnenju tiste, ki so ključne za dobrega vodjo ne glede na spol. Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo, je kako podrejeni po njunem mnenju sprejemajo njihovo vodenje, saj se lahko zaradi stilov vodenja ali spola pričnejo morebitno drugače odzivati. Vprašanje, ki sem ga zastavila, je bilo tudi to, ali imajo ostali zaposleni drugačen odnos do njih, glede na njihov spol, saj se zaradi predsodkov lahko pričnejo drugače obnašati, kot bi se sicer.

Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo, je bilo, ali sta se na svoji karierni poti srečali s steklenim stropom ter kako sta ga premagali in ali se tudi sedaj, ko sta na vodilnih položajih, še srečujeta s stereotipi oz. predsodki. Zanimalo me je, kateri razlogi so po njunem mnenju tisti ključni, ki vplivajo na nizko prisotnost žensk na vodilnih položajih. Pomembno vprašanje, ki vpliva na obstoj steklenega stropa, je tudi miselnost žensk, zato je bilo vprašanje, ali si ženske same postavljajo ovire na svoji poti. Želela sem izvedeti tudi, kako gledata na plačilno neenakost med spoloma, ker je to tudi eden izmed dejavnikov steklenega stropa. Zanimalo me je tudi, kako se ženske mrežijo, saj se zaradi manjšega števila žensk, prisotnih v poslovnem svetu soočajo s problematiko, da so pogosteje izločene iz neke skupine, v kateri prevladujejo moški. Zaradi stereotipov, ki so jih deležne predvsem ženske, se mi je zdelo pomembno raziskati vprašanje glede tega, ali imajo po mnenju udeleženk intervjuja moški lažjo pot pri razvoju poslovne kariere.

Naslednji sklop vprašanj je bil namenjen konceptu ukrepov. Prvo vprašanje, ki sem ga zastavila, je preverjalo, ali sta na vodilni položaj prišli s pomočjo ukrepov, katerih glavni cilj je uravnoteženost spolov na višjih mestih. Pri drugem zastavljenem vprašanju me je zanimal njun pogled na uvedbo obveznih kvot, ki določajo točen odstotek žensk, ki morajo biti prisotne na vodilnih položajih oz. upravah družb. Naslednje vprašanje, ki sem ga zastavila je bilo osredotočeno na njuno mnenje glede tega, ali bodo sprejeti ukrepi vplivali na to, da bo v prihodnosti na vodilnejših mestih vključenih več žensk. Glede na uvedbo ukrepov se mi je zdelo smiselno vprašati tudi to, ali sta mimo ukrepov morda sami pomagali kakšni ženski, pri premagovanju steklenega stropa. V naslednjem vprašanju me je zanimalo ali sta bili sami deležni pomoči morebitnega mentorja. Zadnje vprašanje, ki nekako povzema oba konstrukta, je bilo, ali imata morebitna priporočila za ženske, ki se soočajo s steklenim stropom.

V tabeli 5 so prikazana vprašanja v povezavi s konceptom steklenga stropa, ki so bila identična za obe udeleženki intervjuja. V tabeli 6 prikazujem vprašanja za koncept ukrepov s katerimi se želi doseči večjo vključenost žensk na vodilnih položajih.

Tabela 10: Vprašanja za koncept steklenega stropa

1. Ali ste se v svoji karieri že srečali s steklenim stropom?

se nadaljuje

Tabela 11: Vprašanja za koncept steklenega stropa (nad.)

2. Kako ste ga premagali?
3. Se morda še vedno srečujete z dejavniki steklenega stropa, ter na kakšen način?
4. Ali mislite, da bo stekleni strop v prihodnosti počil?
5. Ali ste bili v poslovnem svetu že kdaj izključeni iz družbe, ker ste ženska?
6. Ali menite, da se morate bolj izkazovati, ker ste ženska?
7. Ali podrejeni na vas gledajo drugače zato ker ste ženska? Imate občutek, da vas morda bolj spoštujejo ali podcenjujejo?
8. Ali mislite, da ženske same sebi postavljajo ovire (npr. pomanjkanje samozavesti, način razmišljanja)?
9. Katere razloge bi izpostavili kot tiste ključne, ki vplivajo na nizko vključenost žensk na vodilnih položajih?
10. Mislite, da se ženske pogosteje odločajo za nižje položaje oz. nimajo večjih ambicij zaradi družinskih obveznosti?
11. Kako gledate na plačilno neenakost med spoloma?
12. Ali mislite, da se ženske težje mrežijo kot moški?
13. Na kakšen način se vi mrežite?
14. Koliko ur na teden posvetite svojemu delu?
15. Kako uskljujete zasebno in poslovno življenje?
16. Kakšen vpliv je imela karierna pot na vaše zasebno življenje?
17. Ste oblikovali svoj stil vodenja ter kakšen je?
18. Ali menite, da se stili vodenja razlikujejo glede na spol?
19. Katere lastnosti so po vašem mnenju ključne za dobro vodjo?
20. Ali imate kakšna priporočila za ženske, ki se soočajo s steklenim stropom?

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Vprašanja za koncept ukrepov za večjo vključenost žensk

1. Ali ste na svoji poslovni poti morda imeli mentorja, ki vam je pomagal?
2. Ali mislite, da imajo moški lažjo pot pri razvoju kariere, saj ne potrebujejo ukrepov za pomoč pri pridobitvi vodilnega mesta?
3. Eden od ukrepov za večjo vključenost žensk so obvezne kvote, menite, da je to dovolj dobra rešitev?
4. Ali ste na svoje trenutno delovno mesto prišli s pomočjo ukrepov?
5. Ali mislite, da bi se poslovno okolje drugače odzivalo na vas, če bi na to delovno mesto prišli s pomočjo kakšnega ukrepa?
6. Ali mislite, da imajo ukrepi za večjo vključenost žensk na vodilnih položajih dovolj moči, da pride do večje uravnoteženosti med spoloma?
7. Mislite, da bi bilo potrebno izvajati večji nadzor nad sprejetimi ukrepi?
8. Ali ste že vi kdaj pomagali kakšni ženski pri premagovanju steklenega stropa?

Vir: lastno delo.

3.3 Analiza podatkov ter interpretacija rezultatov

V tem deli naloge sledi analiza ter interpretacija pridobljenih rezultatov na podlagi obeh izvedenih intervjujev. V prvem delu bom predstavila rezultate intervjuja z generalno direktorico Cankarjevega doma Uršulo Cetinski. V drugem delu sledi analiza rezultatov izvršne direktorice Ventocom.SI d.o.o. in Hotmobile d.o.o. Evo Aljančič.

3.3.1 Analiza intervjuja z generalno direktorico Cankarjevega doma

Strukturiran intervju, ki sem ga izvedla z generalno direktorico Cankarjevega doma Uršulo Cetinski, je bil razdeljen na dva dela. V prvem delu so vprašanja zajemala koncept steklenega stropa, drugi del vprašanj je bil namenjen ukrepom za večjo vključenost žensk na vodilnejše položaje. Sama izvedba intervjuja je potekala tekoče, saj je bila sogovornica pripravljena na sodelovanje in je z veseljem konkretno odgovorila na vsa zastavljena vprašanja. Poleg tega je ena izmed članic upravnega odbora v Sekciji managerk v Združenju manager, tako da je za izbrano tematiko magistrske naloge dober primer uspešnosti.

3.3.1.1 *Analiza rezultatov konstrukta steklenega stropa*

Generalna direktorica Cankarjevega doma je imela do zasedanja omenjenega delovnega mesta zelo dolgo pot, na kateri se je srečala s steklenim stropom. S to nevidno oviro se je srečala dvakrat, kjer ji je v drugem poskusu uspel njegov preboj. Sogovornica je v intervjuju dejala, da je bil v obeh primerih strop zelo visok, saj je bila t.i. tekma za delovno mesto ekstremna. Na vprašanje, kako ga je uspela premagati je odgovorila: »Prvič je bilo vsekakor težje, ker je bila določena skepsa glede na to, da to socialno okolje ni bilo čisto prepričano, ali lahko Cankarjev dom uspešno vodim ali ne. Drugič sem pričakovala da bo malo lažje, predvsem zaradi tega, ker so bili merljivi rezultati zelo dobri oz. presežni, glede na mojega predhodnika pa je bilo kljub temu izjemno težko. Predvsem zaradi tega, ker je bil interes pri proti kandidatih veliko večji«. Zanimalo me je tudi, ali se sedaj, ko ji je preboj stropa uspel še srečuje z morebitnimi ovirami ter na kakšen način. Po njenem mnenju se ovir ne bo nikoli popolnoma rešila nobena ženska, saj ni nujno, da so ovire samo strop, lahko gre tudi za stene. Tekmovanje za najvišje delovne pozicije oz. mesta bo vedno »trdna«, saj bo za žensko spol vedno predstavljal nek minus kljub njenim kompetencam. Generalna direktorica meni, da stekleni strop tudi v prihodnosti ne bo počil, glede na to, da so določene predpostavke močno zakoreninjene. Sicer pa je strop pri nas nepremerljivo tanjši kot je v drugih družbah in kulturah izven Evropskih meja in meja Severne Amerike.

Na stekleni strop vplivajo dejavniki, omenjeni v prvem delu magistrske naloge, zato sem sogovornico vprašala tudi nekaj vprašanj na to tematiko. Glede na to, da poslovni svet sestavljajo predvsem moški, ki ženskam na nekakšen način onemogočajo vstop v svojo družbo, me je zanimalo, ali je bila sama kdaj izključena iz družbe zaradi svojega spola. Kljub razlikam je dejala, da nikoli ni občutila, da je bila izločena iz kakšnega kroga samo zaradi

tega, ker je ženska. Vendar se je ob imenovanju na to delovno mesto pogosto srečevala z opazkami, da ženske niso dovolj sposobne za vodenje tako velike institucije kot je Cankarjev dom. Ravno zaradi tovrstnih predsodkov me je naprej zanimalo, ali se mora zaradi svojega spola morda bolj izkazovati. Njen odgovor je bil »Absolutno. Že ves čas imam takšen občutek«.

Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo je bilo ali podrejeni na direktorico morda gledajo drugače zaradi njenega spola, torej ali opazi večje spoštovanje ali pa zaznava nekakšno podcenjevanje. Dejala je, da na delovnem mestu nikoli ni čutila nobene razlike v obnašanju zaposlenih. Veliko negativnih pripomb, ki so bili neprimerne, je prejela s strani partnerjev ter zunanjih partnerjev Cankarjevega doma, ki so izražali svojo skeptičnost zaradi prevzema pomembnejših vodilnih mest s strani štirih žensk brez prisotnosti neke moške vloge v vodenju. Kljub temu, je generalna direktorica dejala, da so se sedaj pripombe zelo zmanjšale, zaradi dokazov o učinkovitev vodenju, ampak da so predsodki še vedno prisotni, kar bo po njenem mnenju vedno prisotno.

Stekleni strop predstavlja ogromno oviro pri napredovanju žensk, zato se zaradi strahu pred neuspehom oz. zaradi pomanjkanja samozavesti ne drznejo stopiti v tekmo z moškimi. Sogovornica meni, da to ne velja v vseh primerih. Leta 1995 je v sodelovanju z drugimi ženskami ustanovila mesto žensk, nekakšen Festival posvečen samo ženskam, kjer se je srečala z negativnimi komentarji predvsem s strani žensk in ne moških. Sama meni, da je: »O pravicah žensk potrebno bolj ozaveščati ženske kot moške. Pogosto se zgodi, da so ženske v tem smislu veliko bolj konzervativne kot moški. Če si kdo predstavlja, da obstaja skupina žensk, ki bo podprla druge ženske, samo zato, ker so ženske, se močno moti«. Direktorica meni, da je eden od razlogov za to, da se ženske ne podajo v tekmovanje za višje vodilne položaje predvsem zaradi primarne vzgoje, s katero se srečujejo ženske. Družba ima od žensk določena pričakovanja, predvsem skrb za družino, kar predstavlja veliko obremenitev in se posledično težje posvečajo karieri.

Razlogi za nizko vključenost žensk na vodilnih položajih je po mnenju sogovornice ta, da posameznice ob pogledu na (moško) konkurenco, občutijo, da bo tekmovanje za zasedanje mesta izjemno težko, zato se pogosteje umaknejo. To se občuti predvsem v končni fazi, kjer sotekmovalci iščejo šibke točke drug drugemu. Generalna direktorica nadaljuje: »En kandidat proti drugemu želi sebe uveljaviti na način, da poudarja šibke točke protikandidata, takrat je ženski spol šibka točka. V tistem zadnjem krogu v dejanskem, realnem življenju doživiš, da ti povedo, da proti kandidat misli, da to ni delovno mesto za žensko. Sama sem nekaj takega že velikokrat doživela. Ženski spol je vsekakor še vedno minus«.

Ovira steklenega stropa je tudi plačilna neenakost med spoloma. Vprašanje, ki sem ga postavila direktorici je bilo, kakšen je njen pogled na omenjeno oviro. Odgovor, ki ga je podala je, da so takšne razlike v Sloveniji majhne v primerjavi z drugimi državami, vendar so vseeno prisotne. Težava, s katero se soočajo nekatere države oz. družbe je feminizacija nekaterih poklicev, kjer so prejemki nižji. Sicer po mnenju direktorice, ženskam višina

plačila ne predstavlja tako visoke vloge, kot jo moškim. Moški namreč veliko bolj izkazujejo zanimanje za dobre plačane poklice in zaradi tega prihaja do večjih odstopanj.

Učinek steklenega stropa prinaša ovire tudi pri mreženju, saj se zaradi večjega števila moških oblikuje nekakšen t.i. »moški klub« v katerega se ženske težje vključijo. Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo je bilo, ali se ženske težje mrežijo kot moški. Odgovor je bil pritrdilen, saj je po mnenju generalne direktorice čas, ki ga imajo ženske na voljo, zelo omejen predvsem zaradi družinskih oz. zasebnih obveznosti. Mreženje za ženske predstavlja večji izziv, predvsem zaradi časa, tako, da se ženske mrežijo na bolj formalen način, že v sklopu službenega časa, ampak takšen način pogosto ni dovolj, saj je bolj pomembnen neformalen čas, izven delovnega okolja. Generalna direktorica za mreženje skrbi že v času svojega delovnika, v katerem pogosto komunicira z različnimi profili ljudi, od umetnikov, sponzorjev, partnerjev Cankarjevega doma itn. Sama je z osebami, s katerimi se mreži, oblikovala prijateljski odnos, saj meni, da so dobri odnosi temelj za uspešno organizacijo.

Na podlagi prejšnjega odgovora me je zanimalo koliko časa oz. ur na teden posveti svojemu delu. Glede na naravo dela je direktorica dejala, da zelo težko loči med delom in prostim časom, saj umetnosti tudi v zasebnem življenju posveča veliko časa. Za učinkovito vodenje Cankarjevega doma je potrebno biti vedno »na tekočem« z novostmi, ki se dogajajo na področju umetnosti po celem svetu. Kljub omenjenim obveznostim učinkovito usklajuje zasebno in poslovno življenje.

Razlike med spoloma so vidne tudi pri načinu vodenja, ki ga literatura deli na transformacijsko, ki ga povezujejo z ženskim stilom in transakcijsko, ki ga uporabljajo predvsem moški. Zaradi tovrstne delitve me je zanimalo, ali sogovornica meni, da se stili vodenja res razlikujejo glede na spol. Po njenih besedah temu ni tako, saj meni, da je to bolj povezano s stereotipi družbe. Glede na to, da poznamo biološki in socialni spol, je dodala: »V Evropi in Severni Ameriki stopnja pravic žensk še ni čisto na enakih možnostih. Menim, da se razlika med spoloma v socialnem smislu zelo briše in večji vpliv kot biološki spol so značajske lastnosti té osebnosti, ki pa niso nujno pogojene z biološkim spolom.

Naslednje vprašanje je bilo, ali je direktorica oblikovala svoj lasten stil vodenja ter kakšen je. Po njenem mnenju je imel na njen stil vodenja velik vpliv študij v Avstriji, kjer so predavali profesorji, ki so bili direktorji kulturnih institucij. Na podlagi njihovih izkušenj je pridobila veliko znanja, ki ga sedaj uporablja pri svojem delu. Meni, da je za dobrega vodjo zelo pomemben način, na katerega nadrejeni svojim zaposlenim sporočajo negativne informacije, pri čemer je potrebno ohraniti motiviranost zaposlenega. Generalna direktorica največji izziv pri svojem vodenju vidi v nagrajevanju zaposlenih v smislu višjih plač v javnih insitucijah, kjer so tovrstne motivacije težje izvedljive.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na mnenje, ki ga ima generalna direktorica na to, kakšne lastnosti so pomembne za dobrega vodjo. Izpostavila je, da vodja mora biti nekdo, ki je »dovolj strokovno podkovan«, kar pa vsekakor ni dovolj. Na vodilne položaje pogosto

napredujejo osebe, ki so strokovnjaki na svojem področju dela, ampak generalna direkorica meni, da so vodje, ki nimajo dovolj strokovnega znanja vseeno lahko boljši. Pri uspešnem vodenju je pomembna osredotočenost predvsem na organizacijo in njene cilje in ne zgolj na vodjo. Sogovornica je dejala: »Pri javnih zavodih se mi zdi pomembno, da se vedeš kot, da je to tvoja zasebna organizacija, to pomeni tudi varčnost, smotrnost, ekonomično, racionalnost, zagnanost, strast ampak moraš poleg tega imeti zavest, da je to javna institucija, ki ni tvoja last«.

Zadnje vprašanje v prvem sklopu je bilo, ali ima direktorica morebitna priporočila za ženske, ki se srečujejo s steklenim stropom. Povedala je, da ji je preden se je sama podala v kandidiranje za Cankarjev dom, nekdo svetoval, da vztraja in se nikoli ne umika. Tega načela se skuša vedno držati, saj po njenih besedah zelo hitro prostor prepusti drugim. Ključni nasvet, ki je izjemno pomemben na vseh življenjskih področjih in ne zgolj v poslovnem svetu, pa je: »Tudi v tistem trenutku, ko misliš, da je bitka izgubljena, moraš še vedno stremeti naprej, saj se včasih zdi, da je bitka izgubljena, pa v resnici sploh ni. Potrebno je vztrajati do konca in še malo dlje«.

3.3.1.2 *Analiza rezultatov konstrukta ukrepov za spodbujanje prisotnosti žensk v višjem managementu*

Poleg ukrepov, ki se sprejemajo zaradi večje vključenosti žensk na vodilnih položajih, me je zanimalo ali je imela generalna direktorica Cankarjevega doma na svoji karierni poti mentorja, ki ji je pomagal. Odgovorila je, da je na njeno pot močno vplival mentor, ki ga je imela v času študija v Salzburgu, pri katerem je pisala magistrsko nalogo. Dejala je, da ji je veliko svetoval in jo usmerjal brez nekih predsodkov na podlagi spola ali narodnosti. Po njenih besedah ji je bilo to v veliko pomoč.

Naslednje vprašanje, je bilo ali misli, da imajo moški pri razvoju svoje karierne poti lažjo pot, saj ne potrebujejo ukrepov, s pomočjo katerih bi dosegli želeno vodilno pozicijo. Odgovor je bil, da za razvoj kariere ni tako pomemben spol ter pomoč različnih ukrepov, ampak predvsem družina ter primarna vzgoja, iz katere izhajamo. Zelo pomemben je vpliv socialnih dejavnikov, saj po njenem mnenju veliko uspešnih podjetnikov uspe na podlagi dosežkov svojih predhodnikov. Ta komponenta naj bi bila veliko bolj pomembnejša kot spol ali ukrepi. Poleg tega je dodala tudi pomembnost sodelovanja s političnimi strankami, saj naj bi po njenem mnenju to zelo vplivalo na uspešno karierno pot, saj z njihovo pomočjo posameznik, ki želi uspeti, lažje ustvarja zavezništvo na podlagi tovrstnega povezovanja.

Eden izmed ukrepov, ki so najbolj učinkoviti, so obvezne kvote, zanimalo me je ali je po njenem mnenju to dovolj dobra rešitev. Ob tem vprašanju je sogovornica izrazila določeno mero skeptičnosti, saj si po njenem mnenju nihče še ni spomnil nekega boljšega ukrepa, ki bi bil dejansko dovolj učinkovit. Dejala je, da so kvote pravzaprav neka vrsta diskriminacije, ki pa ima sicer neko pozitivno noto. Raziskave so pokazale, da imajo družbe, v katerih so

kvote sprejeli, pozitivne spremembe na tem področju, vendar to ni ravno idealna in edina rešitev.

Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo, je bilo, ali je na svoje delovno mesto prišla s pomočjo ukrepov. Odgovorila je, da do tega ni prišlo, saj se je za zasedbo trenutne pozicije sama kandidirala in tekmovala brez pomoči kvot ali drugih ukrepov. Pri čemer se je soočala s steklenim stropom, vendar je vse ovire uspešno premagala.

Glede na to, da direktorica pri osvojitvi svoje delovne pozicije ni imela pomoči ukrepov, me je zanimalo, ali meni, da bi se poslovno okolje, v katerem se sedaj nahaja drugače odzivalo na njo, če bi na to delovno mesto prišli s pomočjo ukrepov. Njeno mnenje je, da ne bi bilo nikakršnih sprememb v njihovih odzivih, saj so se na njen izbor odzivali predvsem zunanji partnerji Cankarjevega doma in sicer bolj na podlagi njenega spola. V primeru pomoči ukrepov ne bi imela slabših odzivov, kot jih je imela zaradi tega, ker je ženska. Poleg tega je dodala, da sama ne bi bila nikoli užaljena, če bi ji na poti do uspeha pomagali ukrepi. Dodala je: »Ne bi imela nikakršnih moralnih pomislekov, čeprav jih veliko ljudi ima«.

Poleg ukrepov si pomoč pri razoju karierne poti lahko posamezniki med seboj pomagajo. Vprašanje, ki me je zanimalo je bilo, ali je generalna direktorica kdaj že pomagala kakšni drugi ženski pri premagovanju steklenega stropa. Dejala je, da je v svoji karieri pomagala že veliko ljudem ne glede na spol. Njeno vodenje je bilo vselej pravično, saj je tako ženskam kot tudi moškim dala enake možnosti, pri čemer sta se oba spola veliko naučila o načinu primernega vodenja ter premagovanju postavljenih nevidnih in vidnih ovir.

Zanimalo me je tudi mnenje glede moči ukrepov, ali lahko z njihovo pomočjo pride do večje spolne uravnoteženosti. Direktorica meni, da so ukrepi sicer pozitivni in imajo velik vpliv na tanjšanje steklenega stropa in njegovih dejavnikov, vendar je sama hitrost ukrepov oz. njihovih učinkov zelo počasna, saj bo za večje spremembe na tem področju potrebno zelo veliko časa. Smiselno bi bilo ukrepe sprejemati bolj racionalno in izvajati večji nadzor nad dejanskim upoštevanjem ciljev, ki jih posamezen ukrep predvideva.

Zadnje vprašanje, ki sem ga zastavila je bilo, ali meni, da bi bilo potrebno izvajati večji nadzor nad sprejetimi ukrepi. Odgovorila je, da se ji zdi to zelo pomembno, saj lahko prihaja do neizvrševanja zahtevanih ciljev. Večji nadzor naj bi bil potreben s strani države. V svoji karieri ni bila mentorica nobeni ženski, vendar zelo rada pomaga drugim ljudem (ne samo ženskam) z različnimi nasveti, ki so jim v pomoč.

3.3.2 Analiza intervjuja z izvršno direktorico Ventocom.si in Hotmobile d.o.o.

Intervju, ki sem ga izvedla z izvršno direktorico podjetij Ventocom.si d.o.o. in Hotmobile d.o.o. Evo Aljančič, sem razdelila na dva dela. V prvem delu strukturiranega intervjuja sem postavljala vprašanja, ki so bila povezana s konstruktom steklenega stropa, drugi del vprašanj se je nanašal na konstrukt ukrepov za večjo vključenost žensk na vodilnejše

položaje. Intervju je bil izveden tekoče ter hitro, saj je sogovornica dobro seznanjena s tematiko steklenega stropa, zaradi svoje vključenosti v upravnem odboru v Sekciji managerk v Združenju manager.

3.3.2.1 *Analiza rezultatov konstrukta steklenega stropa*

Izvršna direktorica Ventocom.SI na svoji karierni poti ni imela direktnega stika s steklenim stropom oz. ga ni zaznala. Sama sicer meni, da ji karierne poti niso oteževale ovire ampak, da ji niso bile ponujene vse pozicije, ki bi ji sicer lahko bile če bi bila moški. Odgovorila je, da bi po njenem mnenju nek moški z kredencami kot jih ima ona, sedaj zasedal veliko višji položaj v večji organizaciji, kot ga ima ona. Kljub temu, so tudi neponujene možnosti nek dejavnik steklenega stropa, ki pa ni neposredno zaznaven.

Naslednje vprašanje v povezavi s steklenim stropom, ki me je zanimalo, je bilo, ali misli, da bo stekleni strop v prihodnosti počil. Odgovor izvršne direktorice je bil, da bo stekleni strop še zelo dolgo pokal ampak nikoli popolnoma počil. »Če v prihodnosti ne bo takšnih ukrepov, kot so zakoni na tem področju, bo po izračunih z današnjim tempom stekleni strop počil čez približno sto let. Torej, da bo prišlo do popolne uravnoteženosti spolov na vrhu«.

Na naslednje vprašanje, ali je bila iz poslovnega okolja, v katerem se nahaja že kdaj izključena iz družbe na podlagi svojega spola, je odgovorila nikalno. Okolje, v katerem se nahaja, je ni nikoli diskriminiralo zaradi tega, ker je ženska ampak so jo vedno sprejemali.

Sogovornico sem vprašala ali meni, da ima morda občutek, da se mora bolj izkazovati glede na to, da je ženska. Odgovorila je, da ima v nekaterih primerih takšen občutek, vendar tega ni doživela tako neposredno. Zanimalo me je tudi, ali ima občutek, da podrejeni na njo gledajo nekoliko drugače, kot bi sicer nekega moškega na njenem delovnem mestu. Odgovorila je, da sama ne vidi nobene razlike, saj je to predvsem stvar kulture samega podjetja in pa zaposlenih. Poudarila je, da sicer ne, kako bi se znašla v poslovnem okolju v katerem dominirajo moški, saj meni, da ji v takšnem primeru ne bi bilo lahko. Predvsem zaradi tega, ker ji ne bi pripisovali potrebnih znanj, ki jih sicer ima. Po njenem mnenju imajo zaposleni oz. podrejeni težave predvsem takrat, ko dobijo občutek, da nadrejeni nima dovolj znanj. Dodala je: »Če nadrejenega ne moreš spoštovati, je popolnoma vseeno ali je vodja moški ali ženska«.

Ženske imajo pogosto zaradi dominantnejše moške vloge v poslovnem svetu težave s pomanjkanjem poguma ali samozavesti za vstop v tekmovanje za pridobitev višjega položaja, zanimalo me je ali sogovornica meni, da si ženske s tem res same sebi postavljajo ovire. Odgovorila je, da meni, da je temu zagotovo tako. Odvisno je tudi zelo od osebnosti žensk, saj morajo biti najprej trdno, celo sto odstotno prepričane, da jim bo uspelo, da se lahko spustijo v nekaj novega, česar do tedaj še niso poskusile.

Zaradi delovanja sogovornice v Sekciji managerk, me je zanimalo, kaj so po njenem mnenju tisti ključni razlogi, ki vplivajo na nizko prisotnost žensk na vodilnih položajih. Izvršna direktorica je dejala, da se v sklopu ženske sekcije Združenja manager zelo posvečajo tej problematiki, predvsem temu, kaj so razlogi ter kaj bi bilo potrebno spremeniti oz. narediti, da bi pomagali ženskam, da do učinka steklenega stropa ne prihaja. Glavne razloge za tako majhno prisotnost žensk vidi v primarni vzgoji žensk. Ženske naj bi bile veliko bolj »pridne« od moških, ki so zgolj bolj pogumni. Tukaj gre predvsem za to, da ženske bolj upoštevajo navodila in nimajo toliko poguma, medtem ko se moški odločijo za neko pozicijo in se brez pomislekov potegujejo za dosego tega cilja, kljub temu, da morda določenih stvari še ne obvladuje. Največja razlika je ravno v tem pogumu, ki ga imajo moški po mnenju sogovornice veliko več kot ženske. Dodala je še: »Dober citat, ki bi ga na tem mestu uporabila je ta, da moški dobi službo na podlagi potenciala, ki ga ima, ženske pa na podlagi preteklih izkušenj ter stvari, ki jih je že naredila. Če torej povzamem, mora ženska naprej pokazati svoje znanje, moški pa lahko zgolj obeta. Mislim, da je to predvsem posledica naših prepričanj, ki nekako izhajajo iz otroštva«.

Pogoste predpostavke, ki se pojavljajo glede žensk je pomanjkanje časa zaradi družine oz. zasebnega življenja. Zaradi tega me je zanimalo mnenje o tem, ali se ženske res odločajo za nekoliko nižje delovne pozicije prav zaradi družinskih obveznosti in posledično pomanjkanja časa za graditev kariere. Direktorica je dejala, da je to morda eden od razlogov, saj se na nižjih ravneh počutijo bolj varne, saj menijo, da morda za višje ravni niso dovolj sposobne, poleg tega jim ostane več časa za družino. Vsekakor je to odvisno od osebnosti vsake posamezne osebe.

Polemike glede plačilnih razlik so zelo pogoste, zato je bilo moje vprašanje, kakšen pogled ima na to, kot ženska. Odgovorila je, da se tovrstnih razlik vsekakor zaveda, saj so nekako zakoreninjene v družbi in so nedvomno nepoštene, saj se tako od moških kot od žensk pričakujejo enaki rezultati. Izpostavila je to dejstvo, da se ženske na tem področju ne želijo izpostaviti in pogajati za višje plačilo predvsem zaradi tega, ker težko povedo, da si želijo več.

Naslednje vprašanje, se je nanašalo na mreženje, zanimalo me je ali se ženske težje mrežijo kot moški. Odgovorila je, da to po njenem mnenju drži. Ženske se pri obveznih, službenih obveznostih časovno ne omejujejo, v primerih, kadar gre za neka neformalna, ne tako nujne obveznosti gredo ženske za razliko od moških hitreje domov, predvsem zaradi večjih odgovornosti v povezavi s skrbjo za dom in družino. Sama se poskuša čim bolj vključevati in udeleževati dogodkov, ki so namenjeni povezovanju oz. mreženju, jih pa iz leta v leto bolj skrbno izbira. Zanimalo me je, kako sama skrbi za mreženje oz. na kakšen način se mreži. Odgovorila je, da za to poskrbi predvsem znotraj različnih združenj, kot je Združenje manager, poleg tega se udeležuje tudi različnih marketinških in oglaševalskih dogodkov, znotraj mentorske skupine, različnih vrst poslovnih dogodkov in konferenc, v katerih vidi odlične možnosti, na podlagi katerih se lahko razvijajo dobre povezave oz. mreže.

Vprašanje, ki me je zanimalo, je bilo, koliko ur na teden posveti svojemu delu. Povedala je, da je v času, še preden je prišla do sedanje pozicije, delu posvečala veliko več časa, saj je imela med delovnim časom izjemno veliko sestankov. Sedaj veliko bolj pazi na to, da loči delo med zasebnim življenjem in se trudi pravočasno priti domov, da ima lahko še nekaj prostega časa za družino. Na začetku kariere pa se ji to ni zdelo tako zelo pomembno.

Tako zaradi družinskih kot poslovnih obveznostih obstajajo predpostavke, da ženske nekoliko težje usklajujejo oba področja, zato me je zanimalo, kako sama najde uskladitev. Odgovorila je, da ga usklajuje popolnoma enako, kot vsi ostali, pravzaprav enako kot moški in ne vidi zakaj obstajajo tovrstne predpostavke oz. naj bi se vprašanje postavljalo samo ženskam in ne tudi moškim.

Zaradi razlik v stilu vodenja, ki se omenja skozi različno literaturo, me je zanimalo ali je sama oblikovala nek svoj stil, ki mu sledi ter kakšen je. Meni, da je vedno vodila bolj sproščeno, sedaj ko vodi manjše podjetje še toliko bolj. Nikdar v svoji celotni karieri ni vodila na avtoritativen način, vedno je želela biti dostopnejša ter odprta, saj se ji zdi da takšen stil vodenja vpliva na zaposlene, saj imajo več zaupanja in se zaradi tega bolje izkažejo ter storijo tisto, kar pravzaprav znajo narediti.

Vprašanje, ki se navezuje na predhodno je bilo, ali meni, da se stili vodenja razlikujejo glede na spol. Odgovorila je, da to ni toliko odvisno od spola vodje, temveč na to bistveno vpliva njegova osebnost. Tudi za moške veljajo lastnosti, kot so prijaznost in toplina, kar pripisujemo predvsem ženskam, na drugi strani imajo lahko tudi ženske bolj moške lastnosti, kot so nedostopnost, strogost ipd. Mnenje, ki ga ima v povezavi s stilom vodenja, je predvsem to, da je način vodenja, ki ga uporablja nek posameznik odvisen od njegovih osebnostnih značilosti ter podjetja, saj le to daje korporativno kulturo, s čimer pride tudi določena kultura vodenja.

Predzadnje vprašanje v prvem sklopu, je bilo, katere lastnosti naj bi bile ključne za dobrega vodjo po mnenju direktorice. Odgovorila je, da je zelo pomembna lastnost, da ustvarja dobro vzdušje, da lahko zaposleni pod njegovim vodstvom dobro opravljajo svoje delo, brez strahu ter da lahko brez nekega zatiranja ter ustavljanja predlagajo morebitne spremembe. Vodja bi moral biti tako vedno odprt ter prepoznavati dobre ljudi, jim pomagati pri utiranju poti naprej in ne zgolj odpiranje nekih kariernih. Pomembno je to, da ima sposobnost vzpostavljanja dobrega delovnega okolja, v katerem se z lahkoto ustvarjajo novi produkti. Ta lastnost se ji zdi ključna predvsem za velike korporacije, v katerih naj bi se zaradi množičnosti ljudi hitro našel nekdo, ki določene ideje ne bo podpiral. Dober vodja mora podpirati, pomagati pri razvijanju zaposlenih. Direktorica svoje zaposlene opazuje in jim ob morebitnem padcu motivacije ali produktivnosti pomaga poiskati nek nov projekt ali neko novo delovno mesto, ob čimer je bilo veliko horizontalnih napredovanj, saj jim je želela pokazati tudi druga področja dela, pri čemer so se tudi veliko razvijali.

Na koncu me je zanimal tudi morebiten nasvet ali priporočilo, ki ga ima za tiste ženske, ki se soočajo s steklenim stropom. Svetovala je, da se ženske nikakor ne smejo pustiti, da morajo v določenih situacijah, v katerih je to potrebno, reagirati ter zdržati pritisk. Po tem ko pridejo na želeno višje delovno mesto, naj pomagajo mlajšim ženskam, ki se soočajo z izzivi na svoji poti.

3.3.2.2 *Analiza rezultatov konstrukta ukrepov za spodbujanje prisotnosti žensk v višjem managementu*

Prvo vprašanje, ki sem ga zastavila je bilo, ali je na svoji karierni poti morda imela nekega mentorja, ki ji je nudil kakršnokoli pomoč oz. mentorstvo. Odgovorila je, da so ji bili v veliko pomoč predvsem njeni nadrejeni, eden izmed njih ji je dal ogromno novih priložnosti. Meni, da je zelo pomembno, če ima ženska ob sebi nekoga, ki ji lahko pomaga oz. ji odpira pot in ji daje priložnosti.

Naslednje vprašanje, ki me je zanimalo, je bilo, ali meni, da imajo moški lažjo pot do svojega cilja, je bil njen odgovor pritrdilen, saj verjame, da je to predvsem zaradi njihove miselnosti, da lahko dosežejo svoje cilje zaradi poguma.

Zanimalo me je, ali so ji na poti do višjega kariernega položaja morda pomagali ukrepi. Odgovorila je, da za to ni bilo potrebno, saj nima občutka, da je trčila ob stekleni strop, ampak jo je pot vodila do želenega cilja. Ob tem je dodala, da je pomoč ukrepov ne bi užalila kvečjemu meni, da je to zelo pozitivna rešitev, ki ženskam lahko veliko pomaga. Ob tem je izrazila manjšo mero razočaranosti nad tem, da ženske sploh potrebujemo spodbude oz. pomoč ukrepov, za razliko od moških, katerim je neka vodilna pozicija že nekako obljubljena. Po njenem mnenju se tudi poslovno okolje do nje ne bi drugače obnašalo, če bi napredovala s pomočjo ukrepov.

Naslednje zastavljeno vprašanje je bilo na temo moči ukrepov na večjo uravnoteženost spolov na vrhu. Direktorica meni, da imajo ukrepi veliko moč, saj vplivajo na spremembe, vendar je njihovo delovanje zelo počasno. Meni namreč, da bi bile potrebne večje spodbude glede hitrejšega izvajanja ukrepov. Glede samega nadzora nad izvajanjem ukrepov meni, da bi bilo potrebno temu posvetiti veliko več pozornosti, saj njihovo neupoštevanje lahko privede do še večjih časovnih zamikov pri doseganju ciljev, ki jih ti ukrepi predvidevajo.

Manjši odstotek žensk na vodilnih mestih se želi zvišati z uporabo različnih ukrepov, eden takšnih, ki je najpogostejši oz. prinaša največje spremembe so kvote, zanimalo me je mnenje o tem, ali je to dovolj dobra rešitev. Odgovorila je, da so ukrepi na tem področju nujni. Na začetku novih zgodb je nujno potreben nek trden vzvod v obliki obveznega zakona ali predpisa. Sama močno podpira ukrepe za uravnoteženost spolov, pri čemer meni, da moški tovrstnih ukrepov ne podpirajo. Ženske se na začetku soočajo z negativnimi komentarji oz. očitki, da so na neko višje vodilno mesto prišle zgolj zaradi tega, ker so ženske: »Kar naj. Sposobna ženska bo vedno znala tak argument zavrniti«. Na vprašanje, ali je že pomagala

kakšni ženski pri premagovanju steklenega stropa, je dejala da nikoli v smislu mentorstva, saj se na njo neposredno ni obrnila nobena ženska, ampak bi bila na to pripravljena v primeru, da to ne bi terjalo preveč časa. Vsekakor pa zelo rada pomaga z različnimi nasveti ter spodbudami, ki lahko močno vplivajo na potek njihove kariere.

3.4 Zaključne ugotovitve

V uvodnem delu magistrske naloge sem si zastavila nekaj ključnih raziskovalnih vprašanj, na katera bom podala odgovore oz. končne ugotovitve na podlagi dognanj iz literature in analize rezultatov, ki sem jih dobila iz izvedene raziskave. Raziskovalna vprašanja so bila temelj moje naloge, ki so mi pomagala oz. bila moje vodilo skozi celoten proces pisanja. Na koncu bom rezultate za oba proučevana koncepta smiselno povezala s podatki, ki sem jih dobila iz proučevanja sekundarnih virov.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku naloge sem zastavila šest glavnih raziskovalnih vprašanj, na katere bom v tem delu odgovorila s pomočjo odgovor, ki sem jih dobila na podlagi obeh izvedenih intervjujev.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali stekleni strop obstaja ali je to zgolj mit, ki ga uporabljajo predvsem ženske za opravičevanje svojega (ne)napredka?

Odgovor na raziskovalno vprašanje na podlagi izvedenih intervjujev je pozitiven. Stekleni strop je v naši družbi močno prisoten. Na podlagi odgovorov sogovornic, ki sta sodelovali, lahko potrdim, da se s problematiko srečuje veliko žensk, v nekaterih primerih morda njegov učinek ni neposredno zaznaven, vendar jim vseeno niso dane vse možnosti, kot bi jih dobili moški. Ženske si v nekaterih primerih, kar je odvisno predvsem od osebnosti vsake posameznice, zaradi strahu pred neuspehom ali premočnih nasprotnikov izberejo nižje delovne pozicije, česar ne povezujem s steklenim stropom. Samozavest je vsekakor močan dejavnik pri napredovanju, s čimer se lahko nevidne ovire zmanjšajo. Svojo trditev lahko utemeljim z odličnim primerom generalne direktorice Cankarjevega doma, ki je na podlagi poguma ter dovolj velike mere samozavesti prebila stekleni strop. Menim, da bi v primeru pomanjkanja tega ključnega dejavnika (samozavesti) svoj nenapredek lahko opravičevala z omejitvami steklenega stropa.

Raziskovalno vprašanje 2: Na kakšen način stekleni strop v praksi onemogoča napredovanje na višji položaj?

Stekleni strop negativno vpliva predvsem na miselnost žensk, saj imajo zaradi njegovega obstoja veliko manj ambicij oz. je v njih prisotna določena mera strahu. V primeru tekmovanja za določeno visoko pozicijo oz. delovno mesto so v ožji izbor izbrani predvsem moški kandidati. Ženske se morajo kljub vsem kompetencam veliko bolj truditi in izkazovati svoja znanja. Na podlagi odgovorov menim, da bo imel v primeru izbire med moškim in

žensko veliko večjo možnost napredovanja moški izključno zaradi svojega spola. Na vrhu se oblikuje t.i. moška ekipa, v kateri so veliko bolj sproščeni, če v njej ni prisotnih žensk. Ženskam se v večini primerov določene možnosti pravzaprav ne ponudijo, kar je po mojem mnenju eden najpogostejših načinov, poleg neizbire če je v t.i. tekmi prisoten moški.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so po uspešnem preboju steklenega stropa še vedno prisotne morebitne ovire, ki otežujejo delo?

Na podlagi odgovorov menim, da so ovire prisotne, vendar v veliko manjši meri, kot so bile pred prebojem stropa. Po napredovanju pogosto ostajajo očitki na njihovo sposobnost upravljanja, predvsem s strani moških, ki menijo, da ženska ni kompetentna za tisto vodilno pozicijo, sicer je to odvisno tudi, v kateri panogi je ženska zaposlena. Nekaj izzivov imajo ženske tudi pri mreženju, saj se zaradi dominantnosti moških težje vključijo v neformalne oblike druženja (npr. nogometne tekme, športne aktivnosti ipd.).

Raziskovalno vprašanje 4: Ali spol vpliva na stil vodenja?

Stil vodenja zelo pomembno vpliva na uspešnost podjetja vendar ni odvisen od spola temveč od osebnosti vsakega posameznika. To utemeljujem na podlagi odgovorov sogovornic, ki menita, da je za podjetje oz. organizacijo zelo pomemben oseben odnos, ki ga vodja vzpostavi. Odnos med zaposlenimi ima močan vpliv na podjetje kot celoto, saj so zadovoljni zaposleni veliko bolj produktivni ter motivirani, kadar vodja uveljavlja bolj pristen, razumevajoč odnos. V primeru degradiranja zaposlenih s strani vodstva bo to vsekakor negativno vplivalo na zaposlene ter posledično na uspešnost podjetja.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako pomemben je vpliv države z ukrepi s katerimi spodbuja večjo vključenost žensk v manangemetu?

Država ima močan vpliv na spremembe, ki se dogajajo na tem področju. Njene spodbude so lahko pozitivne, saj na takšen način sprožijo odzive različnih združenj ter iniciativ, ki uveljavljajo svoje predloge, ki jih podjetja in druge organizacije lahko upoštevajo. Država s svojim delovanjem na tem področju pošilja dober zgled in obljublja premik vendar zelo počasen. Po mnenju sogovornic bi bile potrebne spremembe, ki bi prinesle hitre premike glede večje uravnoteženosti med spoloma.

Raziskovalno vprašanje 6: Ali so državni ukrepi edino orodje za premagovanje steklenega stropa?

Sogovornici sta imeli glede kvot nekoliko deljeno mišljenje, obe sicer pozdravljata vse vrste ukrepov, s katerimi se želi zagotoviti večjo uravnoteženost med spoloma. Ena izmed njih meni, da so državni ukrepi nujno potrebni, saj se jih upošteva le na takšen način, druga sogovornica meni, da kvote niso idealna rešitev in bi bilo potrebno uveljaviti drugačno obliko ukrepov. Ukrepi so pomembni, vendar ni nujno, da jih sprejema zgolj država, obstaja

tudi precej smernic ter priporočil, ki jih sprejemajo različne iniciative, ki so v zasebni domeni in z državo nimajo konkretnejših, tesnih povezav.

3.4.2 Predlogi za izboljšave

Skozi raziskavo sem ugotovila, da prihaja do težav pri prepoznavanju dejavnikov steklenega stropa. Veliko žensk namreč nima občutka, da so prišle v stik z nevidno oviro, zato menim, da bi bilo potrebno posvetiti več pozornosti prepoznavanju vzorcev, ki jih prinaša stekleni strop. Ženske, ki se soočajo s steklenim stropom, lahko pridejo v stik z različnimi predsodki, ki so pogosto izrečeni na subtilen način, katerega morda ne prepoznajo, vendar je to velik znak njegove prisotnosti. Tovrstne »malenkosti« so pogosto spregledane, kot tudi npr. odpor oz. neupoštevanje predlogov sprememb, ki jih poda ženska. Smiselno bi bilo organizirati izobraževanja oz. javno odmevnejše kampanje, s katerimi bi se usmerila pozornost predvsem na prepoznavanje dejavnikov steklenega stropa, menim, da bi bil to prvi korak k zmanjševanju njegovega vpliva. Ob tem bi bilo potrebno ponuditi pomoč tistim posameznicam, ki se soočajo z večjimi ovirami pri razvoju kariere. Pomembno je tudi, da ženske vzpostavijo boljšo komunikacijo z nadrejenimi in jih opozarjajo na prisotnost dejavnikov, ki vplivajo na njihov karierni razvoj; ob tem sicer lahko pride do zanikanja njegovega obstoja s strani nadrejenih, vendar lahko s tem pridobijo podporo drugih z istim mnenjem. Tanjšanje stropa je na tovrsten način morda zelo zamudno, vendar vsekakor lahko pripelje do sprememb. Nadrejene je potrebno opozarjati na izzive in jih spodbujati, da pride do večjega napredka, sicer se v nasprotnem primeru dejavniki stropa ne odpravijo in s tem ženskam onemogočajo napredovanje na višje položaje.

Spremembe se lahko uveljavljajo tudi na ravni družb, saj z večjo uravnoteženostjo spolov na vrhu podjetja oz. organizacije dosegajo večji uspeh kot v primeru dominance enega spola. Potrebno bi bilo spodbujati odprto komunikacijo med zaposlenimi, saj se veliko žensk ne želi izpostavljati zaradi strahu pred morebitno odpovedjo ali drugimi izzivi, ki jih tovrstna izpostavljanost lahko prinese. Organizacija mora zagotoviti boljšo prakso zaposlovanja ter možnosti napredovanja, saj najpogosteje tovrstne možnosti povzročajo nastanek steklenega stropa. Pomemben vpliv ima lahko tudi spodbujanje raznolikosti tako spolov kot tudi idej. Znotraj podjetij oz. družb bi bilo smiselno omogočiti tudi mentorstvo, s čimer se lahko spremeni vodstvena struktura, s tem se krepijo tudi neformalne mreže, oblikujejo boljši stili vodenja itn.

Glede na počasno dinamiko uravnotežene zastopanosti žensk na vodilnih položajih so potrebne večje spremembe predvsem na ravni EU. Smiselno bi bilo vzpostaviti boljše mehanizme, s katerimi bi se zagotovila pravičnejša zastopanost žensk tako na vodilnih položajih kot tudi na politični ravni. Večji poudarek bi moral biti tudi na nacionalnih ravneh članic, saj bi države in civilne družbe morale sprejemati primerne ukrepe, s katerimi bi se odpravljale diskriminatorne prakse ter stališča, ki povzročajo spolne razlike oz. neenakosti. Menim, da bi s tovrstnimi ukrepi lahko vplivali predvsem na primarno vzgojo, saj bi s tem

spremenili miselnost prihodnjih generacij, da so lahko tudi ženske na vodilnih položajih in ne zgolj osredotočene na družinske obveznosti. Potrebno bi bilo zagotoviti bolj enakopravno razdelitev vlog, ki so nam dodeljene že od otroštva. Na podlagi raziskave sem tako ugotovila, da prihaja do razlik v sami vzgoji spolov, ki ima bistven vpliv na karierni razvoj žensk. Predvsem pomanjkanje samozavesti in neprimerni komentarji oz. opazke drugih so ključni pri tem, da se ženske ne odločajo tekmovati za višji položaj.

Žensko moč bi lahko krepili tudi z zagotovitvijo manjših plačilnih razlik na trgu dela, saj so poklici, ki veljajo za bolj feminizirane, plačani manj od preostalih poklicev, v katerih prevladujejo moški. Potrebno bi bilo urediti usklajevanje plač, saj menim, da ženske v večini primerov ne želijo izpostavljati neenakosti, vendar je to zopet odvisno predvsem od osebnosti vsakega posameznika.

Eden izmed najbolj prepoznavnih ukrepov na področju večje vključenosti žensk v višji management so vsekakor kvote, ki pa niso edina rešitev. Zamisel je vsekakor pozitivna in obljublja velike spremembe, vendar so njihovi učinki časovno zelo zamudni. Države članice bi bilo potrebno bolj motivirati za njihov sprejem in uvesti večje sankcije v primeru neupoštevanja oz. nedoseganja ciljnega deleža žensk na vrhu lestvice. Smiselno bi bilo opredeliti potrebne kriterije izbire, saj se lahko pri kvotah pojavlja negativni učinek; predvsem pri tem, da lahko pride do izbire posameznih kandidatov oz. kandidatk zgolj zaradi doseganja predpisane norme, ob čemer posamezniki niso kompetentni. Na vrh tako pride kandidat, ki za to delovno mesto oz. pozicijo ni primeren, zgolj zaradi doseganja kvote, ob čemer se podjetje oz. organizacija izogne sankcijam. Potrebno bi bilo selektivnejše izbiranje kandidatov oz. kandidatk ter opredelitev jasnejših sankcij. Smiselno bi bilo uvesti večji nadzor nad podjetji v državah, ki so sprejele kvote, ob čemer je potrebno zagotoviti njihovo nemoteno delovanje. Kvote namreč s svojim posegom v družbo lahko spremenijo njihovo celovito upravljanje.

Na nacionalni ravni je potrebno vpeljati več samoiniciativnosti, s čimer naj podjetja oz. družbe uveljavljajo tovrstne spremembe ob npr. morebitni manjši denarni pomoči s strani države ali na ravni EU. Družbe, ki se zavežejo in zagotavljajo določen predpisan oz. dogovorjen delež žensk na vrhu, bi bile lahko deležne nekaterih ugodnosti (npr. manjša stopnja davka, subvencije, ipd.) ob čemer je potrebno prav tako poudariti pomembnost ustrezne selekcije oz. izbire kandidatov.

Morebiten ukrep na nacionali ravni bi bila ustanovitev posebne komisije kot neodvisni državni organ, ki bi izvajala nadzor ter izvajala ustrezne ukrepe oz. sankcije nad učinki steklenega stropa. Komisija bi nudila podporo podjetjem pri vključevanju žensk na vodilne položaje, organizirala različna izobraževanja za prepoznavanje dejavnikov steklenega stropa, usposabljala oz. zagotovila mentorstva za učinkovito vodenje ter razvoj sposobnosti, nudila ustrezno podporo ženskam, prejemala ter obdelovala prijavljene kršitve, ipd. Učinkovitost delovanja takšne komisije je sicer vprašljiva, vendar lahko na dolgi rok prinese večje spremembe v primeru učinkovitega delovanja. Nadzor nad njihovim delovanjem pa bi

izvajala država. Podjetja, ki bi upoštevala predpisana pravila oz. dosegala ciljno zastopanost žensk na vrhu, bi prejela nagrado kot družinam prijazno podjetje, s čimer bi povečali svoj ugled ter izboljšali delovanje zaradi raznolikosti na vrhu. Tista podjetja, ki ne bi upoštevala predpisov oz. uredb, bi bila javno razkrita, kar bi lahko negativno vplivalo na njihovo zunanjo podobo. Na podlagi tega bi morda spremenili politiko zaposlovanja oz. pogoje kariernega napredovanja žensk. Ob ustreznem dopolnjevanju uvedbe obveznih kvot ter delovanju komisije bi bilo zagotavljanje uravnotežene vključenosti žensk višje kot zgolj samo uvedba kovt brez večjega nadzora.

3.4.3 Zaključne ugotovitve

V zaključnem delu magistrske naloge povzemam ugotovitve, do katerih sem prišla skozi proučevanje znanstvene literature oz. sekundarnih virov ter na podlagi izvedbe dveh strukturiranih intervjujev. Stekleni strop je v naši družbi ter tudi drugod po svetu močno prisoten na karierni poti vsake ženske, ki si želi doseči višjo raven vodenja. Njegov preboj ni enostaven in se ne zgodi bliskovito, vendar je mogoč ob dovolj veliki meri vztrajnosti ter pomoči različnih sprejetih ukrepov. Najtežji preboj steklenega stropa ostaja v tistih panogah, ki v družbi veljajo pretežno za moško domeno, saj predvsem zaradi miselnosti večine, ženske ne sodijo v tovrstne panoge zaradi dvomov o njihovih sposobnostih vodenja le-teh.

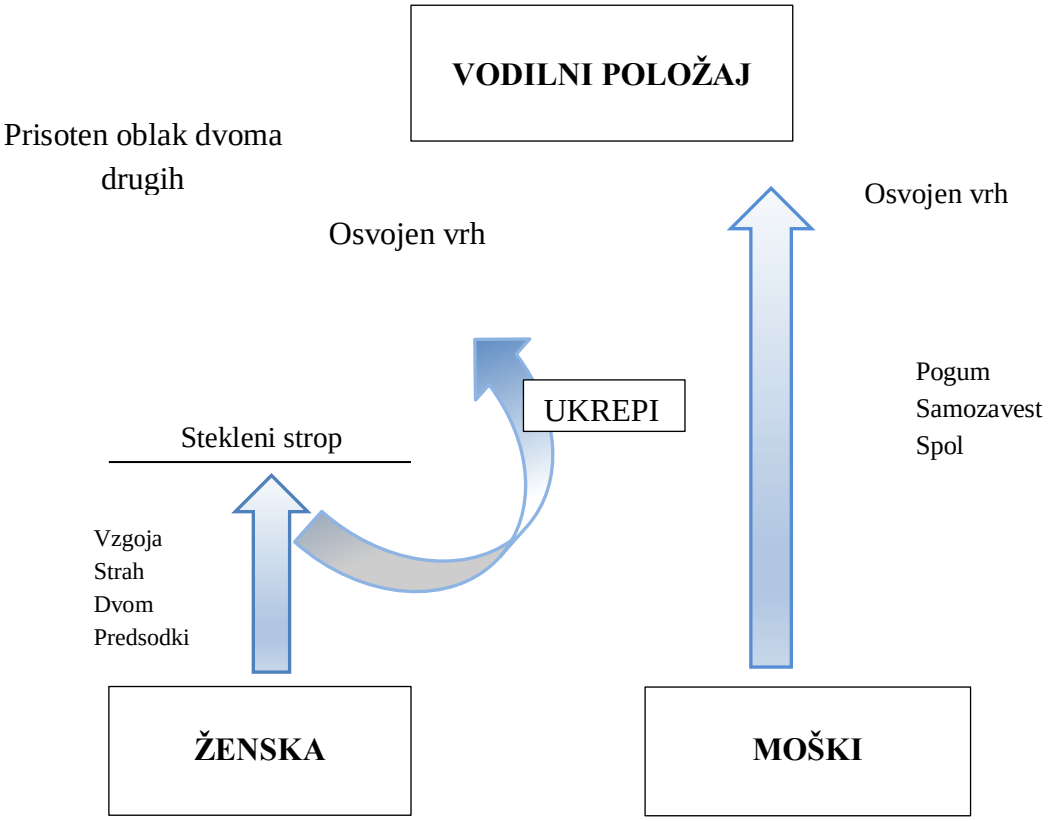
Najpogostejši razlog za to, da se ženskam otežuje napredovanje, je predvsem v tem, da se moški med seboj počutijo veliko bolj sproščeno, ob vstopu ženske v njihov krog pa je potrebno veliko več prilagajanja predvsem v smislu neformalnega mreženja, ki je za učinkovito vodenje zelo pomembno. Poleg tega še zmeraj obstaja določena mera nezaupanja glede sposobnosti žensk, saj v družbi veljamo kot bolj krhke od moških, kar izhaja predvsem iz primarne vzgoje obeh spolov. Po prihodu na višjo raven vodenja se ženske še naprej srečujejo z nekaterimi dejavniki steklenega stropa, kot npr. z nekoliko nižjimi mesečnimi prihodki kot njihovi moški kolegi. Pogosto so tudi pod drobnogledom, saj se spremlja vsaka njihova poteza, ob tem so pogosteje deležne negativnih opazk v primeru neuspešnosti. Kljub temu, da ima ženska nekoliko več kompetenc, bo na vodilni položaj po večji verjetnosti prišel moški, zgolj na podlagi svojega spola.

Na podlagi pogovora s sogovornicama menim, da so najpogostejše ovire, s katerimi se ženske srečujejo stereotipi in predsodki, ki izhajajo iz primarne vzgoje ter družbe, iz katere izhajamo, poleg njih, ovire predstavlja tudi neformalno mreženje. Ženske se takšnih oblik srečanj zaradi družinskih obveznosti nekoliko težje udeležujejo kot moški, kar pa ne pomeni, da bi obstajal nek konflikt med zasebnim in poslovnim življenjem, ključna je predvsem uravnoteženost obeh življenjskih segmentov. Sekundarni viri poudarjajo razlike tudi med ženskim in moškim vodenjem, saj ga delijo predvsem na spol in ne toliko na osebnost, ki bistveno bolj vpliva na način vodenja kot zgolj biološki spol.

Slika 8 prikazuje kratek povzetek ugotovitev, do katerih sem prišla. Ženske in moški imajo na poti do višje delovne pozicije drugačno (predvsem lažjo) pot. Slednji potrebujejo zgolj

optimistično miselno naravnanost oz. prepričanje v svoje sposobnosti, na podlagi tega jih t.i. nevidno dvigalo odpelje na vrh karierne lestvice. Ženske se medtem soočajo z različnimi dejavniki stropa. Nekatere zaradi debeline stropa ter pomanjkanja samozavesti zaradi svojih sposobnosti ne vstopijo v t.i. »boj« za želeno mesto. Njihova odločitev je odvisna tudi od (predvsem) negativnih komentarjev tistih, ki se poleg njih potegujejo za višjo pozicijo. Nekatere ženske se na višji položaj povzdignejo s pomočjo različnih vrst ukrepov, ki so lahko sprejeti na ravni EU, nacionalni ravni ali na ravni družbe. Vsekakor ukrepi niso edina rešitev, saj nekaterim posameznicam uspe premagati stekleni strop brez vsakršne pomoči (npr. kvote, mehki zakoni, pomoč mentorjev, poznanstev ipd.).

Slika 8: Pot do vodilnega položaja



Vir: lastno delo.

Ukrepi so pri premagovanju té nevidne ovire zelo pomembni, saj ženskam vlivajo zaupanje ter krepijo samozavest, da bodo ovire na svoji poti uspešno premagovale. Dvom, ki se pojavlja pri tem je predvsem ta, da ukrepi niso dovolj učinkoviti oz. dovolj hitri. Vpeljava obveznih kvot ima velik časovni razpon, saj posamezne države spremembe vpeljujejo zelo počasi. Premik bi moral biti hitrejši, poleg tega je potreben tudi ostrejši nadzor nad izvajanjem sprejetih ukrepov. Potrebno bi bilo oblikovati takšne ukrepe, ki bi bili časovno bolj učinkoviti ter pozitivni.

Mehki zakoni so zaradi svoje neobvezne narave pogosto spregledani, saj gre zgolj za predloge, ki nimajo predvidenih sankcij v primeru nesprejetja ali nedolsednega upoštevanja. Različni projekti imajo lahko veliko potencialov za konkretnejše spremembe vendar zaradi svoje neobveznosti ne dosežejo večje pozornosti. Poleg ukrepov bi bilo potrebno večji poudarek dati predvsem na ozaveščanje problematike v smislu iskanja vzrokov ter posledic majhne vključenosti žensk. Smiselno bi bilo spreminjati tudi miselnost v začetnih letih razvoja otrok, saj je ta ključna za spremembo trenda za prihodnje generacije.

Kljub ukrepom se zdi, da bodo ženske potrebovale še veliko desetletij, da bodo dosegale približen odstotek števila vodilnih mest kot moški. Stekleni strop se z leti nekoliko tanjša vendar ne dovolj hitro, da bi bile spremembe bolj vidne.

SKLEP

Število žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu je posledica steklenega stropa, ki ovira in zavira njihovo napredovanje po karierni lestvici. Za razliko od moških morajo ženske svoje sposobnosti ter znanja veliko bolj dokazovati, pri čemer imajo bistven pomen tudi stereotipi v povezavi z ženskim vodenjem. Dejavniki steklenega stropa se pojavljajo tudi po njegovem uspešnem preboju, saj se ženske na vodilnih položajih veliko bolj ocenjuje ter presoja kot njihove moške kolege. Koncept steklenega stropa in njegovi dejavniki, ki vplivajo na visoko neuravnoteženost spolov na vodilnih položajih, predstavlja izziv, ki bi morala reševati družba kot celota in ne zgolj ženske, ki dosežejo raven, preko katere ne napredujejo več. Sama sem želela raziskati koncept steklenega stropa ter njegove dejavnike zato, da bi ugotovila kakšen je njegov dejanski vpliv na počasno napredovanje žensk po karierni lestvici.

Za uravnoteženo zastopanost žensk na vodilnih položajih je zelo pomemben koncept ukrepov, s katerimi se želi povečati vključenost žensk oz. olajšati karierno pot. Ukrepi imajo lahko pomembno vlogo pri zagotavljanju večje prisotnosti žensk v višjem managementu, ampak ob doslednem upoštevanju njihovih ciljev, saj v nasprotnem primeru ni vidnejšega učinka. Pomembno je, da se sprejemajo ukrepi na ravni celotne EU, saj je na takšen način mogoče dosegati nekoliko hitrejši napredek kot sprejemanje predlogov na nacionalni ravni posamezne države, kljub temu, da ti ukrepi ne smejo posegati v gospodarstvo države ter poslovanje družb. V nalogi sem proučevala nekatere vrste ukrepov, saj me je zanimalo kakšen je njihov dejanski vpliv na zmanjševanje vpliva steklenega stropa.

V **prvem poglavju** sem proučevala koncept steklenega stropa ter njegove dejavnike predvsem na podlagi tuje literature. V tem delu opisujem pomen steklenega stropa, njegove negativne vplive, najpogostejše ovire pri napredovanju ter stile vodenja glede na spol. Pri ovirah napredovanja sem se osredotočila predvsem na stereotipe in diskriminacijo, s katero se srečujejo ženske, predvsem zaradi svojega spola. Nato sem predstavila pomen izobrazbe ter pomoči mentorjev, kar lahko pozitivno vpliva na mislenost žensk. Zanimalo me je tudi,

na kakšen način ženske skrbijo za mreženje, saj je na višjih vodilnih pozicijah veliko več moških, ki se med seboj počutijo bolj svobodno kot v prisotnosti žensk. Raziskala sem tudi plačilno neenakost, s čimer so razlike še med spoloma še bolj vidne ter konflikt med zasebnim in poslovnim življenjem, saj v družbi obstaja miselnost, da se ženske bolj posvečajo zasebnim, družinskim obveznostim kot karieri.

V **drugem poglavju** je predstavljen koncept ukrepov za spodbujanje večje prisotnosti žensk na vodilnih položajih. S pomočjo literature sem predstavila pogostejše ukrepe, ki so uveljavljeni v Sloveniji kot tudi v EU. Najprej sem predstavila splošen pomen ukrepov, nato so sledile vrste, s pomočjo katerih se zagotavlja večja vključenost žensk. V nadaljevanju sem opisala kvote, njihov pomen ter prednosti in slabosti njihove uvedbe. Sledila je predstavitev mehkih zakonov, kamor uvrščamo predvsem neobvezujoče predloge, pravilnike ipd. Sledil je strnjen seznam ukrepov, ki so jih sprejele vse države članice EU ter pomembnejši predlog in ukrep sprejet v Sloveniji.

V **tretjem poglavju** sledi metodologija. V tem delu sem pridobivala in uporabljala primarne podatke, pridobljene s pomočjo kvalitativne raziskave. Na podlagi raziskave sem proučevala vpliv steklenega stropa na karierni razvoj žensk v današnji družbi, zanimale so me tudi vrste ukrepov v Sloveniji in EU ter kakšna je njihova moč na odpravljanje omenjene nevidne ovire. Izvedena sta bila dva strukturirana intervjuja z uspešnima direktoricama, ki sta se na svoji poti soočale z nekaterimi dejavniki steklenega stropa, ki sta jih uspešno premagali. V prvem delu sem opisala samo zasnovo raziskovanja in metodologijo čemur je sledila predstavitev rezultatov koncepta steklenega stropa ter koncepta ukrepov za oba intervjuja. Na koncu sledijo zaključne ugotovitve, kjer sem analizirala tudi vsa raziskovalna vprašanja, ki so bila podlaga za celotno zasnovo magistrske naloge.

Skozi pisanje magistrske naloge sem dosegla **osnovni cilj**, saj sem proučila kakšne so možnosti napredovanja žensk po karierni lestvici in našla pozitivna zgleda premaganosti nevidnih ovir. S pomočjo končnih ugotovitev lahko potrdim postavljeno tezo, ki pravi: Ukrepi, s katerimi se spodbuja prisotnost žensk v višjem managementu, pozitivno vpliva na premagovanje učinka steklenega stropa. Ukrepi sicer so uspešni in prinašajo spremembe v uravnoteženi zastopanosti žensk na vrhu, vendar imajo počasnejši tempo premikanja. V empiričnem delu sem odgovorila tudi na vsa **raziskovalna vprašanja**, s pomočjo katerih sem ugotovila, da stekleni strop res obstaja in je njegov vpliv viden v nizkem številu vključenih žensk v upravnih odborih. Ugotovila sem tudi, na kakšen način stekleni strop onemogoča oz. otežuje napredovanje ter tudi to, da se ženske kljub uspešnem preboju stropa še vedno srečujejo z stereotipnimi opazkami. Država z ukrepi pomembno vpliva na višji delež uravnoteženosti spolov, vendar tudi pomen EU ni zanemarljiv, saj državni ukrepi niso edina rešitev pri odpravljanju steklenega stropa.

LITERATURA IN VIRI

1. Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464.
2. Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail, 51*(2), 199–217.
3. Ahern, K. R. & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics, 127*(1), 137–197.
4. Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly, 14*(3), 261–295.
5. Arvate, P. R., Galilea, G. W. & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly, 29*(5), 533–548.
6. Athey, S., Avery, C. & Zemsky, P. (2000). Mentoring and diversity. *American Economic Review, 90*(4), 765–786.
7. Baker, D. & Casey, B. (2010). *Eve on Top: Women's Experience of Success in the Public Sector*. Oxford: Elsevier.
8. Balasubramanian, S. A. & Lathabhavan, R. (2017). Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of Management Development, 36*(9), 1125–1136.
9. Balser, T. C. (2014). A New Leadership Paradigm? *BioScience, 64*(12), 1065–1066.
10. Barnes, T. D. (2012). Gender and legislative preferences: Evidence from the Argentine provinces. *Politics & Gender, 8*(4), 483–507.
11. Barnes, J. (2017). Climbing the Stairs to Leadership: Reflections on Moving Beyond the Stained-Glass Ceiling. *Journal of Leadership Studies, 10*(4), 47–53.
12. Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and education. *Journal of Leadership Studies, 5,* 169.
13. Bennetts, L. (2012). Women and leadership gap. *The Daily Beast, 5*. Pridobljeno 13. oktobra 2018 iz https://www.newsweek.com/women-and-leadership-gap-63689.
14. Berry, P. & Franks, T. J. (2010). Women in the World of Corporate Business: Looking at the Glass Ceiling. *Contemporary Issues in Education Research, 3*(2), 1–10.
15. Blatnik, T., Brečko. D., Hartman, P., Lončar, M., Salecl, T., Šmuc, S. & Tavčar, D. (2012). *Smernice za spodbujanje enakosti*. Pridobljeno 12. aprila 2019 iz https://www.zdruzenje-manager.si/assets/zenski-management/Vkljuci.Vse-Smernice-za-spodbujanje-enakosti.pdf.
16. Briggs, E., Jaramillo, F. & Weeks, W. A. (2012). Perceived barriers to career advancement and organizational commitment in sales. *Journal of Business Research, 65*(7), 937–943.

17. Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review, 8*(1), 202–232.
18. Burt, R. S. & Ronchi, D. (1994). Measuring a large network quickly. *Social Networks, 16*(2), 91–135.
19. Carnes, W. J. & Radojevich–Kelley, N. (2011). The effects of the glass ceiling on women in the workforce: Where are they and where are they going?. *Review of Management Innovation & Creativity, 4*(10), 70–79.
20. Cini, M. (2000). *From soft law to hard law?: Discretion and rule-making in the Commission's state aid regime*. Italy: European University Institute.
21. Cohen, P. N. & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review, 72*(5), 681–704.
22. Cook, A. & Glass, C. (2014a). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal, 35*(7), 1080–1089.
23. Cook, A. & Glass, C. (2014b). Women and top leadership positions: Towards and institutional analysis. *Gender, Work & Organization, 21*(1), 91–103.
24. Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in management review, 16*(1), 30–41.
25. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces, 80*(2), 655–681.
26. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice.* San Francisco, California: Berrett–Koehler Publishers.
27. De Alwis, A. C. & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka.
28. Draulans, V. (2003). The glass ceiling: Reality or myth? A gender analysis of leadership. *Ethical Perspectives, 10*(1), 68–79.
29. Dworkin, T. M., Maurer, V. & Schipani, C. A. (2012). Career mentoring for women: New horizons/expanded methods. *Business Horizons, 55*(4), 363–372.
30. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly, 31*(1), 1–12.
31. Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review, 109*(3), 573.
32. 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.
33. Eagly, A. H., Eagly, L. L. C. A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders.* Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
34. Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review 85*, 147–162.

35. Eagly, A. H., Gartzia, L. & Carli, L. L. (2014). Female advantage: Revisited. *The Oxford handbook of gender in organizations*. New York: Oxford University Press.
36. Eileen Holden, K. & M. Raffo, D. (2014). A potential generation gap: perspectives on female leadership. *Gender in Management: An International Journal, 29*(7), 419–431.
37. Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2008). Overcoming the glass barriers: Reflection and action in the 'Women to the Top' programme. *Gender, Work & Organization, 15*(2), 133–160.
38. European Commission. Directorate-General for Justice. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. Publications Office of the European Union.
39. EU/European Commission. (2012). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures.* Brussels: European Commission.
40. *European Institute for Gender Equality*. (2017). Pridobljeno 4. decembra 2018 iz https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm.
41. Fagan, C., Menéndez, M. G. & Ansón, S. G. (2012). *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*. Springer.
42. Figart, D. M., Mutari, E. & Power, M. (2002). Living wages, equal wages. *Gender and Labor Market Policies in the United States. Routlegde.*
43. Fletcher, J. K. (2001). Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work. Mit Press.
44. Flippin, C. S. (2017). The Glass Ceiling Is Breaking, Now What?. *Generations, 41*(3), 34–42.
45. Forsyth, D. R., Heiney, M. M. & Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 1*(1), 98.
46. Forsyth, D. R. & Nye, J. L. (2008). Seeing and being a leader: The perceptual, cognitive, and interpersonal roots of conferred influence. *Leadership at the crossroads: Leadership and psychology, 1*, 116–131.
47. FTSE All–Share Indices. Pridobljeno 5. novembra 2018 iz https://www.fondsnieuws.nl/system/storage/serve/147452/FTSE_All_Share_Index.pdf
48. Gamba, M. & Kleiner, B. H. (2001). The old boys' network today. *International Journal of Sociology and Social Policy, 21*(8/9/10), 101–107.
49. Gerson, K. & Jacobs, J. A. (2004). *The time divide: Work, family, and gender inequality.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
50. Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 51–63.
51. Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations, 31*(3), 367–394.

52. Goodman, J. S., Fields, D. L. & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?. *Group & Organization Management, 28*(4), 475–501.
53. Hampton, A., Cooper, S. & McGowan, P. (2009). Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study. *International Small Business Journal, 27*(2), 193–214.
54. Helgesen, S. (1990). *The female Advantage: Women's ways of Leadership*. New York: Doubleday.
55. Hoyt, C. L. & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. *Leadership at the crossroads: Leadership and psychology, 1*, 165–180.
56. Jacobsson, K. (2004). Soft regulation and the subtle transformation of states: the case of EU employment policy. *Journal of European Social Policy, 14*(4), 355–370.
57. Johanson, J. C. (2008). Perceptions of femininity in leadership: Modern trend or classic component? *Sex Roles, 58*(11/12), 784–789.
58. Jones, R. C. & Swiss, L. (2014). Gendered leadership: The effects of female development agency leaders on foreign aid spending. *Sociological Forum 29*(3), 571–586.
59. Jourova, V. (2016). *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*. Brussels: European Commission.
60. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology, 89*(5), 755.
61. Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96–110.
62. Kanjuo, M. A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČŽP Enotnost.
63. Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology, 91*(1), 202.
64. Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(11), 1128–1143.
65. Kim, S. & Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: The roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management, 24*(2), 271–287.
66. Kochan, T. A. (2007). Social legitimacy of the HRM profession: A US perspective. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 599.
67. Krook, M. L., Lovenduski, J. & Squires, J. (2009). Gender quotas and models of political citizenship. *British Journal of Political Science, 39*(4), 781–803.
68. Lange, B. & Alexiadou, N. (2007). New forms of European Union governance in the education sector? A preliminary analysis of the Open Method of Coordination. *European Educational Research Journal, 6*(4), 321–335.

69. Larson, A. (2012). Collective identities, institutions, security, and state building in Afghanistan. *The Impact of Gender Quotas*, 136–53.
70. Ledvinka, J. & Scarpello, V. G. (1991). *Federal regulation of personnel and human resource management*. Boston: Pws Publishing Company.
71. Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: Empirical evidence. *Journal of Management Development, 20*(10), 823–829.
72. 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.
73. Michelle, G. & Brian, H. K. (2001). The old boys' network today. *International Journal of Sociology and Social Policy, 21*(8-10), 101–107.
74. Oyelade, O. (2017). Advancing Beyond the Ceiling: *The Gender Barrier Effect on Women's Advancement in Fortune 500 (F500) Firms*. AuthorHouse.
75. Pande, R. & Ford, D. (2012). *Gender quotas and female leadership*. Washington, DC: World Bank.
76. Phillips, T. & Grandy, G. (2018). Women leader/ship development: mindfulness and well-being. *Gender in Management: An International Journal, 33*(5), 367–384.
77. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal, 37*(1), 68–86.
78. 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.
79. Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. *Handbook of Gender and Work,* 325–370.
80. Powell, G. N. (2018). *Women and men in management.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
81. Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology, 79*(1), 37–61.
82. Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives, 12*(1), 28–42.
83. Roman, M. (2017). Relationships Between Women's Glass Ceiling Beliefs, Career Advancement Satisfaction, and Quit Intention.
84. Rosser, V. J. & Mamiseishvili, K. (2014). Using salary as a measure of glass ceiling effects: Lessons for institutional researchers. *New Directions for Institutional Research, 2013*(159), 13–23.
85. Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management, 16*(2), 81–90.

86. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C. & Atkins, C. (2007). Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass, 1*(1), 266–279.
87. Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 446–455.
88. Sahoo, D. K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: Opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training, 48*(6), 311–319.
89. Sanchez-Hucles, J. V. & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist, 65*(3), 171.
90. Sheaffer, Z. & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies, 40*(2), 573–606.
91. Sheaffer, Z., Bogler, R. & Sarfaty, S. (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management: An International Journal, 26*(2), 163–187.
92. Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks.* New York: Garland.
93. Smith, R. A. (2002). Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology, 28*(1), 509–542.
94. Smith, N. (2014). Gender quotas on boards of directors. Little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance. *IZA World of Labor Evidence-based policy making.*
95. Stone, P. (2008). *Opting out?: Why women really quit careers and head home*. Bronxville, New York: University of California Press.
96. Storvik, A. & Teigen, M. (2010). *Women on board: The Norwegian experience*. Friedrich–Ebert–Stiftung, Internat. Policy Analysis.
97. Surawicz, C. M. (2016). Women in leadership: Why so few and what to do about it. *Journal of the American College of Radiology, 13*(12), 1433–1437.
98. Tran, N. A. (2014). The role of mentoring in the success of women leaders of color in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 22*(4), 302–315.
99. Wajcman, J. (2013). *Managing like a man: Women and men in corporate management*. John Wiley & Sons.
100. Waldman, D. A. & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly, 20*(2), 130–142.
101. Walumbwa, F. O., Wu, C. & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly, 19*(3), 251–265.
102. Wang, M. & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of business ethics, 117*(3), 449–466.

103. Watson, K. (2014). Gender diversity on corporate boards. *Journal of Corporate Law, 7*(1), 1–8.
104. Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of Cultural Diversity, 21*(3), 83.
105. Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling. Women in management.
106. Zaccaro, S. J., Gulick, L. M. & Khare, V. P. (2008). Personality and leadership. *Leadership at the crossroads, 1*, 13–29.
107. Zetterberg, P. (2008). The downside of gender quotas? Institutional constraints on women in Mexican state legislatures. *Parliamentary Affairs, 61*(3), 442–460.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z generalno direktorico Cankarjevega doma, Uršulo Cetinski

1. **Ali ste se v svoji karieri že srečali s steklenim stropom?**

V svoji karieri sem šla že dvakrat v »tekmo« za Cankarjev dom in v obeh primerih je bilo ekstremno naporno.

2. **Kako ste ga premagali?**

Prvič je bilo vsekakor težje, ker je bila določena skepsa glede na to, da to socialno okolje ni bilo čisto prepričano ali lahko uspešno vodim ali ne. Drugič sem pričakovala da bo malo lažje, predvsem zaradi tega, ker so bili merljivi rezultati zelo dobri oz. presežni glede na mojega predhodnika pa je bilo kljub temu izjemno težko. Predvsem zaradi tega, ker je bil interes pri proti kandidatih veliko večji.

3. **Se morda še vedno srečujete z dejavniki steklenega stropa, ter na kakšen način?**

Da. S tem se bo srečevala vsaka ženska, čeprav ni nujno da je to samo strop, to so lahko tudi stene. To bo vedno prisotno, ko bo tekma oz. kandidatura res trdna, bo tej (ženski) osebi, spol vedno minus in nikoli plus.

4. **Ali mislite, da bo stekleni strop v prihodnosti počil?**

Mislim da ne bo. Strop je pa neprimerljivo tanjši kot v drugih družbah in kulturah izven Evrope in Severne Amerike.

5. **Ali ste bili v poslovnem svetu že kdaj izključeni iz družbe, ker ste ženska?**

Ne, to nisem bila nikoli.

6. **Ali menite, da se morate bolj izkazovati, ker ste ženska?**

Absolutno. Že ves čas imam takšen občutek.

7. **Ali podrejeni na vas gledajo drugače zato ker ste ženska? Imate občutek, da vas morda bolj spoštujejo ali podcenjujejo?**

Težko rečem, na delovnem mestu tega nisem čutila. Bolj sem to občutila z ljudmi, s katerimi nisem delala, npr. ko sem prvič prišla v Cankarjev dom, smo po odhodu prejšnjega direktorja prvič bile na vodilnejših položajih štiri ženske (jaz kot generalna direktorica in ostale tri direktorice sektorjev). Tisto prvo leto smo bile s strani partnerjev ali zunanjih partnerjev Cankarjevega doma deležne veliko negativnih pripomb v smislu skeptičnosti, kako bodo Cankarjev dom vodile ženske brez prisotnosti moškega. Čez čas so glasovi potihnili, saj so bili rezultati po prvih štirih letih dejansko boljši od mojega predhodnika. Predsodki pa so še zmeraj prisotni.

8. **Ali mislite, da ženske same sebi postavljajo ovire (npr. pomanjkanje samozavesti, način razmišljanja)?**

Mislim da ne. Menim, da bi borba za ženske pravice morala biti borba žensk in moških hkrati. Leta 1995 smo ustanovile mesto žensk (Festival posvečen samo ženskam), je bilo zame zelo veliko presenečenje, da je bilo veliko negativnih člankov o tem festivalu; kar mi je zanimivo, je da razen enega so vse napisale ženske. Ko govorimo o tem, da je potrebno javnost ozaveščati o pravicah žensk je potrebno morda bolj osveščati ženske kot moške, ker so ženske izjemne varuhinje vrednot patriarhata in se včasih celo bolj zagnano kot moški postavljajo za té vrednote. Pogosto se zgodi, da so ženske v tem smislu veliko bolj konzervativne od moški. Če si kdo predstavlja, da obstaja skupina žensk, ki bo podrpla druge ženske, samo zato ker so ženske, se močno moti.

9. **Katere razloge bi izpostavili kot tiste ključne, ki vplivajo na nizko vključenost žensk na vodilnih položajih?**

Razlogi so tudi v tem, da čim višje greš na vodilne položaje (kandidiraš, tekmuješ), opaziš, da je borba vedno hujša. Vedno težje je priti do položaja, ker je zanimanje za položaj večje. Takrat ko pride do zaključne faze, ko se kandidati med seboj merijo za položaj (ko se predstavljajo komisijam, lobirajo itn.), v tisti fazi se izrabljajo šibke točke kandidatov. En kandidat proti drugemu želi sebe uveljaviti na način, da poudarja šibke točke proti kandidata, takrat je ženski spol šibka točka. V tistem zadnjem krogu, v dejanskem realnem življenju doživiš, da ti povedo, da proti kandidat misli, da to ni delovno mesto za žensko. Sama sem nekaj takega že velikokrat doživela. Ženski spol je vsekakor še vedno minus.

10. **Mislite, da se ženske pogosteje odločajo za nižje položaje oz. nimajo večjih ambicij zaradi družinskih obveznosti?**

To je sigurno tudi eden od razlogov, ali pa tudi zato, ker je taka vzgoja, da se to od njih nekako pričakuje, skrb za otroke, soproga in nenazadnje tudi za starše. To je ena velika obremenitev in se je izjemno težko posvečati nekemu poklicu preko meja tistih osmih ur, potem pa še vse to zraven. Zagotovo je to eden od razlogov.

11. **Kako gledate na plačilno neenakost med spoloma?**

V Sloveniji je sicer ta razlika v primerjavi z drugimi državami zelo majhna, kar pa seveda ni prav. Sicer je res, da se tudi v drugih družbah, takšnih kjer je osveščenost ženskih pravic zelo visoka recimo v Skandinavskih državah, kjer so imele zelo zgodaj volilno pravico, pojavlja to dejstvo, da se recimo poklici, ki so slabo plačani feminizirajo (npr. medicinske sestre, učiteljice, itn.). Šele takrat moški bolj izkazujejo zanimanje za dobro plačane poklice, medtem ko se mi zdi, da ženskam v veliki meri višina plačila ne igra tako visoke vloge.

12. Ali mislite, da se ženske težje mrežijo kot moški?

Sigurno se težje mrežijo, ker ravno zaradi té skrbi za dom si ne morejo privoščiti tega, da bi bile cel dan v službi ali v nekem lokalu. Čas žensk je glede tega veliko bolj omejen in pri mreženju je ta neformalen čas včasih celo bolj pomemben od formalnega, tukaj ženske zagotovo izpadejo ven.

13. Na kakšen način se vi mrežite?

Že v času mojega delavnika je tega ogromno, ker je komunikacija z najrazličnejšimi ljudmi od umetnikov, do partnerjev Cankarjevega doma, do sponzorjev in pokroviteljev, do politikov; tukaj mislim predvsem na ustanovitelje (Ministrstvo za kulturo), s katerimi moraš imeti dober odnos. Jaz vsem tem ljudem, ki sem jih sedaj naštela in jih nekako jemljem kot družino, posvečam zelo veliko časa. To je moja osnovna naloga, komunikacija z vsemi temi ljudmi in pa seveda vedno spregovoriti o tem, kaj je potrebno v določenem momentu za organizacijo reševati.

14. Koliko ur na teden posvetite svojemu delu?

Zelo težko rečem, ker je narava mojega dela takšna, da se ne šteje samo tisto, kar naredim v službi, ampak se tudi v prostem času zelo veliko ukvarjam z umetnostjo. Zelo veliko obiskujem razstave, in pa seveda da bi sploh lahko učinkovito vodila Cankarjev dom, je potrebno biti na tekočem s tem, kar se na področju umetnosti dogaja tudi po celem svetu. To seveda pomeni, da pride v poštev zelo veliko branja. Zaradi tega je zelo težko ločiti med poklicem in prostim časom.

15. Kako uskljujete zasebno in poslovno življenje?

Dobro, zelo veliko dela imam, vendar kljub temu uspem opraviti tudi vsa gospodinjska opravila, ki me nekako sproščajo.

16. Ali je imela karierna pot velik vpliv na vaše zasebno življenje?

Ne. Na srečo je mož doktor umetnostne zgodovine, tako da imava enako področje zanimanja, tako imava skupne interese in lažje usklajujeva čas.

17. Ste oblikovali svoj stil vodenja ter kakšen je?

Zelo pomembne so bile izkušnje, ki sem jih pridobila na podiplomskem študiju v Avstriji, ker so bili profesorji deloma najbolj uspešni direktorji avstrijskih kulturnih institucij. Na takšen način se največ naučiš od ljudi, ki so zelo uspešni in opravljajo podoben poklic. Neprecenljivo je bilo tisto, kar sem se naučila od njih, in sicer kako voditi neko kulturno institucijo. Zelo velik vpliv je imel tudi trening za managerje po švicarski metodi, ki sem ga opravila. Po končanem treningu so izvedli tudi anketo med zaposlenimi in rezultati so

pokazali, da so bili nad nami, ki smo se udeležili tega programa, veliko bolj zadovoljni. Na tem treningu sem se najbolj naučila način, kako neko negativno informacijo sporočiti zaposlenemu, da ta ne bo užaljen in da bo kljub temu ostal motiviran. Ravno motiviranje je najtežji del v javnih institucijah, ker tukaj ne more potekati po principu nagrajevanja z višjo plačo.

18. Ali menite, da se stili vodenja razlikujejo glede na spol?

Meni se to zdi zelo povezano s stereotipi, ne verjamem v takšne delitve. Glede na to, da spol delimo na biološki in na socialni in po moji lastni teoriji je, da v Evropi in Severni Ameriki stopnja pravic žensk, še ni čisto na enakih možnosti. Menim, da se razlika med spoloma v socialnem smislu zelo briše in večji vpliv kot biološki spol so značajske lastnosti té osebnosti, ki pa niso nujno pogojene z biološkim spolom.

19. Katere lastnosti so po vašem mnenju ključne za dobro vodjo?

Zelo dobro je, če se dobro spozna na področje delovanja, to pomeni, da je dovolj strokovno podkovan, ni pa to še zdaleč dovolj. V naši družbi se po navadi vodje zbirajo po tem, kdo je največji strokovnjak na določenem področju, je pa daleč od tega, da bi bil ta človek tudi najboljši vodja. Včasih se mi zdi, da so ljudje, ki so strokovno malo manj bleščeči, lahko boljši vodje od svojih kolegov, ki imajo več strokovnega znanja. Pri vodenju gre tudi za druge kompetence predvsem to, da si sposoben svoj ego spraviti v ozadje in da zgodba organizacije, ki jo vodi ni zgodba o njemu, temveč o ciljih te organizacije. Pri javnih zavodih se mi zdi pomembno, da se vedeš kot, da je to tvoja zasebna organizacija, hkrati to pomeni varčnost, smotrnost, ekonomično, racionalno, zagnano, strastno ampak hkrati moraš imeti zavest, da je to javna institucija in da to ni tvoja last.

20. Ali imate kakšna priporočila za ženske, ki se soočajo s steklenim stropom?

Ko sem prvič kandidirala za Cankarjev dom, mi je nekdo, ki ga ne bom imenovala, a je pomemben, svetoval, da kandidram in se nikoli ne umikam. To bi bil tako tudi moj nasvet, ker sem ga tudi sama potrebovala, saj se tudi sama prehitro rada umaknem in pustim prostor drugim. Ženske naj se ne umikajo, če so se odločile za določen cilj. Tudi v tistem trenutku, ko misliš, da je bitka izgubljena moraš še vedno stremeti naprej, saj se včasih zdi, da je bitka izgubljena, pa v resnici sploh ni. Potrebno je vztrajati do konca in še malo dlje.

21. Ali ste na svoji poslovni poti morda imeli mentorja, ki vam je pomagal?

Name je najbolj vplival mentor v času študija v Salzburgu, pri katerem sem pisala zaključno nalogo. On mi je zelo veliko svetoval s tem, da je bil popolnoma brez predsodkov glede spola ali narodnosti, slednja je bila v tedanjem času kar velik izziv glede na to, da sem prihajala iz tega dela Evrope.

22. Ali mislite, da imajo moški lažjo pot pri razvoju kariere, saj ne potrebujejo ukrepov za pomoč pri pridobitvi vodilnega mesta?

Odvisno, sam spol je pomemben, ampak ne pri tem, da bi bil moški spol sam po sebi že plus, tukaj so še drugi dejavniki. V Sloveniji so zelo močni socialni dejavniki, ta primarna družina, torej če izhajaš iz vplivne družine, da imajo stari ali stari starši na nekem področju že visok status, kjer se določen poklic nadaljuje iz roda v rod. Tam je to definitivno lažje. Opažam, da veliko podjetnikov uspe ravno zaradi tega, ker je prva generacija nekako dala tisto najtežje skozi in tako druga generacija lahko doživi nek razcvet. Izjemno pomembno je ne glede na spol ali si bil ti tisti, ki je prvi pričel nek posel ali pa nadaljuješ pot svojih staršev ali starih staršev. Ta komponenta je morda še bolj pomembnejša od spola. Temu bi dodala tudi pomembnost političnih strank, ker če si član neke politične stranke, lahko ustvarjaš zavezništva, ki ti v karieri lahko koristijo, kar pa ne mislim v negativnem smislu. Ljudje se pač med seboj povežejo.

23. Eden od ukrepov za večjo vključenost žensk so obvezne kvote, menite, da je to dovolj dobra rešitev?

Sama sem zelo skeptična glede teh kvot, ampak si trenutno nihče ni izmislil ničesar boljšega. Tudi kvote so same po sebi nekakšna diskriminacija, sicer pozitivna in okrog tega ima človek vedno neke pomisleke. Sama sicer ne bi bila nikoli užaljena, če bi bila na podlagi kvot izbrana, ker bi se mi zdelo, da je to tudi prav. Tudi v zgodovini moje predhodnice niso bile izbrane, čeprav bi mogle biti in prav je, da sem bila jaz zbrana. Ne bi imela nikakršnih moralnih pomislekov, čeprav jih veliko ljudi ima. Dokazano je bilo, da tiste družbe v katerih so to naredili, da so vključili ženske na podlagi kvot, da pomaga. Sicer pa to ni neka idealna rešitev.

24. Ali ste na svoje trenutno delovno mesto prišli s pomočjo ukrepov?

Ne, za trenutno pozicijo sem se sama podala v tekmo in uspešno premagala druge kandidate brez vsakršne pomoči v smislu ukrepov.

25. Ali mislite, da bi se poslovno okolje drugače odzivalo na vas, če bi na to delovno mesto prišli s pomočjo kakšnega ukrepa?

Morda bi bilo nekoliko več pripomb glede na način, kako sem do pozicije prišla, drugače menim, da ne bi bilo večjih odstopanj kot sedaj.

26. Ali mislite, da imajo ukrepi za večjo vključenost žensk na vodilnih položajih dovolj moči, da pride do večje uravnoteženosti med spoloma?

Njihova pomoč vsekakor pozitivno vpliva na večje število žensk na vodilnih položajih, sama sicer menim, da je vprašljiva predvsem njihova hitrost, saj je potrebno še veliko časa, da bo prišlo do uravnoteženosti spolov na vrhu. Potrebno bi bilo sprejeti več bolj učinkovitih

ukrepov, ki prinašajo spremembe ter zagotoviti večji nadzor nad doseganjem zastavljenih ciljev.

27. Mislite, da bi bilo potrebno izvajati večji nadzor nad sprejetimi ukrepi?

Vsekakor, saj prihaja do velikih odstopanj od dejansko zastavljenih ciljev. Mislim, da bi bilo smiseln večji oz. bolj učinkovit državni nadzor.

28. Ali ste že vi kdaj pomagali kakšni ženski pri premagovanju steklenega stropa?

Sama sem zelo veliko ljudem dala možnost, nikoli nisem gledala na spol in neki ženski pomagala samo zato, ker je ženska. Nikoli nisem vodila tako, da bi imele ženske neke manjše možnosti kot moški. Zdi se mi, da se je od mene veliko žensk veliko naučilo, ampak tudi moških.

Priloga 2: Intervju z izvršno direktorico Ventocom.SI d.o.o. in HoT mobil d.o.o., Evo Aljančič

1. **Ali ste se v svoji karieri že srečali s steklenim stropom?**

Mislim da ne. Vendar ne vem, kaj bi mi bilo lahko še ponujeno. Verjamem, da sem se srečala, ampak tega ne vem, vsaj začutila ga nisem. Osebno mislim, da če bi bil z mojimi kredencami moški, bi bil sedaj verjetno v neki veliki korporaciji in na visokem položaju, to sem povsem prepričana. Nikjer me niso zavrnili v takšnem smislu, ampak menim, da mi niso bile ponujene še boljše možnosti, ki bi jih lahko dobil moški.

2. **Ali mislite, da bo stekleni strop v prihodnosti počil?**

Stekleni strop bo še zelo dolgo pokal. Če v prihodnosti ne bo takšnih ukrepov, kot so predpisi oz. zakoni na tem področju, bo po izračunih z današnjim tempom stekleni strop počil čez približno sto let. Torej, da bo prišlo do popolne uravnoteženosti spolov na vrhu.

3. **Ali ste bili v poslovnem svetu že kdaj izločeni iz družbe, ker ste ženska?**

Ne.

4. **Ali podrejeni na vas gledajo drugače zato, ker ste ženska? Imate občutek, da vas morda bolj spoštujejo ali podcenjujejo?**

Menim da ni prav nobene razlike. Tukaj je stvar predvsem kulture podjetja in zaposlenih. Ne vem, kaj bi bilo, če bi vstopila v neko okolje v katerem so pretežno moški, tam me po vsej verjetnosti ne bi ravno lepo gledali, predvsem zato, ker mi ne bi pripisovali znanj. Mislim da imaš problem z vodjo takrat, ko imaš občutek, da ne zna dovolj ali pa da zna

zaposleni več kot vodja in ti hkrati ne da drugih delovnih nalog, ki bi ti jih lahko dal. Če ne obstaja spoštovanje, je popolnoma vseeno ali je vodja moški ali ženska.

5. **Ali mislite, da ženske same sebi postavljajo ovire (npr. pomanjkanje samozavesti, način razmišljanja)?**

Da. Mislim da je to odvisno od osebnosti žensk, najprej moramo biti 100 odstotno prepričane, da se lahko spustimo v nekaj novega.

6. **Katere razloge bi izpostavili kot tiste ključne, ki vplivajo na nizko vključenost žensk na vodilnih položajih?**

V ženski sekciji v okviru združenja manager se ukvarjamo ravno s tem in se veliko pogovarjamo o tem, kaj bi bilo potrebno narediti, da bi pomagali ženskam na njihovi karierni poti, da do tega steklenega stropa ne pridejo, ter kaj so tisti glavni razlogi, da to tega sploh prihaja.

V Sloveniji je od vseh diplomiranih približno 60 % žensk, v upravah in najvišjih vodstvenih pozicijah pa jih je cca. 2 %. Tako, da smo v Ženski sekciji v okviru Združenja manager v kratkem sprejeli ukrep vključitve vseh spolov, kjer ne gre zgolj za spolne kvote, temveč za vključenost vseh. S tem si zelo prizadevamo, da bi bilo 30 % vsakega spola bilo prisotnih v uporavnih odborih ter nadzornih svetih. Združenje manager je ta naš projekt podprlo, saj se zaveda, da vsekakor obstaja nek nivo oz. raven, do katere lahko ženske pridejo, naprej pa ne gre.

Razlogi za nizko vključenost so vsekakor že pri sami vzgoji deklet, ki smo bolj pridne medtem ko se fantje uči, da so bolj pogumni. Tako so ženske pridne in upoštevajo navodila, na drugi strani pa so moški pogumni in se prijavijo oz. zavihtijo na neko delovno mesto, ki ga morda še ne obvladajo, vendar se zaradi poguma zavedajo, da ga nekoč bodo. Ženska pa se zaradi pomanjkanja poguma ne upa predvsem zaradi svojega mišljenja, da nečesa še ne zna. Dober citat, ki bi ga na tem mestu uporabila je ta, da moški dobi službo na podlagi potenciala, ki ga ima. Ženske pa na podlagi preteklih izkušenj ter stvari, ki jih je že naredila. Če torej povzamem, mora ženska naprej pokazati svoje znanje, moški pa lahko zgolj obeta. Mislim, da je to predvsem posledica naših prepričanj, ki nekako izhajajo iz otroštva.

7. **Mislite, da se ženske pogosteje odločajo za nižje položaje oz. nimajo večjih ambicij zaradi družinskih obveznosti?**

Morda. Na nižjih ravneh najbrž ustrezajo vsem zahtevam, za tisto stopnico višje pa najbrž menijo, da niso dovolj sposobne oz. si ne upajo. To je spet odvisno od vsake posamezne osebe oz. njene osebnosti.

8. Kako gledate na plačilno neenakost med spoloma?

Za to področje nimam nekega mnenja. Sama nimam takšnega občutka, tako da težko sodim, sicer vem, da razlike obstajajo. Osebno se mi zdi zelo škoda, da je temu tako, saj ženske težko rečemo, da si želimo več.

9. Ali mislite, da se ženske težje mrežijo kot moški?

Mislim da je to res. Tudi če si vzameš čas za služben del, se časovno ne obremenjuješ npr. kdaj moraš biti doma. Pri tistih stvareh, ki pa niso nujne, gremo ženske za razliko od moških veliko raje domov in poskrbimo za družinske obveznosti. Sama grem veliko raje hitreje domov, kot pa da bi še dodatno zapravljala čas. Sicer se trudim vzeti čas tudi za takšne stvari, ker je s tem polovica posla opravljenega.

10. Na kakšen način se vi mrežite?

Znotraj združenj, se pravi Združenja manager. Zelo veliko se mrežim tudi znotraj oglaševalskih in marketinških dogodkov, znotraj mentorske skupine, različni poslovni dogodki in konference, kjer so odlične možnosti za mreženje.

11. Koliko ur na teden posvetite svojemu delu?

Včasih sem delu posvetila veliko več časa kot ga sedaj, tako da veliko bolj pazim na to, da pravočasno pridem domov, da imam še nekaj od preostanka dneva. Medtem ko se mi včasih to ni zdelo tako pomembno.

12. Kako usklajujete zasebno in poslovno življenje?

Super, tako kot vsi ostali. Pravzaprav tako kot vsi moški. Opažam, da se tovrstno vprašanje se postavlja samo ženskam.

13. Ste oblikovali svoj stil vodenja ter kakšen je?

Mislim, da je bil vedno bolj sproščen, sedaj znotraj podjetja delujemo kot neka mala družina. Tudi v preteklosti nisem imela nekega formalnega ali avtoritativnega stila. Zelo je dostopen in upam, da je tak, da se zaposleni lahko izkažejo in naredijo tisto, kar res znajo narediti.

14. Ali menite, da se stili vodenja razlikujejo glede na spol?

Ne, mislim da ne glede na spol, ampak bolj glede na osebnost. Tudi moški so lahko zelo prijazni in topli, kar običajno pripisujemo ženskam in tudi ženske so lahko zelo stroge in nedostopne kot so lahko moški. Tako da menim, da je stil vodenja res odvisen od osebnosti ter tudi podjetja, v katerem si, saj podjetje daje neko korporativno kulturo in s tem tudi kulturo vodenja.

15. Katere lastnosti so po vašem mnenju ključne za dobrega vodjo?

Definitivno to, da ustvarja vzdušje, ki je dovolj odprto, da je strokovnjak, ki lahko strokovno sodeluje v procesu dela, se pravi, da se delavcev ne zatira ali ustavlja. Dober vodja mora biti vedno odprt tudi do prepoznavanja dobrih ljudi, da jim zna utirati pot naprej, s tem ne mislim samo na kariero, ampak tudi to, da vzpostavi dobro okolje, v katerem se lahko ustvarijo neki novi produkti. Sploh pri velikih korporacijah je to bistvenega pomena, saj se lahko hitro najde nekdo, ki bo proti ter zelo redki tisti, ki bo za neko idejo. Mislim, da mora dober vodja predvsem podpirati, poskušati pomagati, da se zaposleni lahko razvijajo. Sama sem tak vodja, ki opazuje zaposlene in jih pri padcu motivacije ali produktivnosti pomaga poiskati nekaj novega npr. kakšen projekt. Veliko je bilo tudi horizontalnih napredovanj zaposlenih, da so lahko spoznali druga področja dela in se razvijali.

16. Ali imate kakšna priporočila za ženske, ki se soočajo s steklenim stropom?

Mislim, da nikoli ni dober način, da začneš tarnati, da ne moreš uspeti samo zato, ker si ženska, ampak da pričneš potihem dokazovati, da si pravi kandidatka. Včasih je morda potrebno na primeren način opomniti nase.

17. Ali ste na svoji poslovni poti morda imeli mentorja, ki vam je pomagal?

V smislu zunanjega mentorja nisem. Sem imela pa zelo dobre nadrejene, ki so bili moški. Eden mi je dal veliko novih priložnosti. Zelo je pomembno imeti nekoga, ki ti pomaga oz. ti odpira vrata in ti daje priložnosti.

18. Ali mislite, da imajo moški lažjo pot pri razvoju kariere, saj ne potrebujejo ukrepov za pomoč pri napredovanju na višji položaj?

Definitivno ja.

19. Eden od ukrepov za večjo vključenost žensk so obvezne kvote, menite, da je to dovolj dobra rešitev?

Da. Zato ker se mi zdi, da na začetku tudi tistim, ki so odločno proti kvotam, damo neko spodbudo in trdne vzvode, da se to prične dogajati. Potem bo prišlo do nekih t.i. »flopov«, ker bomo ženske poslušale, da smo do položaja prišle zgolj zaradi obveznih kvot. Zato moramo na začetku tega cikla ženske stisniti zobe. Ob vzpostavitvi nekega normalnega stanja se bodo tovrstni očitki opustili. Na vsakem začetku nečesa novega je potreben nek trden vzvod, nek zakon ali predpis. Sama absolutno podpiram kvote in vem, da predvsem moški tega ne podpirajo, ki pa lahko vodilno mesto prav tako lahko dobijo samo zato, ker so moški in s tem nihče nima nekih problemov. Poleg tega se moški ne soočajo z očitki, da so do položaja prišli na podlagi svojega spola.

20. Ali ste na svoje trenutno delovno mesto prišli s pomočjo ukrepov?

Nisem imela tovrstne pomoči, vendar ne bi imela nič proti temu, nasprotno, bila bi vesela, če bi imela priložnost napredovati s pomočjo ukrepov.

21. Ali mislite, da bi se poslovno okolje drugače odzivalo na vas, če bi na to delovno mesto prišli s pomočjo ukrepov?

Ne, saj nimam nekega posebnega občutka da imajo drugačen odnos do mene zaradi mojega spola.

22. Ali mislite, da imajo ukrepi za večjo vključenost žensk na vodilnih položajih dovolj moči, da pride do večje uravnoteženosti med spoloma?

Seveda, ampak je njihovo uveljavljanje zelo počasno. Po ocenah naj bi prišlo do večje zastopanosti žensk na vodilnih mestih čez približno sto let, kar je nepredstavljivo, zato menim, da imajo vpliv, vendar je počasen.

23. Mislite, da bi bilo potrebno izvajati večji nadzor nad sprejetimi ukrepi?

Da, saj ravno njihovo neupoštevanje lahko podaljša čas uravnotežene zastopanosti spolov.

24. Ali ste v svoji karieri morda pomagali kakšni ženski pri premagovanju steklenega stropa?

V smislu nekega mentorstva nikoli. Kljub temu sem pripravljena na pomoč ženskam, ki jo potrebujejo.