

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

EKONOMSKI VIDIKI ENAKOSTI MED SPOLOMA

Ljubljana, september 2016

SONJA ŠMUC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sonja Šmuc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ekonomski vidiki enakosti med spoloma, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 DRUŽBENI VIDIK ENAKOSTI.....	4
1.1 Opredelitev spola.....	5
1.1.1 Slovnični spol.....	6
1.1.2 Biološki spol	7
1.1.3 Družbeni spol	7
1.2 Opredelitev enakosti med spoloma	8
1.2.1 Razlika med enakostjo, enakopravnostjo in istostjo	9
1.2.2 Povezava med razvitostjo demokracije in enakostjo	10
1.2.3 Enakost med spoloma kot osrednji element prehoda v razvito post - industrijsko družbo (analiza Inglehart-Norris-Welzel)	11
1.3 Odnos Evropejcev do enakosti	13
1.4 Enakost spolov v Sloveniji	15
1.5 Enakost spolov v Sloveniji – zakonodaja, avtonomni pravni akti in dobre prakse.....	17
2 EKONOMSKI VIDIK ENAKOSTI.....	19
2.1 Pozitivna povezava med gospodarsko rastjo in enakostjo - makroekonomski pogled	19
2.2 Učinek enakosti na gospodarstvo - makroekonomski pogled	23
2.2.1 Podizkoriščenost polovice človeškega kapitala	25
2.2.2 Kupna moč žensk	26
2.3 Učinek enakosti na podjetja - mikroekonomski pogled	28
2.3.1 Finančna uspešnost podjetij	29
2.3.2 Delež žensk na vodilnih mestih	31
2.3.3 Trženjska strategija, osredotočena na potrošnice.....	35
2.4 Izkušnje evropskih držav z ukrepi za izboljšanje enakosti v gospodarstvu	36
3 OVIRE PRI DOSEGANJU ENAKOSTI	37
3.1 Ovire v javni sferi.....	39
3.1.1 Zgodovinska vloga patriarhalne ureditve.....	39
3.1.2 Vpliv krščanske religije	41
3.1.3 Moč jezika - dominanca moške oblike	43
3.1.4 Vloga izobraževanja.....	46
3.1.5 Vloga medijske (ne)prisotnosti žensk	49
3.1.6 Pomen enakosti v politiki – primer Slovenije.....	52
3.2 Ovire v zasebni sferi.....	53
3.2.1 Vpliv družine – delitev skrbstvenega dela	54
3.2.1 Značaj posameznice	57
3.3 Ovire v gospodarski sferi.....	62
3.3.1 Dvojni standard kot problem kadrovanja in napredovanja	63

3.3.2	Plačna vrzel.....	67
4	PRAKTIČNE IZKUŠNJE IN RAZMIŠLJANJA SLOVENSКИH MANAGERK O ENAKOSTI V GOSPODARSTVU	73
4.1	Metodologija	73
4.2	Povzetki intervjujev.....	74
4.3	Sinteza ugotovitev in razprava	80
5	POSPEŠKI ZA DOSEGANJE ENAKOSTI NA RAVNI DRŽAVE	82
5.1	Zaščita nosečnic in doječih mater	84
5.2	Varstvo otrok.....	85
5.3	Šolski sistem.....	85
5.4	Varstvo starejših.....	86
5.5	Individualna obdavčitev	86
6	SFERA PODJETIJ: VPRAŠANJE ENAKOSTI JE VPRAŠANJE KONKURENČNOSTI	87
	SKLEP.....	90
	LITERATURA IN VIRI.....	95
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Terminološko razlikovanje med biološkim in družbenim spolom.....	6
Tabela 2:	101 največje podjetje – spolna sestava organov vodenja in nadzora leta 2014.....	33
Tabela 3:	101 najuspešnejše podjetje – spolna sestava organov vodenja in nadzora leta 2014	33
Tabela 4:	Deleži žensk in moških na najvišjih mestih odločanja v različnih pravnih osebah v Sloveniji (v %)	35
Tabela 5:	Izbira študijskih področij po spolu - delež študentk posameznih področij leta 2008 (v %)	49
Tabela 6:	Ženski in moški poklici v 120 mednarodnih filmih leta 2014 (v %)	51
Tabela 7:	Število in delež žensk v Državnem zboru RS neposredno po volitvah v letih 1992-2014.....	53
Tabela 8:	Koliko so delali Slovenci in Slovenke v letih 2000-2001 (v min/dan)	56
Tabela 9:	Plačna vrzel v evropskih državah v letih 2007-2013	68

KAZALO SLIK

Slika 1:	Ekonomski prispevek spolne enakosti.....	21
Slika 2:	Gibanje svetovnega BDP na prebivalca do leta 2030 glede na doseženo raven spolne enakosti (v \$).....	23
Slika 3:	Kupna moč žensk po državah (v %).....	27
Slika 4:	Primerjava uspešnosti podjetij, ki imajo najbolj heterogeno vodstvo, s panožnim povprečjem (v %)	29
Slika 5:	Primerjava povprečnega donosa na kapital glede na zgornji in spodnji kvantil spolne heterogenosti (v %)	30
Slika 6:	Donosnost prodaje in kapitala v odvisnosti od heterogenosti vodstva (v %)....	30
Slika 7:	Delež moških in žensk v upravnih odborih največjih evropskih borznih družb (v %).....	32
Slika 8:	Škarje neenakosti – položaj žensk in moških v družbi in na mestih odločanja (v %).....	34
Slika 9:	Stopnja rasti vpisa na univerzitetni študij v letih 1999-2008 (v %)	47
Slika 10:	Delež moških, ki nikoli ne pomagajo ženi/partnerici pri domačih opravilih (v %)	55
Slika 11:	Isti življenjepisi, drugačne ocene (v razponu od 1 do 5).....	66
Slika 12:	Razlika v plačilu med spoloma leta 2013 (v %).....	70
Slika 13:	Plačna vrzel pri managerkah v zasebnem sektorju leta 2006 (v %).....	71

UVOD

Tematika enakosti spolov se je začela prebujati v 19. stoletju; v 20. stoletju, zlasti v drugi polovici stoletja, pa je postala osrednje družbeno vprašanje, ki je pomembno vplivalo na **razvoj** zahodne, pa tudi vzhodne **civilizacije**. Sprememba odnosa med spoloma, zlasti odnosa do žensk, ki se kaže kot naraščanje enakosti in spoštovanja posameznika/posameznice, je temeljito spremenilo svet: ker spreminja človeka samega in njegov/njen pogled na svet ter razmerja z drugimi, se preko tega spreminja družba kot celota. Postalo je splošno sprejeto, da biološke razlike ne morejo biti razlog za razlikovanje med ljudmi in da je enakosti med spoloma temelj za gradnjo poštene družbe (Evropska komisija, 2015e; v nadaljevanju EK). To spoznanje ima daljnosežne posledice na delovanje družbe v vseh segmentih, vključno z gospodarstvom.

Revolucionaren vpliv na raziskovanje enakosti spolov je imela po drugi svetovni vojni feministka Simone de Beauvoir, ki je v znameniti knjigi *Drugi spol* leta 1949 k obravnavi spola pristopila z znanstveno utemeljenim sociološkim vidikom in presekala z do tedaj uveljavljeno normo biološkega esencializma, ki je pojasnjeval razlike med spoloma kot naravne in upravičene. Beauvoir je dokazala, da **manjvrednost enega in večvrednost drugega spola ne določa biologija, temveč predvsem družba in kultura** (de Beauvoir, 1999). V izhodišče je postavila definicijo ženske in položaj ženske; prišla je do ugotovitve, da moški v družbi velja za normo, zakon, pravilo, medtem ko je ženska odklon od tega, določena je glede na moškega in kako se od njega razlikuje. Je nekaj, kar je drugačno od moškega, torej predstavlja drugi spol oziroma je Drugi. Če je moški bistveno, je ženska nasprotje temu, torej nebistveno in manj pomembno, je trdila de Beauvoir (1999). Četudi se morda to zdi kot odmev nekih oddaljenih časov, je dokazov za podrejenost sodobne ženske še vedno preveč. Ne nazadnje je **sfera gospodarstva s pomanjkanjem žensk na vodilnih mestih** sama zase neizpodbiten dokaz.

De Beauvoir (1999) je s svojo kontroverzno mislijo pretresla 20. stoletje in sprožila poglobljanje v enakost spolov. V 20. stoletju je bilo osrednje vprašanje enakosti spolov predvsem v domeni sociologije in politike. Šele ko je prišlo do premikov na tem področju, se je lahko pojmovanje spolne enakosti premaknilo tudi na druga področja, kot je ekonomsko. Na političnem področju predstavlja največji družben preskok volilna pravica za ženske po svetu, saj odraža napredek v **demokratičnosti družb** (Švica je kot zadnja med evropskimi državami uvedla volilno pravico šele leta 1971, Saudska Arabija kot ena zadnjih držav na svetu leta 2015), kakor tudi mednarodne konvencije za odpravo vseh oblik diskriminacije žensk (resolucija Združenih narodov 34/180 iz leta 1979; Pekinška deklaracija iz leta 1995 ...) ter ustavna in zakonodajna podlaga v enakosti spolov v večini držav.

Poseben dosežek je zabeležen na področju **izobraževanja**, kjer so se začela dekleta v Zahodni Evropi in Severni Ameriki od 70. let prejšnjega stoletja pospešeno vpisovati na

univerze, od 90-ih let naprej pa njihovo število večinoma krepko presega delež moških kolegov (Unesco, 2010). Zato so zahodne generacije, ki so odraščale in študirale v ozračju enakosti 90. let, verjele, da je vprašanje doseganja spolne enakosti v politiki, gospodarstvu, znanosti, akademiji in drugih družbenih segmentih samo vprašanje časa, saj bo do nje prišlo samo po sebi.

Ta misel se v praksi ni potrdila, kar je oživelo zanimanje za študijo spolov. S prelomom tisočletja se je pozornost raziskovalcev in praktikov usmerila predvsem v tista področja, kjer je napredek najbolj izostal, ženske pa so ostale ujete v deprivilegiranem položaju. Poleg političnega polja je ključno področje zanimanja postal **položaj žensk v gospodarstvu** - kako pojasniti nizke deleže žensk na vodilnih mest (problem kadrovanja in ravnanja s talenti), trdovratnost plačne vrzeli (problem nagrajevanja) in nadpovprečno število ur neplačanega dela v zasebni sferi (problem dvojne obremenjenosti žensk).

Objavljenih je bilo več makroekonomskih študij, npr. s strani Mednarodne organizacije za sodelovanje in razvoj (Ferrant & Kolev, 2016), Združenih narodov (United Nations Development Program, 2015a), Evropske komisije (2015f), svetovalne hiše McKinsey (McKinsey Global Institute, 2015), Ingleharta, Norrisove in Welzela (2004) in drugih, ki so raziskovale povezanost med enakostjo spolov, demokratično razvitostjo države in njeno gospodarsko uspešnostjo. Izkazalo se je, da **ima enakost ne samo družbeno-civilizacijsko vrednost, temveč tudi jasno makroekonomsko dimenzijo**. Bolj demokratične države imajo praviloma tudi višjo enakost med spoloma in dosegajo višji BDP na prebivalca. Med enakostjo, demokratičnostjo in ekonomsko razvitostjo torej obstaja povezava. Preprosto rečeno: enakost je pravična in enakost se splača. Toda v vseh državah sveta je prisotna neenakost med moškimi in ženskami, v škodo slednjih.

Ekonomski učinki enakosti se lahko realizirajo samo skozi gospodarstvo, torej konkretno skozi večjo produktivnost, inovativnost, dodano vrednost ipd., ki jo lahko prinese večja udeležba in uporaba podizkoriščenih ženskih potencialov v podjetjih in organizacijah. S tem bi v prvi vrsti pridobila podjetja, katerih prihodki in/ali dobički bi se povečali (EK, b.l.). Toda za boljšo uporabo podizkoriščenih ženskih potencialov je potrebno premisliti, kako zagotoviti večjo udeležbo in vključenost žensk v delovnem in strateško-odločevalskem procesu. Kljub številnim študijam, ki dokazujejo bistveno boljše finančne in druge poslovne rezultate podjetij, ki jih vodijo spolno uravnotežene ekipe, je konkretnih aktivnosti in uspešnih primerov sorazmerno malo. Statistični podatki kažejo, da ostaja delež žensk na vodilnih mestih skromen (okoli 20 % na ravni vrhnjega managementa), s komaj opazno rastjo in tendenco stagnacije namesto rasti.

Podjetja se na splošno zavedajo pomembnosti **kakovostnega ravnanja z vsemi svojimi človeškimi viri**, a podcenjujejo vlogo spola pri načrtovanju kadrovskega politik, pri dizajniranju svojih izdelkov in storitev ter pri oblikovanju vodstvenih ekip (Strack, Caye,

von der Linden, Haen & Abramo, 2013). Tako ostajajo ženske spregledane kot zaposlene in kot potrošnice, kar vpliva na nižjo konkurenčnost podjetij.

Zato je namen tega magistrskega dela pomagati podjetjem razumeti:

- **izvore neenakosti**, kajti ti še vedno vplivajo na stereotipno dojetje moških in žensk kot zaposlenih in kot potrošnikov/potrošnic,
- da je potrebno **posodobiti obstoječe kadrovske politike**, da bodo upoštevale vidik spola,
- **ženske kot prevladujočo potrošniško skupino**, kar je smotno upoštevati pri pripravi in izvedbi učinkovitejših tržnih strategij.

Ker ekonomskega vpliva enakosti ni mogoče razumeti samo skozi prizmo ekonomije, je potrebno v ekonomsko analizo spola vključiti **širok spekter znanosti**, ki proučujejo družbena razmerja moči, saj ta vplivajo na (ne)enakost, konkurenčnost in v končni fazi na gospodarsko in politično razvitost posamezne družbe. V analizi je treba zajeti poleg ekonomske še druge znanosti – sociologijo, psihologijo, lingvistiko, zgodovino spolov, biologijo in druge vede; rezultate pa upoštevati z makroekonomskega vidika (vpliv enakosti na uspešnost gospodarstva) in mikroekonomskega vidika (vpliv enakosti na uspešnost podjetja).

Zato v magistrskem delu s pomočjo kvalitativne analize številnih študij, sinteze zaključkov raziskovalcev in strokovnjakov različnih področij ter z empiričnim preverjanjem izkušenj v praksi prikazujem ekonomski pomen enakosti med spoloma. Samo razumevanje pojma enakosti med spoloma, s poudarkom na korelaciji med enakostjo, demokratičnostjo in prehodom v post-industrijsko družbo je obravnavano v prvem poglavju. Z več raziskavami, ki dokazujejo ekonomski vidik enakosti, so v drugem poglavju predstavljeni vplivi na makro- (vpliv na BDP, kupno moč ...) in mikroekonomski ravni (finančna uspešnost podjetja). Za odpravljanje prisotne neenakosti je treba razumeti ovire na treh ravneh – v javni, gospodarski in zasebni sferi –, ki so nanizane v tretjem poglavju in so bile v četrtem poglavju z metodo globinskih intervjujev preverjene še na izbranem vzorcu uspešnih slovenskih managerk. Magistrsko delo je sklenjeno s pregledom pospeškov za doseganje enakosti.

Prepričana sem, da Slovenija lahko svoj gospodarski razvoj pospeši z boljšim vključevanjem potencialov obeh spolov. Ker je potrebna družbena infrastrukturna podlaga v Sloveniji že v veliki meri narejena in velja za eno najboljših na svetu, so za naslednje poteze **odgovorni predvsem vodilni kadri** v zasebnem in javnem gospodarstvu. To magistrsko delo jim lahko olajša razumevanje te tematike in nakaže načine za odpravljanje ovir, ki zavirajo vzpostavljanje enakosti med spoloma v gospodarstvu.

1 DRUŽBENI VIDIK ENAKOSTI

Z nekaj poenostavitve lahko rečem, da se človek rodi kot spolno bitje, katerega spol se določi ob rojstvu glede na spolne organe, ki so posledica kromosomske loterije črk X in Y. Deklice in dečki že od rojstva zaživijo v binarnem spolnem svetu, kar bistveno oblikuje njihovo doživetje samih sebe in drugih, njihove vloge v svetu in razumevanje odnosov med in z drugimi.

Spol posameznika zaznamuje bolj, kot se tega navadno zavedamo. S spolom se **identificiramo**, spol je del naše samopodobe, določa, kako vidimo svet in kako svet vidi nas. V procesu socializacije prevzamemo pričakovanja, ki jih ima okolica do nas kot do pripadnika moškega ali pripadnice ženskega spola, pri čemer ta pričakovanja niso enaka. Posamezniki/posameznice, ki odstopajo od teh pričakovanj, so označeni/označene za drugačne, to pa je lahko v kolektivnih skupnostih tvegana poteza. Zaradi drugačnosti je posameznik lahko izpostavljen, zasmehovan, stigmatiziran, celo izločen iz družbe. Človek pa kot socialno bitje za preživetje in uspevanje potrebuje družbo in sprejemanje drugih. Zato sorazmerno malo ljudi sploh razmišlja o korektnosti in smiselnosti tradicionalnih vzorcev, po katerih živijo, saj jim ti omogočajo, da so varno vključeni v skupnost. Ker družbene odnose dojemajo kot objektivne in vnaprej dane (čeprav so rezultat človeških dejanj), v njih ne prepoznajo elementov nepravilnosti, nekoristnosti in škodljivosti. V poduk, da ima upiranje tradiciji svojo ceno, ponuja zgodovina zgodbe pionirjev in pionirk, kot so Ivana Orleanska, Olympe de Gouges, Klara Zetkin, Martin Luther King ali Nelson Mandela, ki so kljubovali tradicionalnim formam in z veliko muko utirali pot človekovim pravicam, sodobnejšim vrednotam in kakovostnejšemu življenju.

Družbeno razumevanje spola se redkeje pojavlja v kontekstu gospodarstva, največkrat se umešča v sociološko polje človekovih pravic in raziskovanja, kako se je skozi tisočletja v praksi in v pravu izoblikovala dominantnost moškega in podrejenost ženske. Toda področje človekovih pravic ni statično in se skozi zgodovino ter ekonomski razvoj družbe spreminja. Enakost med spoloma, kot eden osnovnih stebrov človekovih pravic, ki vpliva na vse pore življenja – od ekonomske moči držav do posameznikove intimne – je v 20. stoletju doživela izjemno transformacijo in je ocenjena za verjetno najpomembnejšo družbeno spremembo tega časa (Inglehart et al., 2004).

Moški in ženska sta postala v drugi polovici 20. stoletja uradno enakopravna (pravno priznana kot enakovredna in enaka). Od takrat je v zahodnih družbah in v večini drugih družb prepovedano diskriminirati na kakršenkoli način na podlagi spola, kar je velikanski napredek v primerjavi s statusom, ki so ga bile ženske deležne pred tem. Toda pot do polne enakosti je še dolga, saj še nobena država na svetu ni dosegla spolne enakosti (World Economic Forum, 2015; United Nations Development Program, 2015a; v nadaljevanju UNDP).

Navajam nekaj zanimivih ilustrativnih premikov, ki kažejo na bistvene spremembe v odnosu do žensk, do katerih je prišlo v sorazmerno kratkem času (ekonomska dimenzija teh sprememb bo orisana v naslednjih poglavjih):

- skoraj pozabljeno dejstvo je, da je ženski spol nekoč pomenil **lastnino** – še v 19. stoletju je v angleškem pravu (in ponekod drugod po Evropi) veljal pravni institut »coverture«, po katerem poročena ženska ni imela pravnih pravic in obveznosti (te je imel mož), zato so moške lahko polno razpolagali z materialno lastnino svojih žen, njihovimi telesi in dovoljenjem za opravljanje poklica (Allgor, 2016);
- spol je odločal, koliko **demokracije** ali **izobrazbe** bo osebi na voljo; šele v 20. stoletju (z redkimi izjemami prej, kot je Nova Zelandija leta 1893) so ženske pridobile volilno pravico in pravico do univerzitetnega šolanja, za kar so si stoletja prizadevale (v Saudski Arabiji so volilno pravico pridobile šele leta 2015, v Evropi so bile zadnje Švicarke leta 1971);
- v vseh državah še vedno ženske v povprečju **zaslužijo** manj kot moški (WEF, 2015), toda danes je različno plačilo za enako delo nezakonito, medtem ko je bilo še pred nekaj desetletji dovoljeno in del splošne prakse;
- v večini družb sta kot **potomca** zaželena tako deček kot deklica (čeprav tudi v sodobni slovenski družbi ni redko, da pričakujoči starši slišijo 'hudomušno domislico', da ni važno, kakšnega spola bo otrok, samo da bo fant zdrav), toda Kitajska s politiko rojstva enega otroka, ki ga je leta 2015 po 36 letih opustila, je primer, ki kaže, da kadar je na voljo samo ena možnost, dajo starši prednost moškemu potomcu. To je pripeljalo do množičnih splavov ženskih zarodkov, kar je podrlo naravno razmerje med spoloma na Kitajskem – trenutno se na 100 deklic rodi 118 dečkov, v nekaterih predelih celo 150 dečkov na sto deklic (Minter, 2014), zaradi česar na Kitajskem primanjkuje med 30 in 40 milijonov nevest (Haworth, 2013), kar ima negativne posledice na kakovost življenja mnogih mladih ljudi in njihovih staršev, vzpostavlja trgovanje z nevestami kot belim blagom in povzroča propad celih vasi, ki so polne starajočih se samskih moških.

1.1 Opredelitev spola

Spol je lahko biološki, družbeni ali slovnični. V magistrskem delu je osrednja pozornost namenjena družbenemu spolu ter vzporednicah med družbenim in biološkim spolom, le v poglavju o vplivu jezika se dotaknem tudi slovničnega spola, a ponovno v povezavi z družbenim in biološkim spolom.

Čeprav večina ljudi zase ve, katerega spola so, ne moremo mimo dejstva, da obstaja na področju spolne identitete več raznolikosti. Določen delež prebivalstva se namreč ne prepozna v spolni binarnosti XX in XY, in se izreka za spolno nevtralne, transseksualne, kot tretji spol, virdžine ipd. Te osebe imajo neposredno izkušnjo, kako močno družba posameznika etiketira in uokviri s svojimi predstavami o biološkem in družbenem spolu. Že samo koriščenje javnih toaletnih prostorov je lahko travmatičen dogodek, kot se je

izkazalo z močno kritiziranim prvim, a ne tudi edinim, zakonom v ameriški Severni Karolini, po katerem morajo vsi posamezniki, tudi transspolne osebe, uporabljati javna stranišča skladno z njihovim biološkim spolom, ki jim je bil določen ob rojstvu (Klipšteter, 2016; Žižek, 2016).

V magistrskem delu za izpeljavo dokazov o ekonomskem pomenu enakosti ostajam na ravni klasične opredelitve spolov na moškega in žensko, s čimer pa ne negiram tudi drugih spolnih identifikacij in njihovih upravičenj do enakosti.

1.1.1 Slovnični spol

Nekateri jeziki so uvedli terminološko razlikovanje med biološkim in družbenim spolom; nekaj primerov navajam v Tabeli 1.

Tabela 1: Terminološko razlikovanje med biološkim in družbenim spolom

Jezik	Biološki spol	Družbeni spol
Angleško	sex	Gender
Češko	pohlavi	Rod
Francosko	le sexe	le genre
Italijansko	il sesso	il genere
Rusko	пол	Род
Srbsko, hrvaško	pol	Rod
Špansko	sexo	género

V angleščini je izraz *gender* z namenom razločevanja med biološkim spolom in družbenim spolom, s katerim se posameznik identificira ali predstavlja v družbi, uvedel ameriški raziskovalec spolnih identitet psiholog John Money leta 1955, ko je raziskoval paciente z nejasno spolno identiteto (Fausto-Sterling, 2012). Izraz si je sposodil iz slovničnih pravil, kjer 'gender' označuje kategorijo (lat. *genus*; pomeni vrsta, sorta, žanr). Njegovo poimenovanje se je razširilo šele v 70-ih letih, ko ga je povzela feministična teorija za ločevanje med biološkim in družbenim spolom.

V slovenskem jeziku nimamo samostojne besede, ki bi označevala družbeni spol, zato v strokovnem jeziku samostalniku 'spol' za ločevanje dodajamo pridevnika 'biološki' ali 'družbeni', medtem ko v govornem jeziku redko ločujemo med obema in se uporablja večinoma samo beseda spol. To tematiko zaplete, saj ohranja osnovno dojemanje besede 'spol' v pretežno tradicionalnem biološkem razumevanju.

Enako kot slovenščina, denimo, tudi nemščina ne pozna dveh terminov, temveč uporablja za oba pomena besedo *das Geschlecht*.

1.1.2 Biološki spol

Biološki spol določa moško in žensko identiteto v biološkem smislu, ki se opredeljuje glede na prirojene anatomske razlike in vrsto spolnih organov človeka (ali drugega živega bitja). V primeru človeške vrste gre za ločevanje na ženske (samice) in moške (samce), kar določa posameznikovo biološko spolno identiteto. Uveljavljanje biološke spolne binarnosti kot naravnega aksioma je v zahodni družbi skozi tisočletja uveljavljala krščanska religija s sklicevanjem na uvodna poglavja v starozaveznem Svetem pismu, da je Bog najprej ustvaril moškega in nato iz njegovega rebra še žensko kot njegovo pomočnico. To svetopisemsko prigodo je krščanska Cerkev tolmačila kot od Boga vzpostavljen prednostni naraven red, ki daje moškemu večjo veljavo. Vpliv takega tolmačenja, četudi obstaja tudi drugačna interpretacija Svetega pisma (več v poglavju Zgodovinska vloga patriarhalne ureditve), je dalekosežen. Sveto pismo je namreč najbolj brana, prodajana in razširjena knjiga na svetu - prevedena je v 349 jezikov, natisnjena v 2,5 do 5 milijardah izvodov (Guinness World Records, b.l.), zato njena sporočila močno oblikujejo svetovno kulturo.

1.1.3 Družbeni spol

V drugi polovici 20. stoletja je dominantno biološko razumevanje spola začel spreminjati alternativni pogled – družbeni spol. Biološki spol in družbeni spol namreč nista isto. Če biološki spol opredeljujejo anatomske značilnosti med moškim in žensko, družbeni spol določa moško in žensko identiteto v sociološkem smislu, torej s katerim spolom se posameznik identificira in kako ga vidi okolica. Na razvoj družbenega spola ima pomemben vpliv vzgoja, ki jo je posameznik/posameznica deležen v družini in v okolju.

Revolucionaren pogled na spol je vnesla francoska teoretičarka in filozofinja Simone de Beauvoir (1908 – 1986) sredi prejšnjega stoletja, ko je v znamenitem delu 'Drugi spol' leta 1949 dokazovala, da **dominantnost enega in podrejenost drugega spola ni naravna danost, temveč se izoblikuje skozi proces socializacije**. Z vzgojo, izobraževanjem, politiko, mediji in drugimi oblikami socializacije ženska ponotranji in prevzame podrejeno družbeno vlogo, moški pa svojo vodilno družbeno vlogo. Ali z njenimi besedami: »Ženska se ne rodi kot ženska: ženska to postane« (de Beauvoir, 2000, str. 13). S svojimi utemeljitvami je spodkopala temelje biološkega esencializma, ki je razlike v odnosu do žensk opravičeval kot naravne, zatorej biološko in versko utemeljene. Beauvoir je izpostavila, da se spola ne da zreducirati na anatomske razlike, temveč da na oblikovanje posameznika in dožemanje celotnega spola pritiskata družba in kultura: »Lika, ki si ga znotraj družbe nadeva človeško bitje ženskega spola, ne definira nikakršna biološka, psihična, ekonomska usoda; k izgradnji tega vmesnega produkta med moškim in kastratom, ki je označen kot ženski, prispeva celotna civilizacija« (de Beauvoir, 2000, str. 13). Razvila je tezo, da se človeška kultura vedno konstituira nasproti Drugemu (de Beauvoir, 1999), kajti Drugost je temelj človekovega mišljenja, ker se nobena skupnost ne definira kot Eno, ne da bi sebi nasproti kot razliko in nasprotje postavila Drugega. Subjekt,

ki se uveljavlja kot bistveno, mora Drugega postaviti za nebistveno, za objekt. S tem pristopom je moški spol že od nekdaj utelešal človeštvo in sebe postavil na raven univerzalnega, nepristranskega spola, medtem ko je ženska vselej le drugi spol, s tem pa odklon od moških norm in brez samostojne eksistence (Tidd, 2004).

Od druge svetovne vojne naprej, ko se je skupaj z večjo zaposlenost in ozaveščanjem žensk prebudil drugi val feminističnega gibanja, so se začela pojmovanja o vlogi spolov pospešeno spreminjati in bolj kot kdaj koli prej v zgodovini osvobajati moške in ženske ujetosti v patriarhalne družbene vzorce. Pri tem se ne spreminja samo družbena vloga ženske, temveč tudi družbena vloga moških (npr. pojav novega, aktivnega očetovstva). Irigaray (1995) izpostavlja, da je cilj teh prizadevanj, da se zasnuje kultura spola, ki spoštuje in enakovredno obravnava oba spola. Ker se moški in ženske svojih vlog naučimo, lahko njihov pomen tudi spremenimo.

1.2 Opredelitev enakosti med spoloma

Ključne vrednote neke družbe in okvir njenega delovanja so navadno zapisani v ustavi kot najpomembnejšem družbenem dokumentu. Človekove pravice in temeljne svoboščine so v Ustavi Republike Slovenije zapisane v drugem poglavju, v 14. členu pa je opredeljena enakost pred zakonom: »V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki.« (Republika Slovenija, 2008, str. 21)

Za potrebe tega magistrskega dela je pojem enakosti osredotočen na kategorijo spola, pri čemer so lahko posamezni analitični pristopi in rešitve, ki odpravljajo ali zmanjšujejo neenakost med spoloma v gospodarskem okolju, smiselno prenašajo tudi za razumevanje in odpravljanje drugih oblik neenakosti (npr. nacionalnosti, spolne usmerjenosti, veroizpovedi, starosti ipd.).

Enakost spolov je univerzalna pravica in temeljna vrednota, iz katere izhaja, da imajo ženske in moški **enake možnosti in priložnosti za uresničevanje svojih potencialov in pravic** na vseh področjih življenja (Kovačič & Kanjuo Mrčela, 2016). Načelo enakosti spolov je v različnih mednarodnih dokumentih opredeljeno kot temeljno načelo, ki so ga dolžne spoštovati vse države članice medvladnih in mednarodnih organizacij (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, Ur. l. RS, št. 100/2005):

- **Splošna deklaracija o človekovih pravicah**, ki jo je leta 1948 sprejela generalna skupščina Združenih narodov, je v mednarodno pravo uvedla žensko volilno pravico;
- generalna skupščina je Splošno deklaracijo podrobneje opredelila leta 1979 s **Konvencijo o odpravi diskriminacije žensk** (resolucija 34/180);

- Evropska skupnost se je leta 1957 z **Rimsko pogodbo** zavzela za enako plačilo za enako delo ne glede na spol;
- Združeni narodi so leta 1995 sprejeli **Pekinško deklaracijo**, s katero so se države članice OZN zavezale sprejeti vse potrebne ukrepe za odstranitev vseh ovir za enakost spolov ter za enake pravice in neločljivo človeško dostojanstvo žensk in moških;
- Evropska unija (v nadaljevanju EU) je v **Pogodbi o delovanju Evropske unije** (8. člen) iz leta 1992 načelo enakosti spolov predvidela v vseh politikah Evropske unije; ravno tako v Lizbonski pogodbi iz leta 2009 in Listini Evropske unije o temeljnih pravicah, ki je pravno zavezujoča za institucije EU in njene države članice, kadar uporabljajo zakonodajo EU, med ključne vrednote umeščajo enakost spolov.

V slovenskem **Zakonu o enakih možnosti žensk in moških** iz leta 2002 (Ur. l. RS, št. 59/2002; v nadaljevanju ZEMŽM) je enakost spolov opredeljena kot: »Enakost spolov pomeni, da so ženske in moški enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja, da imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj,« (ZEMŽM, Ur. l. RS, št. 59, 2002). V 5. členu je pojasnjeno, kaj pomeni enako obravnavanje spolov, in sicer je to odsotnost neposredne in posredne oblike diskriminacije zaradi spola. Neposredna diskriminacija zaradi spola obstaja, če je oseba zaradi svojega spola bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih okoliščinah obravnavana manj ugodno kot oseba nasprotnega spola. Posredna diskriminacija zaradi spola pa obstaja, če na videz nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih okoliščinah in pogojih postavljajo osebe enega spola v manj ugoden položaj, razen če so te določbe, merila ali ravnanje ustrezni, potrebni in upravičeni z objektivnimi dejstvi, ki niso povezana s spolom (ZEMŽM, Ur. l. RS, št. 59/2002).

Ker je posredna diskriminacija težko dokazljiva na posameznem primeru, države omogočajo splošne in posebne ukrepe, ki so namenjeni ustvarjanju enakih možnosti ter spodbujanju enakosti spolov na tistih področjih družbenega življenja, kjer se ugotavlja neuravnotežena zastopanost oz. neenak položaj enega spola. Po zakonu o enakih možnosti žensk in moških se šteje, da obstaja neuravnotežena zastopanost spolov, če je zastopanost enega spola na posameznem področju družbenega življenja ali njegovem delu nižja od 40 odstotkov (ZEMŽM, Ur. l. RS, št. 59/2002).

1.2.1 Razlika med enakostjo, enakopravnostjo in istostjo

Neredko se pojavlja vprašanje, ali je pravilno uporabljati izraz enakost med spoloma ali enakopravnost med spoloma. Medtem ko izraz enakopravnost zajema predvsem pravni vidik enakosti obeh spolov, pa izraz enakost zajema dejansko, ne samo pravno dimenzijo enakosti. Enakost ne implicira, da se moški in ženska ne razlikujeta, temveč da so pravice enega in drugega enake, da nobeden od spolov nima večjih ali manjših pravic, zato sta

spola enaka, čeprav nista ista oziroma identična (slovenski jezik v tem primeru omogoča lepo razlikovanje med enakostjo in istostjo).

Tudi različni mednarodni dokumenti, ki enakost spolov opredeljujejo kot temeljno načelo, ki so ga dolžne spoštovati vse države članice medvladnih in mednarodnih organizacij (Evropska unija, Združeni narodi, Svet Evrope ...), poudarjajo, da enakosti spolov ne smemo razumeti kot istosti ali podobnosti žensk in moških, temveč kot **sprejemanje razlik** oziroma drugačnosti med ženskami in moškimi ter enako **vrednotenje** teh razlik in različnih družbenih vlog. Politika enakosti spolov se tako nanaša na enak položaj žensk in moških v družbi, na partnerstvo med ženskami in moškimi, na **delitev odgovornosti** pri odpravljanju neravnovesij v javnem in zasebnem življenju ter na enako uživanje rezultatov družbenega razvoja (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–2013, Ur. l. RS, št. 100/2005).

1.2.2 Povezava med razvitostjo demokracije in enakostjo

Skupina znanstvenikov pod vodstvom vplivnega politologa in sociologa Ingleharta z Inštituta za družbene študije Michiganske univerze je leta 2004 objavila članek *Gender Equality and Democracy* (Inglehart et al., 2004), v katerem pojasnjujejo povezave med spolno enakostjo, demokratičnostjo, religijo, vrednotami in ekonomsko močjo posamezne družbe. Dokazali so, da je rastoči poudarek na enakosti med spoloma eden najpomembnejših, če ne kar najpomembnejši dejavnik v procesu demokratizacije.

Presenetljivo odkritje Ingleharta et al. (2004) je bilo, da v državah, ki so na poti v post-industrijsko družbo, enakosti med spoloma ni mogoče ustaviti. Ekonomski razvoj namreč potiska države, ki prehajajo iz nižje v višjo ekonomsko razvitost, po relativno predvidljivi poti preobrazbe družbenih vrednot, pri čemer je v osrčju teh sprememb ravno spreminjanje družbenih spolnih vlog. Sklep Ingleharta in sodelavcev je, da ni demokratičnega in ekonomskega napredka brez sprememb družbenih vrednot, med katerimi je ključna večja enakost med spoloma. Določene elite, institucije in tradicije sicer lahko upočasnijo družbene spremembe, ampak na dolgi rok postaja upor proti trendu enakosti spolov in demokratizaciji vse bolj drag in škodljiv, saj povzroča zaostajanje v ekonomskem in družbenem razvoju v primerjavi z drugimi, naprednejšimi državami (Inglehart et al., 2004).

Podobno je vpliv enakosti med spoloma na razvoj in na demokratičnost držav izpostavil generalni sekretar Združenih narodov Ban Ki-moon leta 2011, ko je poudaril, da enakost med spoloma ni »dodatek«, temveč temeljni kamen demokracije: »Izkušnje nas učijo, da demokratičnih idealov vključevalnosti, odgovornosti in preglednosti ni mogoče doseči brez zakonov, politik, ukrepov in praks, ki obravnavajo neenakosti.« (Ban, 2011). S tem je opozoril na pomembno vlogo državnih in družbenih institucij pri pospeševanju enakosti in demokratizacije.

1.2.3 Enakost med spoloma kot osrednji element prehoda v razvito post - industrijsko družbo (analiza Inglehart-Norris-Welzel)

Inglehart et al. (2004) so proučevali povezavo med demokratičnostjo in enakostjo med spoloma preko dveh elementov: preverjali so, koliko ljudje verjamejo, da so moški boljši politični vodje kot ženske, in proučevali, kaj vse vpliva na delež poslank v nacionalnih parlamentih. S študijami post-industrijskih družb, v katere je bila vključena tudi Slovenija, so dokazali, da obstaja povezava med deležem poslank na eni strani ter kulturo, vrednotami in politično razvitostjo družbe na drugi strani, vse to pa je določa stopnjo ekonomske razvitosti.

Položaj žensk na političnem polju je pogosto pokazatelj razvitosti demokracije v določeni državi in s tem tudi napovedovalec statusa žensk v gospodarski sferi. Inglehart et al. (2004) so ugotovili, da na delež izvoljenih poslank močno vpliva več dejavnikov:

- **zgodovinsko prevladujoča religija.** Ne glede na aktualen delež vernih je religija povsod ključen del družbene kulturne dediščine, ki lahko deluje spodbudno ali zavirajoče na razvoj demokratičnosti in enakosti. Tako je več poslank v kulturah s protestantskimi koreninami kot v državah z religijo, ki temelji na bolj konservativnih pogledih na ženske in družino, kot so npr. krščanska, konfucijska in muslimanska vera. V družbah s protestanskim religioznim temeljem je desetkrat več poslank kot v islamskih družbah, šestkrat več kot v konfucijskih, 4,3-krat več kot v ortodoksnih in 2,3-krat več kot v družbah s katoliško tradicijo (merjeno z mediano);
- **spoštovanje državljanskih pravic in političnih svoboščin.** V državah, kjer sta stopnja svobode in demokratičnosti višji, so ženske razmeroma dobro zastopane tudi v parlamentu. Obstaja le nekaj izjem, kot na eni strani Kitajska, ki velja za avtoritativno družbo, a ima v parlamentu sorazmerno veliko žensk, in na drugi strani Japonska, Irska, Francija in ZDA, kjer je kljub visoki ravni demokracije relativno malo žensk v parlamentu;
- **ekonomska razvitost države.** V manj razvitih državah, kot so Indija, Kitajska, Brazilija, Pakistan, Nigerija ali Egipt, od 50 do 90 % prebivalstva še vedno verjame, da so moški boljši politični vodje kot ženske. V razvitih industrijskih družbah, z Japonsko kot edino izjemo, velika večina javnosti to idejo zavrača;
- **generacijske razlike.** Tudi v razvitih industrijskih družbah so starejši ljudje še vedno naklonjeni prepričanju, da so moški boljši politični vodje kot ženske, s čimer pa se mlajši državljani (zlasti mlajše ženske) večinoma ne strinjajo, zato to prepričanje v razvitih industrijskih družbah hitro izginja. V družbah, kjer ne verjamejo v tezo, da so moški boljši politiki, je relativno veliko žensk izvoljenih za poslanke.

Inglehart s sodelavci je ugotovil, da trend krepitve deleža žensk v parlamentu ni neposredno odvisen od demokratičnosti, temveč od podpore javnosti enakosti med spoloma. Poudarek na enakosti je del širšega procesa družbenih sprememb, ki preobražajo

razvite industrijske družbe in **prispevajo k večji demokratizaciji**. Odnos do enakosti med spoloma je nedvomno pomemben, najverjetneje pa je tudi osrednji element te kulturne preobrazbe, trdijo Inglehart et al. (2004). V njihovem članku *Gender Equality and Democracy* (2004) namreč priznavajo, da so pri preteklih raziskovanjih družbenih sprememb v post-industrijskih družbah (obširne raziskave v World Values Survey so potekale vse od leta 1981; eden od rezultatov je Inglehart-Welzlov kulturni zemljevid sveta) podcenili pomen spreminjajočih se vlog med spoloma, zato so v raziskavi ob prelomu tisočletja usmerili pozornost prav v to spremembo, ki je v zadnjih nekaj desetletjih popolnoma preobrazila način življenja polovice svetovnega prebivalstva.

Skozi vso zabeleženo zgodovino je bilo življenje ženske v skoraj vseh družbah omejeno na vlogo žene in matere. V sodobni družbi pa so se ženskam odprle možnosti za tako rekoč kakršnokoli kariero in življenjski slog. Te družbene spremembe so pomembne tudi za moške, toda transformacija, ki so jo prinesle ženskam, je naravnost revolucionarna, saj jih premika iz podrejenosti v polno enakost, izpostavljajo omenjeni sociologi. Celotno življenje ženske se je spremenilo: sprostile so se možnosti njenega izobraževanja, kariere, nadzora nad rojstvi svojih otrok, spolnega vedenja in svetovnega nazora. Vse to je spremenilo tudi življenje moških, družinsko dinamiko in družbo kot tako. Zaradi vsega tega Inglehart et al. (2004) **izpostavljajo verjetnost, da je spolna enakost najbolj ključna sprememba v post-industrijski družbi**, saj je neločljivo povezana z demokratičnim in ekonomskim razvojem.

Post-industrijske družbe so sinonim za ekonomsko in demokratično razvite države. Inglehart in Baker (2000) sta na podlagi proučevanja časovnih vrst vrednot ljudi v preko 80 državah ugotovila, da **premik v višjo ekonomsko razvitost pomeni tudi spremembo prevladujočih vrednot v družbi**, in sicer iz vrednot, ki prevladujejo v nizko-dohodkovnih družbah (preživitvena načela, kot so trdo delo, spoštovanje avtoritete, tekmovanje...), v vrednote, značilne za visoko-dohodkovne družbe, kot so samo-izražanje, tolerantnost, zaupanje, osebna svoboda, domišljija, enakost. Slednje vrednote omogočajo in spodbujajo razvoj demokratičnosti, zato so družbe s takimi vrednotami tudi stabilne in ekonomsko razvite demokracije, medtem ko so družbe, ki se uvrščajo nizko na tej dimenziji, praviloma avtoritarne družbe.

Logičen sklep je, da ekonomska razvitost vodi v kulturno spremembo, modernizacijo in demokratizacijo; neločljiv del te preobrazbe pa je erozija prepričanja v moško superiornost, kar spodbuja večjo enakost med spoloma, večjo tolerantnost do odrinjenih družbenih skupin, kot so geji, lezbijke in tujci, ter drugačen način vzgoje otrok, kjer se poudarjajo vrednote samo-izraženih družb (tolerantnost, domišljija, osebna svoboda, sodelovanje ..., namesto trdega dela in ubogljivosti). Enakost in tolerantnost sta soodvisni vrednoti; brez spoštovanja enakosti ni tolerantnosti do drugih ali drugačnih. Tolerantnost pa prispeva k večji gospodarski rasti, ugotavljajo Florida, Mellander in Stolarick (2008), saj daje krila raznolikosti in inovativnosti. Vpliva namreč na **geografsko redistribucijo ustvarjalnega**

človeškega kapitala, kar se neposredno zrcali v regionalnem razvoju – prosperirajo bolj tolerantna območja, saj privlačijo ustvarjalni človeški kapital, z manj tolerantnih območij tak kapital odteka, zato stagnirajo ali nazadujejo (Florida et al., 2008).

V napredni industrijski družbi se spreminjajo tudi vzorci (politične in ekonomske) oblasti, ki se premikajo od tradicionalnega, hierarhičnega, stereotipno »moškega« sloga v bolj kolegialen, »ženski« slog družbene interakcije (Inglehart et al., 2004). Medtem ko za moške velja, da relativno bolj poudarjajo konkurenco, zato si prizadevajo za prevlado, so ženske bolj naklonjene sodelovanju in jim je bližje podporni slog vodenja. Zaradi razlogov, ki so globoko zakoreninjeni v naravi razvite industrijske družbe, ugotavlja Inglehart s sodelavci, se 'ženski' slog vodenja izkazuje kot učinkovitejši od hierarhičnega, birokratskega, maskulinega sloga. Hkrati so kulturne spremembe, spodbujene s spreminjajočimi se vlogami spolov in 'feminizacijo' stilov vodenja, tesno povezane tudi s širjenjem demokratičnih institucij.

1.3 Odnos Evropejcev do enakosti

Enakost je postala evropska družbena vrednota, ki izhaja še iz časov francoske revolucije konec 18. stoletja, ki je vzplamtela na sloganu »enakost, bratstvo, svoboda« in uvedla drugačno, republiško družbeno ureditev. Že takrat so napredne ženske opozarjale na nujnost spolne enakopravnosti. Leta 1791 je Olympe de Gouge objavila Deklaracijo o pravicah žensk in državljanek kot odziv na Deklaracijo o pravicah človeka in državljana, ki jo je francoski nacionalni parlament sprejel 1789, a v njem pravice žensk niso bile omenjene. V Deklaraciji o pravicah žensk in državljanek je pozivala, da se ženskam priznajo enake pravice kot moškim (kakor tudi da je treba izenačiti pravice dedovanja nezakonskih otrok z zakonskimi) (Kuiper, 2016). Šele dve stoletji po francoski revoluciji se je pojem enakosti začel enakovredno nanašati tudi na spol (po sprejetju Pekinška deklaracije Združenih narodov leta 1995).

Evropska unija med svoje prioritete uvršča uveljavljanje človekovih pravic in enakosti, na čemer utemljuje svojo visoko stopnjo demokratične razvitosti. »Človeško dostojanstvo, svoboda, demokracija, enakost, pravna država in spoštovanje človekovih pravic so temeljne vrednote EU« sporoča Evropska komisija (Na kratko o EU, 2016). Te vrednote so zapisane v Lizbonski pogodbi iz leta 2009 in v Listini Evropske unije o temeljnih pravicah, ki je pravno zavezujoča za institucije EU in njene države članice, kadar uporabljajo zakonodajo EU.

Sodobni Evropejci podpirajo vizijo pravične družbe, v kateri je enakost med moškimi in ženskami temeljna vrednota, dokazujejo izsledki evropske javnomnenjske raziskave Eurobarometer iz leta 2015 (EK, 2015e):

- kar 91 % evropskih državljanov meni, da je izkoreninjenje neenakosti med moškimi in ženskami temelj pravičnejše družbe;

- 89 % jih meni, da bi s praktično uveljavitvijo vseh vidikov načela enakosti spolov ženske postale ekonomsko neodvisnejše;
- 76 % evropskih državljanov meni, da bi morala biti odprava neenakosti med ženskami in moškimi prioriteta Evropske unije;
- po mnenju 59 % evropskih državljanov bi morala EU nujno obravnavati nasilje nad ženskami (zlasti spolno nasilje);
- 53 % jih med najbolj pereče probleme uvršča plačno neenakost med spoloma.

Evropska komisija v letnem Poročilu o enakosti žensk in moških 2015 ugotavlja, da je bil dosežen določen napredek, da so se razlike med moškimi in ženskami v zadnjih desetletjih v EU sicer zmanjšale, vendar ne povsod, saj se je v posameznih državah članicah neenakost med spoloma celo povečala (EK, 2016a). Čeprav dobri dve tretjini Evropejcev ocenjuje, da se je spolna neenakost v zadnjem desetletju v njihovi državi znižala, jih dejansko 52 % meni, da gre za zelo majhne premike, torej za le nekoliko manj neenakosti, samo 16 % vprašanih pa ocenjuje, da je neenakosti bistveno manj kot pred desetimi leti (EK, 2015e). Po drugi strani pa je kar 23 % Evropejcev prepričanih, da se je neenakost v tem obdobju v njihovi državi celo poslabšala in razširila. Ta ugotovitev je pomembna, saj opozarja, da družbeni razvoj ne gre vedno na bolje in da so možni tudi koraki nazaj.

Ta spoznanja kljubujejo pavšalnemu prepričanju, da ker se razmere vendarle izboljšujejo iz generacije v generacijo, ni potrebno ukrepati, saj bo do uravnoteženosti med spoloma prišlo samo po sebi. Ocene za doseganje spolne enakosti v gospodarstvu z 'naravnim' pristopom se gibljejo od 40 do preko 100 let (EY, 2016), Jogan (v Horvat, 2005) pa napoveduje vzpostavitev prave spolne enakosti šele v 29. stoletju, kar pomeni da bi bilo še precej generacij žensk in moških prikrajšanih za pravičnejšo družbo. Tega številne države in njihovi državljani ne sprejemajo, zato uvajajo različne politike za pospeševanje izenačevanja med spoloma.

Evropska komisija je decembra 2015 objavila dokument Strateško sodelovanje za enakost spolov 2016–2019 (EK, 2015f), s katerim nadaljuje delo EU na področju izboljšanja enakosti spolov na petih področjih:

1. povečanju udeležbe **žensk na trgu dela** in njihove **ekonomske neodvisnosti**,
2. zmanjšanju **plačne, dohodkovne in pokojninske vrzeli** kot načina boja proti revščini med ženskami,
3. spodbujanju enakosti med ženskami in moškimi na **mestih odločanja**,
4. boju **proti spolnemu nasilju** ter zaščita in podpora žrtvam,
5. spodbujanju enakosti med spoloma in pravic **žensk po vsem svetu**.

Bolj podrobno je Evropska komisija znotraj teh petih področij opredelila več kot 30 konkretnih ukrepov, kot posebej problematične pa ocenila tri sklope, ki zahtevajo večji angažma držav članic (EK, 2015c):

- **ekonomski status** (izpostavlja tri elemente): urna postavka žensk v EU je v povprečju za 16,4 % nižja od postavke moških. Plačna in pokojninska vrzel med spoloma se zmanjšujeta izredno počasi. Ženske so večinsko zaposlene v manj plačanih sektorjih;
- **nasilje nad ženskami**: vsaka tretja ženska v EU prijavi, da je utrpela telesno in/ali spolno nasilje, kar opozarja na močno prisotnost seksističnega nasilja nad ženskami;
- **napredovanje**: čeprav se je neenakost med spoloma na področju zaposlovanja in odločanja v zadnjih letih zmanjšala (ženske predstavljajo že 46 % vseh zaposlenih), ženske še zmeraj zastopajo manj kot četrtino članstev v upravnih odborih borznih podjetji.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da so ženske še vedno na vseh ključnih področjih življenja v slabšem položaju kot moški. Čeprav se razmere izboljšujejo, kot ugotavlja WEF (2015), pa v letu 2015 še nobena država ni dosegla spolne enakosti. To je izziv tudi in predvsem za EU, ki je kot skupnost utemeljena prav na družbeni pravičnosti in demokratičnosti. Zato skuša EU v svojih politikah večplastno povezovati temeljne evropske vrednote, ki sovpadajo tudi z ekonomsko nujnostjo, da se v družbenih razmerah starajoče se populacije kot vzvod za višjo konkurenčnosti bistveno bolje izrabi ves razpoložljiv človeških potencial. Ta zorni kot 'poslovni argument' je novembra 2012 zagovarjala evropska komisarka Viviane Reding ob predlaganju evropske direktive, po kateri bi vse članice EU morale doseči 40-odstotni delež žensk na vodilnih mestih v gospodarstvu. Po raziskavi Eurobarometra 2012 Evropejci podpiramo zakonsko regulacijo tega področja - za zakonodajo, ki bi omogočila podzastopanemu spolu, ob izpolnjenem pogoju primerljivih kompetenc, prednost pri napredovanju, se je izreklo kar 75 % Evropejcev in 80 % Slovencev (Kovačič & Kanjuo Mrčela, 2016).

Predlog Redingove je bil podprt v evropskem parlamentu, naletel pa je na odpor v nekaterih članicah, zato še ni uveljavljen. Kljub temu so mnoge države v vmesnem času že sprejele zakonodajne rešitve (več v podpoglavju Izkušnje evropskih držav z ukrepi za izboljšanje enakosti med spoloma in Prilogi 1).

1.4 Enakost spolov v Sloveniji

Slovenija po podatkih Eurobarometra leta 2014 ni bila v vrhu držav, ki vprašanje odprave neenakosti med spoloma vidijo kot eno od ključnih prednostnih nalog EU: medtem ko je evropsko povprečje 76 %, je bilo slovensko 71 % (EK, 2014a). To je lahko povezano tudi z občutkom Slovencev in Slovenk, da neenakost med moškimi in ženskami v Sloveniji ni razširjenja, kajti medtem ko 62 % Evropejcev meni, da je neenakost v njihovi državi problem, tako za Slovenijo ocenjuje le 41 % vprašanih slovenskih državljanov.

Opazno odstopanje Slovencev od evropskega povprečja glede občutka razširjenosti neenakosti je možno pojasniti na dva povsem nasprotna načina:

- ali se v Sloveniji neenakosti ne zavedamo, zato je ne opažamo in se proti njej ne borimo (negativna razlaga);
- ali pa je enakost že dosegla status široko uveljavljene vrednote, zato ni več v ospredju naših prizadevanj (pozitivna razlaga).

Če sodimo po lestvici *Global Gender Gap 2015* (WEF, 2015) ali po lestvici razvitosti človeškega kapitala, ki jo sestavljajo Združeni narodi, je bolj verjetna pozitivna razlaga. WEF je med 145 državami Slovenijo umestil med prvo deseterico, kjer je na vrhu Islandija, sledijo ji Norveška, Finska, Švedska, Irska, Ruanda, Filipini, Švica, Slovenija (kot deveta) in Nova Zelandija (WEF, 2015). Po Poročilu o človekovem razvoju 2015, ki ga pripravlja UNDP, Slovenija sodi med prvo 25-erico držav z visoko razvitim človeškim kapitalom (s prvouvrščeno Norveško).

Sestavni del izračuna razvitosti človeškega kapitala je **indeks spolne neenakosti** (gender inequality index – GII), po katerem je Slovenija celo na prvem, najboljšem mestu (UNDP, 2015c). Indeks spolne neenakosti je bil v Poročilo o človekovem razvoju uveden ob 20. obletnici poročila leta 2010. UNDP namreč ugotavlja, da kljub velikemu napredku, zlasti od leta 1990, ostaja neenakost med spoloma še vedno velika ovira za človekov razvoj, saj dekleta in ženske še vedno nimajo enakih možnosti. Vse prepogosto so diskriminirane na področju zdravstva, izobraževanja, politične zastopanosti, trga dela itd., kar omejuje njihovo svobodo izbire in možnost razvoja njihovih sposobnosti. Generalni sekretar Združenih narodov Ban Ki-moon je v poslanici ob mednarodnem dnevu žensk 2016 dosedanje aktivnosti opisal kot: »Razbili smo veliko steklenih stropov in ustvarili preprogo, polno črepinj. Zdaj čistimo predsodke in odpravljamo pristranskost iz preteklosti, da se lahko ženske razvijajo v nove smeri,« (Ban, 2016, str. 13).

Indeks GII je kompozitni indeks, ki na podlagi treh dimenzij ocenjuje neenakosti med spoloma v 155 državah, pri čemer upošteva (UNDP, 2015c):

- **reproduktivno zdravje** ljudi, ki se spremlja skozi delež umrljivosti porodnic in skozi delež najstniških mater;
- **opolnomočenje**, kar izražata število poslank in delež prebivalstva (žensk in moških) nad 25 let z vsaj nekaj srednješolske izobrazbe;
- **ekonomski status**, merjen kot delež zaposlenega prebivalstva obeh spolov, starega 15 let in več.

GII indeks prikaže razlike v porazdelitvi dosežkov med ženskami in moškimi ter meri stroške, ki nastanejo kot posledica nižjega razvoja zaradi neenakosti spolov. Višji kot je indeks GII, večje so razlike, kar pomeni tudi višje družbene izgube zaradi neenakomernega človekovega razvoja. GII indeks izpostavlja področja, na katerih so te razlike med spoloma najbolj kritične in zahtevajo uvajanje ustreznih javnih ukrepov in politik za premostitev sistemskih ovir za ženske.

Vrednost GII indeksa za Slovenijo je 0.016, kar nas je leta 2014 med 155 državami uvrstilo na prvo mesto (UNDP, 2015b) (za primerjavo z drugimi državami glej Prilogo 2). Visoka umestitev je rezultat:

- števila poslank, ki so zasedle 27,7 % parlamentarnih sedežev;
- 95,8 % odraslih žensk in 98% odraslih moških, ki so dosegli vsaj nekaj srednješolske izobrazbe;
- nizke umrljivost žensk zaradi nosečnosti in poroda, saj letno za posledicami nosečnosti ali poroda v Sloveniji umre le 7 žensk na 100.000 živorjenih otrok (absolutna številka je dejansko petkrat nižja, saj se v Sloveniji letno rodi okoli 20.000 otrok);
- deleža rojstev najstniških mater (starost 15-19 let) je 0,6 rojstev na 1000 žensk (na Norveškem je ta delež 7,8);
- zastopanost žensk na trgu dela je 52,3 %, za moške znaša 63,2 %.

1.5 Enakost spolov v Sloveniji – zakonodaja, avtonomni pravni akti in dobre prakse

Z ustreznim in učinkovitim zakonodajnim okvirjem ter delovanjem državnih in družbenih institucij je mogoče zmanjšati diskriminacijo in pospešiti prehod v pravično družbo, kjer imajo moški in ženske enake možnosti za uveljavljanje svojih potencialov. V Sloveniji imamo zgledno urejeno zakonodajo, vendar nekatere določbe ostajajo na papirju (npr. Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov iz leta 2004 (Ur. l. RS, št. 103/2004), ki od vladnih organov in javnih podjetij zahteva najmanj 40 % predstavnic oziroma predstavnikov enega spola, se v praksi ne upošteva in nima predvidenih sankcij).

Na vladni ravni je Slovenija začela z aktivnostmi za integracijo načela enakosti spolov leta 1997 s pilotskim projektom, zavezo za izvajanje integracije načela enakosti spolov pa je sprejela leta 2002 z Zakonom o enakih možnostih žensk in moških ter s pristopom k izvajanju politike enakosti spolov na ravni Evropske unije in drugih mednarodnih organizacij (Ministrstvo za notranje zadeve, 2016; v nadaljevanju MNZ). Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (Ur. l. RS, št. 50/2004; v nadaljevanju ZUNEO), sprejet maja 2004, je še nadgradil pravno podlago za zagotavljanje enakega obravnavanja oseb na vseh področjih družbenega življenja, ne glede na osebne okoliščine, vključno s spolom. Prva resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005-2013, katere temeljni namen je izboljšati položaj žensk oziroma zagotavljati trajnostni razvoj pri uveljavitvi enakosti spolov, je bila posodobljena z Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020 (Ur. l. RS, št. 84/2015).

Zakonodaja, javne politike in ukrepi na področju enakosti spolov so večinoma splošni, le redko pa so specifično namenjeni ustvarjanju možnosti in priložnosti za ženske za

zasedanje vodilnih položajev v gospodarstvu, ugotavljata Kovačič in Kanjuo Mrčela (2016), ki sta zbrali pregled zakonodaje in ukrepov, ki pokrivajo ali se vsaj dotikajo prav tega področja:

- Ustava (ustavna pravica) – enakost pred zakonom (14. člen),
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (2002),
- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (2004),
- Zakon o delovnih razmerjih,
- Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov (2004),
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–13 (2005),
- Kodeks upravljanja javnih delniških družb (sopodpisniki Ljubljanska borza, Združenje nadzornikov Slovenije in Združenje Manager) iz leta 2009 je priporočal, da se pri sestavi nadzornih svetov zagotovi »udeležba vseh spolov, starostne raznolikosti in čim večje raznolikosti na splošno«. Dokument predvideva prostovoljno upoštevanje določb, temelji pa na pravilu »privoli ali razloži«,
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015-2020 (2015).

Med dobre prakse sta Kovačič in Kanjuo Mrčela (2015) umestili dokumente in prakse za spodbujanje in zagotavljanje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu:

- **Zavezo za uspešno prihodnost 15/2020**, ki jo je leta 2011 sprejelo Združenje Manager s koraki za zvišanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in ciljem, da se Slovenija do leta 2020 umesti med 15 najrazvitejših evropskih držav. Kot enega nujnih pogojev navajajo povečanje deleža managerk v vodstvih podjetij na vsaj 30 % do leta 2015 in 40 % do leta 2017;
- **dokument Vključi.Vse** (Združenje Manager, 2012) - obsega natančne smernice in podporne ukrepe za ustvarjanje organizacijskega okolja, ki omogoča, podpira in spodbuja izvajanje osnovnih ukrepov za uravnoteženo spolno sestavo na položajih odločanja;
- **certifikat Družini prijazno podjetje** (se podeljuje že več kot 10 let) – preverja in spodbuja organizacijske prakse, prijazne usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Certifikat je v Sloveniji prejelo že več kot 130 podjetij in drugih ustanov;
- **priznanji »Managerkam prijazno podjetje«** (od leta 2003) in **»Artemida«** (od leta 2005) (Združenje Manager) - aktivno skrbi za promocijo uspešnih managerskih praks v slovenskih podjetjih, izpostavlja pomen in vlogo žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v slovenskem gospodarstvu ter promovira vodilne managerke in njihove vloge pri ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju ali organizaciji;
- **pobude in programi, usmerjeni v razvoj ženskega podjetništva**: spletna stran Žensko podjetništvo, program mentorstva (Zavod Y), projekt z naslovom P2P –

podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu (Zavod Meta in podjetniški center KonektOn, 2013), itd.;

- **drugi primeri dobrih praks:** Klub visoke petke (Bisnode Slovenija) od leta 2012.

2 EKONOMSKI VIDIK ENAKOSTI

Enakost med spoloma je tematika, ki se najpogosteje umešča v polje človekovih pravic in demokracije. Inglehart et al. so leta 2004 dokazali, da je oboje tesno povezano z gospodarsko razvitostjo (podrobneje v podpoglavju Enakost med spoloma kot osrednji element prehoda v razvito post-industrijsko družbo). Slednja namreč tako sledi kot spodbuja spremembe v vrednotah in kulturi določene družbe; v osrčju najbolj vplivnih družbenih sprememb 20. stoletja pa je prav bolj pravično razumevanje odnosov med spoloma, poudarjajo omenjeni sociologi.

Države, spodbujene s stališči državljanov o nepravičnosti neenakosti na eni strani in podatki o ekonomski škodi zaradi neenakosti na drugi strani, so se začele odločneje lotevati problema spolne enakosti (več v podpoglavju Izkušnje evropskih držav z ukrepi za izboljšanje enakosti med spoloma v gospodarstvu). Evropska komisija, denimo, zagovarja povezavo med neizkoriščenim potencialom žensk in gospodarsko uspešnostjo. V Poročilu o enakosti žensk in moških 2015 (EK, 2016a) opozarja, da pomanjkljive politike o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ovirajo zaposlitveno in karierno pot žensk, preko tega pa so ovirani tudi potenciali gospodarske rasti. Podobno meni večina Evropejcev (EK, 2015e): 60 % jih verjame, da bi večja zaposlenost žensk prinesla večjo gospodarsko rast (medtem ko četrtnina vprašanih v to povezavo ne verjame).

Po mnenju Evropske komisije (2015c) bo treba za večjo ekonomsko enakost med spoloma izboljšati:

- **ekonomski status žensk**, ki se odraža predvsem v plačni vrzeli in poklicni segregaciji,
- možnosti **napredovanja žensk**, saj jih na ključnih mestih odločanja skoraj ni ali pa so v veliki manjšini.

Raziskave, ki bodo prikazane v tem poglavju, dokazujejo, da enakost nima samo družbeno-civilizacijske vrednosti, ki se manifestira skozi večjo demokratizacijo in gradnjo pravičnejše družbe, temveč tudi povsem ekonomsko dimenzijo: enakost se spleča in se, kot bo prikazano v nadaljevanju, globalno vrednoti na več tisoč milijard evrov, ki bi se materializirale v boljših ekonomskih razmerah in višji kakovosti življenja ljudi. Finančni rezultati enakosti se izkazujejo tako na makroekonomski ravni (raven družbe kot celote) kot na mikroekonomski ravni (raven podjetja), kar predstavljam v nadaljevanju.

2.1 Pozitivna povezava med gospodarsko rastjo in enakostjo - makroekonomski pogled

Povezavo med razvitostjo države in enakostjo izpostavlja letno poročilo Združenih narodov o človekovem razvoju, ki se osredotoča predvsem na intrinzično povezanost med delom in človekovim razvojem: delo je mnogo več kot le zaposlitev ali vir preživetja; prispeva k skupnemu dobru, znižanju neenakosti, zagotavljanju kakovostnega življenja in opolnomočenju posameznika. Delo ljudem omogoča, da so del družbe, daje jim občutek smisla, dostojanstva in vrednosti, poleg tega pa preko skrbi za druge in prostovoljnega dela gradi družbeno povezanost in odnose znotraj družin in skupnosti (UNDP, 2015a). Delo je tesno povezano z uspešnostjo, varnostjo in samouresničevanjem posameznika, preko tega pa posameznik sodeluje v izgradnji ekonomskega uspeha družbe.

Enakost med spoloma je gradnik družbe tudi skozi prizmo dela. Najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti neke države je njen človeški potencial: koliko ga ima in kako ga uporablja, torej koliko znanja in sposobnosti imajo ljudje in kako produktivni so. »Ljudje in njihovi talenti so med glavnimi motorji trajnostne, dolgoročne gospodarske rasti. Če je polovica teh talentov podrazvita ali neizkoriščena, bosta rast in trajnost ogrožena,« prikazuje ekonomsko povezavo med enakostjo spolov in gospodarsko uspešnostjo Klaus Schwab, ustanovitelj in izvršni predsednik vplivnega Svetovnega gospodarskega foruma – WEF (WEF, 2015, str. v).

V vseh državah sveta je prisotna neenakost med moškimi in ženskami, v škodo slednjih, ugotavljajo Združeni narodi (UNDP, 2015a). A tam, kjer je ta razkorak manjši, so države bolj razvite v dveh smereh - kot demokracije in kot ekonomske skupnosti. Na vrhu lestvice držav z najvišjim človekovim razvojem, ki jo pripravljajo Združeni narodi, so države z visokimi dohodki: Norveška, Avstralija, Švica, Danska, Nizozemska, Nemčija, Irska, ZDA, Kanada in Nova Zelandija. Tudi Slovenija je s 25. mestom umeščena v skupino držav z zelo visoko razvitim človeškim kapitalom (glej Prilogo 1). Čeprav samo na tej podlagi ni mogoče potegniti enačaja, druge raziskave dokazujejo, da ni slučaj, da je večina omenjenih držav, ki največ vlagajo v znanje in zdravje svojega prebivalstva, visoko uvrščena tudi po indeksu spolne enakosti.

Tudi pri WEF, kjer že desetletje spremljajo ekonomski razvoj posameznih držav skozi prizmo spolne vrzeli, ugotavljajo, da je v vseh državah položaj žensk slabši od položaja moških. Čeprav je v večini držav (94 % od 109 držav v vzorcu) prišlo do izboljšanja, pa je premik precej skromen, niti ena država pa v tem času ni popolnoma zaprla vrzeli: leta 2006 je bila vrzel zapolnjena 64-odstotno, po desetih letih je delež višji le za 4 odstotne točke. Od tega povprečja najbolj odstopajo štiri nordijske države in Irska, ki so zapolnile preko 80 % vrzeli; prvouvrščena Islandija je na dobri poti, da v naslednjem desetletju odpravi družbene razlike med moškimi in ženskami (WEF, 2015). V globalnem merilu je bil največji napredek na ravni političnega vključevanja, kjer so od leta 2006 deleži zrasli s 14 % poslank, ministric in predsednic na 24 % leta 2015, kljub temu pa je to še vedno področje, kjer ostaja vrzel najbolj široko razprta v korist moških. Slovenija se je v letu

2015 z devetimi mestom prvič umestila med najboljših deset držav na WEF lestvici svetovne spolne vrzeli Global Gender Gap Report 2015 (WEF, 2015).

PRI WEF so lestvico svetovne spolne vrzeli primerjali s tremi globalnimi kazalci: BDP na prebivalca posamezne države, indeksom razvoja človekovega kapitala in globalnim indeksom konkurenčnosti. Te primerjave so potrdile močno medsebojno korelacijo, ki dokazuje pozitivno povezavo med zniževanjem neenakosti spolov in večjo produktivnostjo ter ekonomsko uspešnostjo družb (WEF, 2015).

Izračuni kažejo, da obstajajo velike rezerve za dvig svetovnega BDP ravno v človeškem kapitalu. Če bi vse države do leta 2025 izenačile spolno enakost tako, da bi na trgu dela v enakem deležu sodelovala oba spola, bi bil svetovni BDP večji za 28 bilijonov (28 tisoč milijard) dolarjev na leto, kar je toliko, kot danes ustvarita ZDA in Kitajska skupaj, ugotavlja svetovalna hiša McKinsey v poročilu o moči spolne paritete (McKinsey Global Institute, 2015). Pri McKinseyu so bili še bolj natančni: 95 proučevanih držav (93 % svetovnega ženskega prebivalstva) so razdelili v 10 regij in izračunali, da bi že dvig spolne paritete vsake države v skupini na raven najboljše med njimi (države z najboljšim indeksom enakosti) dvignil svetovni BDP za 12 bilijonov dolarjev (glej Sliko 1 za pregled po posameznih regijah).

Slika 1: Ekonomski prispevek spolne enakosti

	V %	V bilijonih \$ (2014)	Delež povečanja zaradi večje stopnje zaposlenosti žensk * (v %)
Indija	16	0,7	90
Latinska Amerika	14	1,1	52
Kitajska	12	2,5	61
Pod-saharska Afrika	12	0,3	45
Severna Amerika in Oceanija	11	3,1	43
Bližnji Vzhod in Severna Afrika	11	0,6	85
Južna Azija (vključno z Indijo)	11	0,1	67
Zahodna Evropa	9	2,1	31
Vzhodna Evropa in Centralna Azija	9	0,4	46
Vzhodna in Južna Azija (brez Kitajske)	8	0,9	50
Svet	11	11,8	54
	povprečje		

Legenda: * Svetovni BDP do leta 2025 po scenariju doseganja izenačitve na ravni najboljše države v regiji v primerjavi z inkrementalnimi spremembami po scenariju brez sprememb do leta 2025.

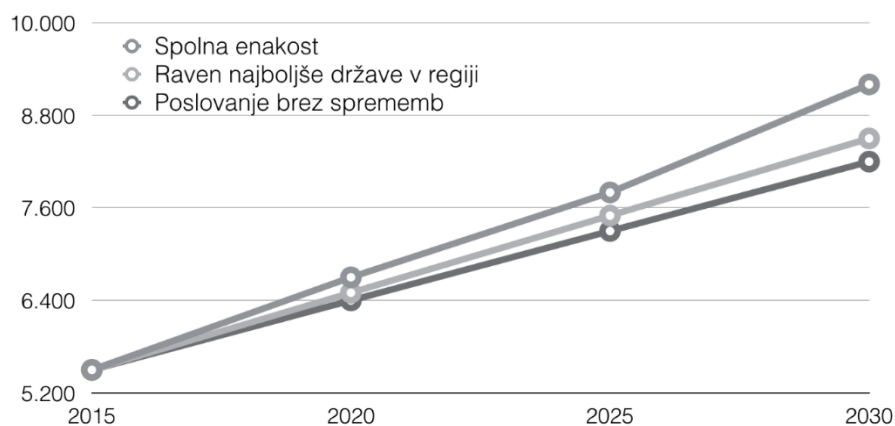
Vir: McKinsey Global Institute, Delivering the power of parity: toward a more gender-equal society, str. 5, slika E2, 2016.

Do podobnega izračuna so prišli tudi v Mednarodni organizaciji za sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), kjer so izračunali izgubo prihodkov zaradi obstoječe spolne diskriminacije. Ocenjujejo jo na 12 bilijonov dolarjev oziroma 16 % trenutnega svetovnega BDP. Po njihovih scenarijih za 108 držav bi v odvisnosti od državnih politik lahko vsako leto do leta 2030 svetovni BDP zrasel med 0.03 in 0.6 odstotne točke letno; pri čemer velja, da bolj so ukrepi in politike odpravljanja neenakosti odločne in učinkovite, večji je pozitiven vpliv na ekonomijo (Ferrant & Kolev, 2016). Te številke opozarjajo tako na priložnosti za dvig gospodarske rasti skozi boljšo uporabo človeškega kapitala kot na velikansko oportunitetno izgubo, ki se ne meri samo v denarju. Države in gospodarstva, ki bodo ohranila poslovanje na doslej uobičajen način, torej s podoptimalno uporabo ženskega človeškega kapitala in nespremenjeno ravni neenakosti, se odrekajo hitrejšemu gospodarskemu napredku, izboljšanju življenjskega standarda prebivalcev in gradnji pravičnejše družbe.

Premisa o vplivu človeškega potenciala na gospodarsko rast sloni na teoriji rasti, po kateri je akumulacija dela (tako fizičnega, telesnega kot intelektualnega človeškega kapitala) glavna determinanta ekonomskega razvoja. Izraba in donos tega kapitala sta odvisna od tehnološkega napredka in od učinkovitosti institucionalnega produkcijskega okvira, izpostavlja OECD (Ferrant & Kolev, 2016). Ker so pri tem nekatere družbe učinkovitejše in hitreje inovirajo od drugih, je stroka začela proučevati razlike v gospodarski rasti med razvitimi in nerazvitimi državami tudi skozi dimenzijo spolne neenakosti in dokazala, da ima spolna neenakost v izobraževanju, zaposlenosti, poslovnih priložnostih, prihrankih, zemlji, kapitalu in drugih produktivnih sredstvih neposreden vpliv na ekonomsko rast (Ferrant & Kolev, 2016). Neenaka moč med spoloma omejuje ekonomske priložnosti za ženske, njihov dostop do izobraževanja in dela. Kadar del človeškega kapitala nima možnosti, da razvije svoje potencialne, se to negativno odraža na gospodarski rasti in produktivnosti.

V kolikor bi vse države znižale neenakost med spoloma in zniževale diskriminatorne prakse do žensk, bi dosegale boljše ekonomske rezultate. V Sliki 2 so prikazane tri različice gibanja svetovnega bruto domačega produkta glede na spremembe v neenakosti (Ferrant & Kolev, 2016): poslovanje brez sprememb (angl. *business-as-usual*) ne predvideva bistvenih premikov v poslovanju in ravnanju, dvig vseh držav v regiji na raven najboljše med njimi po enakosti med spoloma in dosežena polna enakost med spoloma.

Slika 2: Gibanje svetovnega BDP na prebivalca do leta 2030 glede na doseženo raven spolne enakosti (v \$)



Legenda: * Napovedi BDP upoštevajo realni BDP na prebivalca leta 2011, izraženega v kupni moči.

Vir: G. Ferrant & A. Kolev, Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth? Cross country evidence, 2016, str. 30.

Razkorak med poslovanjem brez sprememb in spolno enakostjo kaže, da bo razlika leta 2030 občutna, in sicer bo v prvem primeru v proučevanih državah doseženo v povprečju 8400 dolarjev, v drugem pa 9200 dolarjev BDP na prebivalca. Razkorak razkriva, da če bomo ostali na obstoječih razmerjih, kjer imajo ženske manj možnosti za svoj razvoj kot moški, bo leta 2030 globalno 9,5 % manj prihodkov, kot bi jih lahko ustvarili.

2.2 Učinek enakosti na gospodarstvo - makroekonomski pogled

Pozitivni ekonomski učinki enakosti, ki se odražajo skozi večji BDP, se lahko dosežejo samo skozi gospodarstvo, torej konkretno skozi večjo produktivnost, inovativnost, dodano vrednost ipd., ki jo lahko prinese večja udeležba in uporaba podizkoriščenih ženskih potencialov v podjetjih in organizacijah (enako velja tudi za podizkoriščenost potencialov drugih marginaliziranih družbenih skupin, kot so manj dominantni moški, predstavniki drugih nacionalnosti, spolne orientiranosti ...).

Ženske so spregledan vir konkurenčnosti zlasti na treh področjih:

- kot človeški kapital v organizacijah, kjer so zaposlene: kljub višji izobrazbi in komplementarnim sklopom kompetenc ter dejstvu, da so predstavnice najmočnejše potrošniške skupine, ostajajo ujete na nižjih hierarhičnih ravneh. Poleg tega se pretežno zaposlujejo v panogah z nižjo dodano vrednostjo in nižjimi plačami (EK, 2016a),
- kot nosilke kupne moči: globalno je več kot milijarda žensk (oziroma 58 % delovno sposobne ženske populacije) zaposlena (Silverstein, Sayre, & Butman, 2009) pri čemer s plačami zaslužijo okoli 1 bilijon dolarjev letno; njihov vpliv na potrošnjo je izjemen,

saj usmerjajo potrošniške odločitve tudi drugih družinskih članov - v ZDA ženske vplivajo na preko 72 % potrošnje (Silverstein et al., 2009),

kot podjetnice: število podjetnic postopno raste, vendar razmerje med moškimi in ženskimi podjetniki še vedno ni preseгло 3 : 1, saj se ocenjuje, da je bilo leta 2012 v EU 31 % žensk oziroma okoli 10,3 milijona žensk in približno 22,8 milijona moških podjetnikov (EK, 2014c).

V podjetjih sicer zaznavajo, da imajo velike rezerve na področju upravljanja talentov, vendar bistvenega napredka v kadrovskih praksah in posledično v deležu žensk na vodilnih mestih ni zaznati (Strack et al., 2013). Še več, medtem ko vodilni managerji in vodilni kadroviki ocenjujejo, da bo v bodoče upravljanje talentov eno najpomembnejših strateških vprašanj, tega področja sploh ne povezujejo s politikami raznolikosti in medgeneracijskega upravljanja, pri čemer imajo na slednjih področjih tudi najmanj kompetenc. S pomanjkljivim razumevanjem talentov - od kod prihajajo, da niso istorodni in da nimajo enakih potreb - bodo podjetja težko razvila uspešne sodobne kadrovske strategije, procese in postopke. Za zdaj ostajajo večinoma sledilci obstoječih kadrovskih pristopov, s katerimi se reproducirajo stari vzorci vedenja, ocenjevanja in napredovanja – v zahodnem svetu to pomeni prednost belih, diplomiranih moških z dominantnim vedenjem.

V nadaljevanju bom predstavila nekaj študij, ki dokazujejo, da podjetja pridobijo z večjim angažmajem ženskega kapitala, saj so prihodki, dobički in donosi podjetij z bolj uravnoteženim vodstvom bistveno višji. Te študije spodbujajo razprave o boljši izrabi talentov v gospodarstvu, a so konkretne aktivnosti podjetij in njihovih učinki na tem področju še vedno skromni.

Obstajajo tudi študije, ki zagovarjajo, da med spolno heterogenostjo vodstva in večjo uspešnostjo podjetja ne obstaja nujno pozitivna korelacija, kot denimo:

- Dezsö in Ross (2008) sta na podlagi študije večletnih podatkov 1500 podjetij ugotovila, da udeležba žensk v vodstvu pozitivno vpliva na več dejavnikov poslovne uspešnosti, hkrati pa obstaja nevtralna ali negativna povezava med uspešnostjo podjetja in **žensko kot glavno izvršno direktorico**. To je lahko posledica tega, da se (1) na najvišjem korporativnem mestu pričakuje dominantnost in agresivnost, ki pa pri ženskah deluje kot negativna lastnost, zato so manj sprejete kot vodilne osebe ali (2) večje konservativnosti managerk, ki ima zaviralni učinek na večjo rast podjetja (Dezsö & Ross, 2008). Pozitiven učinek prisotnosti žensk v vrhnjem managementu izboljšuje uspešnost podjetja skozi izboljševanje inovativnosti, saj 'ženski slog vodenja' spodbuja sodelovanje med sodelavci, kar je bolj primeren slog za uresničevanje strategije inovativnosti (Dezsö & Ross, 2008). Torej, bolj kot poslovna strategija podjetja temelji na inovativnosti, v večji meri ženske kot managerke (vendar ne kot glavne izvršne direktorice) vplivajo na uspešnost poslovanja. Da se učinek spolne različnosti pozitivno odraža v večji inovativnosti podjetja, sta ugotovila tudi Miller in Triana (2009),

- Adams in Ferreira (2009) zagovarjata, da čeprav spolna heterogenost prispeva k večji učinkovitosti upravnega odbora, je končen vpliv na samo uspešnost podjetja odvisna od **kakovosti korporativnega upravljanja** podjetja. Kjer je korporativno upravljanje šibko, pri čemer se šibkost izraža kot nezmožnost upreti se prevzemu, je spolna raznolikost pozitivna, v podjetjih z močnim upravljanjem (torej zmožnostjo preprečiti prevzem) pa lahko uvajanje spolnih kvot v skrajnem primeru pripelje do znižanja tržne vrednosti podjetja, kar Adams in Ferreira (2009) pripisujeta verjetnosti uvajanja preobsežnega nadzora v teh podjetjih.

Toda makroekonomske študije, ki dokazujejo povezanost demokratičnosti, gospodarske rasti in enakosti med spoloma (Ferrant & Kolev, 2016; Inglehart et al., 2004; WEF, 2015) nakazujejo, da je povezava pozitivna, zato v nadaljevanju predstavljam tovrstne študije, ki tudi številčno prekašajo študije z nasprotnimi mnenji.

2.2.1 Podizkoriščenost polovice človeškega kapitala

Manko ustrezne izobrazbe in kompetenc sta bila dolgo glavna razloga, s katerima se je pojasnjevala neenakost med spoloma na zahtevnejših delovnih mestih. Dekletom je bil dostop do izobrazbe dolgo onemogočen, toda delež vpisanih deklet in fantov na univerze se je začel izenačevati že v 70. letih prejšnjega stoletja, v 90. in kasneje pa je prišlo do presenetljivega preskoka (Chien, 2014), tako da sedaj razmerje med svežimi diplomanti že presega 60 : 40 v korist žensk v večini zahodnih držav. V preko polovici od 145 držav, ki jih spremlja WEF, predstavljajo ženske že bolj izobražen del splošne populacije (WEF, 2015). Kljub krepko večjemu in globljemu bazenu visoko izobraženih žensk v primerjavi z moškimi se v poslovnem okolju (kakor tudi drugod) to ni odrazilo v njihovi bolj uravnoteženi udeležbi na mestih odločanja.

To zbuja številne pomisleke in vprašanja. Države vlagajo veliko sredstev v izobrazbo mladih ljudi (Slovenija, na primer, za formalno izobraževanje nameni skoraj dve milijardi javnih sredstev oziroma 5,4 % BDP, skupaj z zasebnimi in mednarodnimi sredstvi za izobraževanje je leta 2014 ta delež znašal kar 5,9 % BDP (Vidmar, 2014), kar je bil četrti največji delež med državami EU (Vidmar, Štremfel, Klemenčič, Štraus & Mlekuž, 2015). V večini držav dekleta to možnost izrabijo bolj kot fantje, vendar njihova izobrazba ne nadomesti negativnega vpliva spola na dejanske možnosti za razvoj talentov deklet. „Evropa si ne more privoščiti, da ne bi izkoristila potenciala polovice svojega prebivalstva. Čeprav načelo enakih možnosti za ženske in moške še nikoli ni bilo bližje realnosti, pa je pot do njegove popolne uveljavitve v praksi še dolga. Za vsak evro, ki ga v Evropi zasluži moški, ženska zasluži le 84 centov. Ženske so še vedno premalo zastopane na vodilnih položajih v podjetjih in v politiki. Še bolj zaskrbljujoče pa je, da je vsaka tretja ženska že doživela telesno ali spolno nasilje. To je povsem nesprejemljivo,“ je dejala Věra Jourová (EK, 2015a), evropska komisarka za pravosodje, potrošnike in enakost spolov in tako kot njena predhodnica Viviane Reding napovedala ukrepe za doseg konkretnih rezultatov,

med katerimi je najbolj odločen predlog direktive o spolnih kvotah na najvišjih mestih odločanja.

V zadnjem desetletju so številne države, po daljših obdobjih spodbujanja enakosti skozi mehke pristope ozaveščanja, sprejemanja različnih priporočil in pozivov gospodarstvu, spremenile pristop. Razočarane nad malenkostnimi rezultati in mlačnostjo podjetij do te tematike so začele ukrepati preko zakonodaje ali drugih ukrepov, da bi pospešile napredek glede enakosti med spoloma v gospodarstvu. Več o tem na koncu tega poglavja.

2.2.2 Kupna moč žensk

Dvig izobrazbe, večja zaposlenost in boljše karijerne možnosti so dvignili zasluge in **kupna moč žensk na zgodovinsko raven**. Kupna moč žensk je povezana z veliki spremembami na trgu dela in načinu življenja:

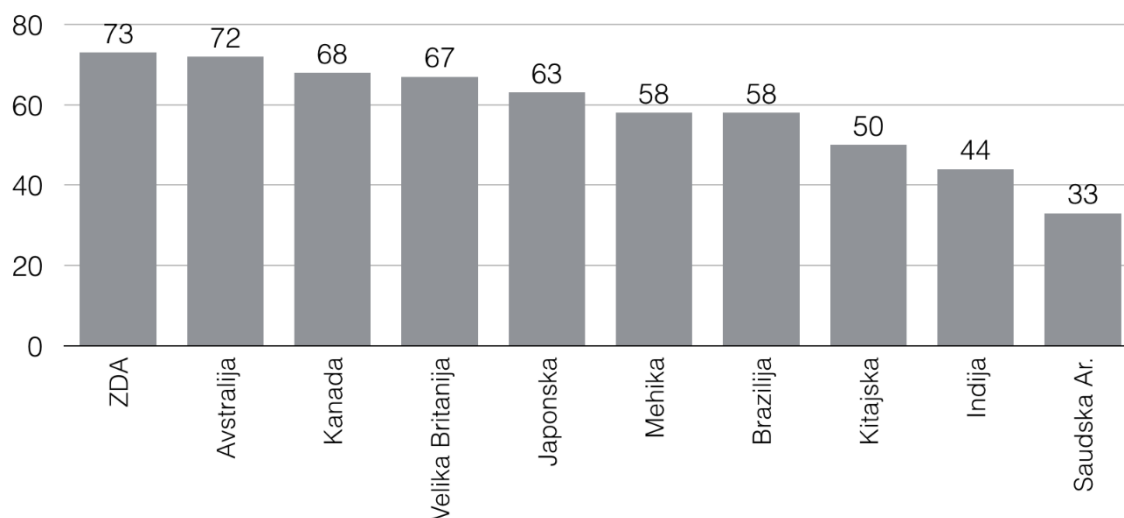
- število zaposlenih žensk je doseglo milijardo, njihovi prihodki iz dela presegajo 13 bilijonov dolarjev (EY, 2013),
- število zaposlenih žensk na svetu se je podvojilo v samo treh desetletjih (Women speak worldwide, b.l.), v ZDA je že zaposlenih več žensk kot moških (Silverstein et al., 2009),
- ženske ne razpolagajo samo s svojim dohodkom, temveč tudi z večjim delom družinskega proračuna (EY, 2013). Ker skrbijo za druge, zlasti za vzdrževane družinske člane, kot so otroci in starejši, pogosto pri nakupih odločajo tudi v njihovem imenu, kar še dodatno povečuje njihovo potrošniško moč.

EY je leta 2013 v publikaciji Women: The next emerging market ocenil, da bodo globalni dohodki žensk do leta 2018 dosegli 18 bilijonov dolarjev. »V naslednjem desetletju bo vpliv žensk na globalno ekonomijo – kot proizvajalk, podjetnic, zaposlenih in potrošnic – vsaj tako velik, če ne večji, kot bo vpliv Kitajske ali Indije, ki imata preko milijardo prebivalcev. Ženske bodo razvile izjemen vpliv v politiki, gospodarstvu in družbi v naslednji dekadi. V samo petih letih bo njihov globalni prihodek zrasel s 13 na 18 bilijonov dolarjev. Rast ženskih prihodkov bo dvakrat hitrejša od skupne rasti BDP Kitajske in Indije. Do leta 2028 bodo ženske nadzirale blizu 75% svetovne potrošnje (izračun Boston Consulting Group). Ženske so lastnice okoli tretjine vseh podjetij na svetu, skoraj polovica teh podjetij je na razvijajočih se trgih (izračuni IMF, The World Bank Group),« ugotavlja Nick Major, globalni manager za trajnostni razvoj pri EY (EY, 2013, str. 2).

Izračuni ameriške svetovalne hiše The Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG), ki upoštevajo razpoložljiv dohodek, so še višji od izračunov EY. Ocenjujejo namreč, da je bila leta 2013 kupna moč žensk oz. njihov razpoložljiv dohodek za nakupe 29 bilijonov dolarjev (to je 64 % dohodka gospodinjstev), kar bo naraslo na 40 bilijonov do leta 2018. Skupen prihodek vseh zaposlenih žensk na svetu bo po oceni BCG do 2018 narasel za 6 bilijonov dolarjev (Silverstein et al., 2013). Preko finančnega vzvoda vpliv žensk, kot

glavnih potrošnic in nakupnih odločevalk na svetu, na gospodarstvo raste. Od podjetij je odvisno, kako dobro razumejo svoje osrednje kupce in kako uspešno znajo svoje izdelke in storitve približati potrebam žensk, zato je tudi s tega zornega kota koristno, če sestava vodstva odseva sestavo trga in kupcev.

Slika 3: Kupna moč žensk po državah (v %)



Vir: M. J. Silverstein, K. Sayr & J. Butman., *Women want more*, 2009, str. 221.

Za dobro načrtovanje trženjskih aktivnosti je nujno dobro **razumevanje demografskih trendov**. Po demografskih podatkih je bilo med 7,3 milijarde ljudi na svetu v letu 2015 več moških (50,4 %) kot žensk (49,6 %), na 100 deklic pa se je v letu 2013 rodilo 107 dečkov (United Nations Population Division, 2015). Še leta 1961 razlike v deležu rojstev med spoloma skoraj ni bilo, znašala je le 0,09 % v korist dečkov, sedaj je moških globalno že skoraj 60 milijonov več, kar je v največji meri posledica namenskih abortusov ženskih zarodkov v nekaterih državah (predvsem v Indiji in na Kitajskem) (Bauer, 2016). Vendar pa je v posameznih državah razmerje tudi drugačno, najbolj v Rusiji, kjer ženske v povprečju živijo kar 12 let dlje (kar se povezuje z visokim deležem moške umrljivosti zaradi zlorabe alkohola), zato je žensk nad 65 let dvakrat več kot moških (Bauer, 2016).

Starostno-spolna segmentacija pokaže, da se s podaljševanjem življenjske dobe globalno povečuje delež starejšega prebivalstva obeh spolov – med letoma 2000 in 2015 se je življenjska doba podaljšala za pet let, kar je največ po rasti v 60. letih (WHO, b.l.). A ker ženske živijo v povprečju 4,7 leta dlje (73,8 leta, moški 69,1 leta), pri čemer se razlika med spoloma bistveno ne spreminja vse od 90. let, predstavljajo starejše ženske večji trg. To najbolj velja za razvite države OECD, kjer živi več žensk kot moških (Bauer, 2016), v večini teh držav začne število žensk prekašati število moških pri povprečni starosti 29 let. Populacija nad 60 let je najhitreje rastoča demografska skupina z letnim prirastom 3,26 % (število 80-letnikov se bo do leta 2050 potrojilo), med njimi pa je več žensk (United Nations Population Division, 2015), zato so znotraj tržne segmentacije starejše ženske

zanimiva tržna skupina (je pa zaradi ekonomskih neravnovesji sorazmerno velik delež starejših žensk izpostavljen revščini).

2.3 Učinek enakosti na podjetja - mikroekonomski pogled

Zagovorniki enakosti izpostavljajo poslovni argument (angl. *business case*) večje vključenosti žensk na vodilnih mestih, ker da se to podjetjem preprosto splača, saj izboljšuje njihovo konkurenčnost. Na podlagi proučenih raziskav sem prišla do sklepa, da je temu tako zaradi treh dimenzij:

- **trženjska dimenzija** temelji na boljšem razumevanju potrošniške skupine, ki jo predstavljajo ženske (opisano v podpoglavjema Kupna moč žensk in Trženjska strategija, osredotočena na potrošnice);
- **kadrovska dimenzija** predstavlja boljšo uporabo razpoložljivega človeškega kapitala, (kar se opazi skozi večjo produktivnost, inovativnost ...) in meritokracijo, ki deluje spodbudno na vse zaposlene;
- **vodstvena dimenzija**, saj ženske pogosteje razvijejo sodelovalni voditeljski slog, ki bolj vključuje in opolnomoči druge, kar pozitivno vpliva na večjo zavzetost zaposlenih. Ženski pogled na poslovne izzive je drugačen - pri odločanju bolj upošteva različna tveganja, vpliv na druge, vpliv na medosebne odnose ipd., pozornejše so pri nadzoru, bolje se identificirajo s žensko ciljno skupino tako z vidika potrošnic kot zaposlenih, kar daje boljši uvid pri pripravi poslovnih strategij. Vse to prispeva k celovitejšemu pregledu in bolj kakovostnim odločitvam vodstva, to pa dviguje učinkovitost podjetja in poslovne rezultate.

Podobno Visser (2015), nizozemska strokovnjakinja za inkluzivno voditeljstvo, in ena prvih bančnic, ki je v nizozemski banki ING vodila podružnico v tujini, med pozitivne učinke večjega deleža žensk na vodilnih mestih v podjetjih navaja:

- boljšo kakovost odločevalskega procesa, k čemur prispevajo drugačne izkušnje in osebne lastnosti žensk. Čeprav je proces odločanja v heterogenih skupinah običajno bolj zahteven in naporen, se odločitve dolgoročno izkažejo za boljše;
- več inovativnosti v podjetju kot posledice večje raznolikosti vodilnega tima;
- boljše korporativno upravljanje, ker se ženske bolj poglobljajo v potencialna tveganja, saj so v povprečju manj nagnjene k tveganju kot moški;
- višjo raven etičnosti, saj naj bi bile manj nagnjene h korupciji, kadar pa so, kradejo manj od koruptivnih kolegov.

Vsi omenjeni elementi se stekajo v boljše finančne rezultate podjetij, kar predstavljam v naslednjem podpoglavju. Vendar pa nobena od predstavljenih raziskav **ne trdi, da obstaja neposredna povezava med številom žensk na vrhu podjetja in uspehom podjetja**. Povezava je namreč posredna. V podjetjih, kjer vse do vrha napredujejo tako moški kot

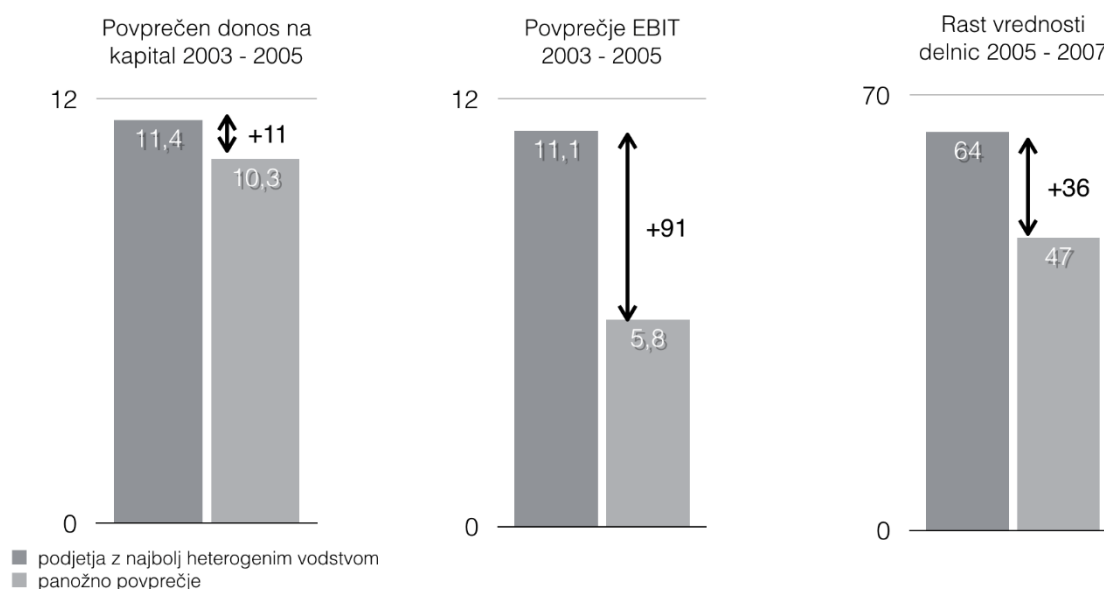
ženske, je kultura podjetja tista, ki vodi k boljšim rezultatom. Wittenberg-Cox (2016) ugotavlja, da so v teh podjetjih razvili bolj meritokratsko korporativno kulturo, v kateri so nagrajeni in napredujejo tisti zaposleni, ki so bolj zaslužni za uspeh podjetja.

Tako je organizacijska klima, v kateri se razvijajo potenciali obeh spolov, glavni nosilec uspešnosti, inovativnosti in trajnosti podjetja. Sestavni del zmagovite organizacijske klime pa sta vrednoti poštenosti in enakosti. Ti dve vrednoti sporočata zaposlenim, da se jim spleča prispevati svoje znanje in potenciale, saj bodo ti v podjetju prepoznani in cenjeni.

2.3.1 Finančna uspešnost podjetij

Leta 2007 je McKinsey & Company sprožil serijo raziskav *Woman Matter*, ki so problematiko ravnanja s talenti osvetlile z vidika spola in to zastavile kot prvovrstno strateško vprašanje. Primerjali so finančne rezultate več podjetij in ugotovili, da je vrednost delnic podjetij, ki so imela spolno bolj uravnotežene vodstvene ekipe, v obdobju med 2005 in 2007 preseгла panožno povprečje za kar 36 % (McKinsey & Company, 2007). Med leti 2003 in 2005 je bil operativni dobiček višji za skoraj dvakrat, donos na kapital pa za 11 % (glej Sliko 4). Podobno se je potrdilo v študiji *Woman Matter 3* (McKinsey & Company, 2009), ko pa primerjava ni bila več narejena na povprečje: operativna marža zgornjega kvantila podjetij (z največ ženskami v vodstvu) v primerjavi s spodnjim kvantilom je bila vsaj dvakrat višja, donos na kapital (ROE) pa je bil višji za kar 41 %.

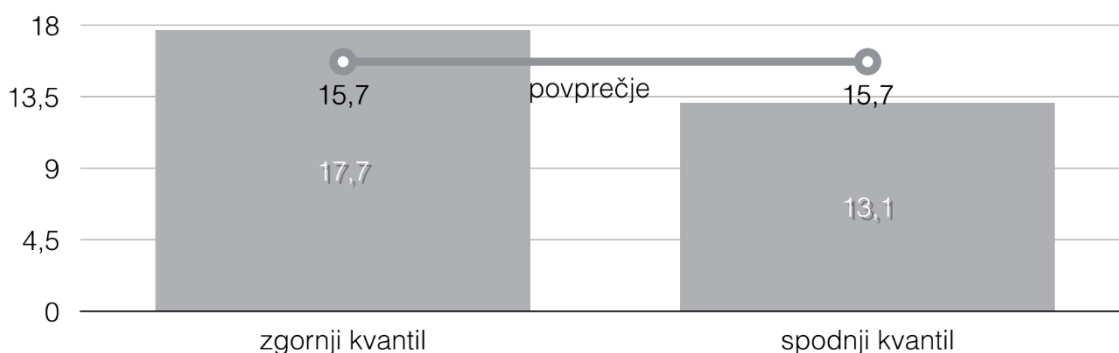
Slika 4: Primerjava uspešnosti podjetij, ki imajo najbolj heterogeno vodstvo, s panožnim povprečjem (v %)



Vir: McKinsey & Company, *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007, str. 14, slika 9.

Do podobnih ugotovitev so prišli pri Catalystu, kjer so že leta 2004 objavili študijo *Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, v kateri so primerjali 353 podjetij s seznama Fortune 500 največjih ameriških družb. Primerjava med podjetij, ki so imela več kot 14,3 % žensk v upravnem odboru ali vrhnjem managementu (največ 38 %) in spodnjim kvantilom, kjer je bilo med nič in največ 5,1 % žensk, je pokazala, da je imela prva, bolj uravnotežena skupina za 35 % višji donos na kapital (Catalyst, 2014).

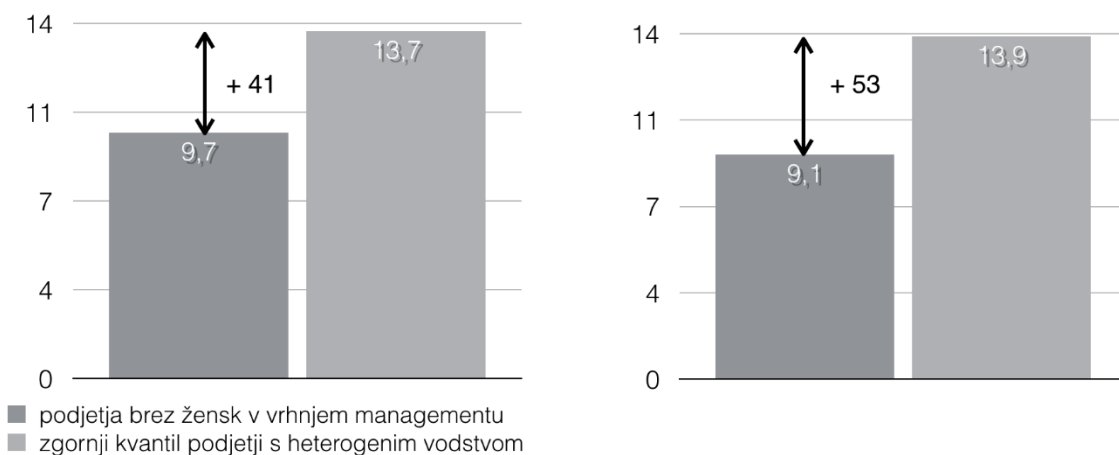
Slika 5: Primerjava povprečnega donosa na kapital glede na zgornji in spodnji kvantil spolne heterogenosti (v %)



Vir: Evropska komisija, *Women on boards – Factsheet 1: The economic arguments, b.l., str. 3*

Druga Catalystova raziskava *Bottom Line: Corporate Performance and Women Representation on Boards* iz leta 2007 je potegnila vzporednico med podjetji brez žensk v vodstvu in zgornjim kvantilom podjetij z najvišjim deležem žensk v vrhnjem managementu. Dokazala je, da je v podjetjih s spolno bolj uravnoteženim vodstvom donos na prodajo v povprečju višji za 41 %, donos na kapital pa za kar 53 % (Catalyst, 2007).

Slika 6: Donosnost prodaje in kapitala v odvisnosti od heterogenosti vodstva (v %)



Vir: Evropska komisija, *Women on boards – Factsheet 1: The economic arguments, b.l., str. 3*

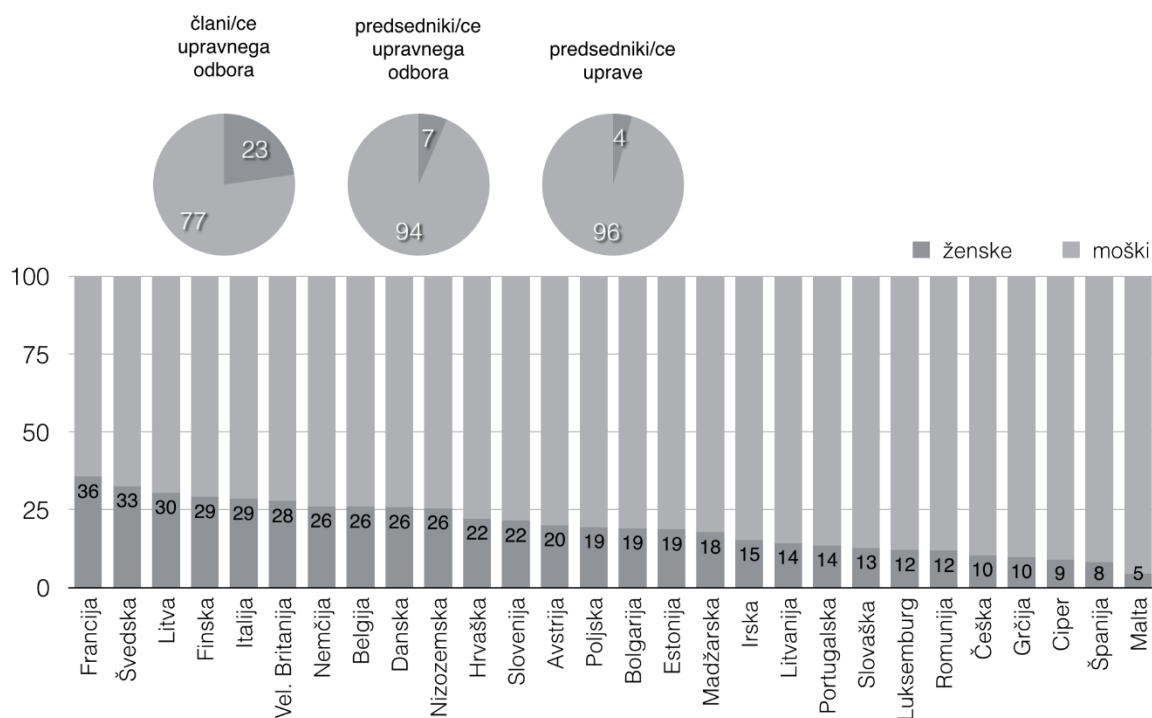
V študiji Credit Suisse, objavljeni avgusta 2012, je proučena finančna uspešnost 2360 podjetji v 46 državah, ki so jih spremljali 6 let (od leta 2005 in skozi obdobje finančne krize). V celotnem tem obdobju je vrednost delnic družb z vsaj eno članico upravnega odbora v povprečju za 26 % preseгла vrednost delnic družb brez članic upravnega odbora. Ta razkorak je bil še posebej zaznaven po nastopu globalne finančne krize v drugi polovici 2008, saj pred tem ni bilo večjih odstopanj med podjetji s homogenim in heterogenim vodstvom. Povprečna donosnost kapitala družbe z vsaj eno članico upravnega odbora je bila v tem obdobju 16 %, kar je 4 odstotne točke nad povprečjem družb z enospolnimi upravnimi odbori. Družbe v prvi skupini so v šestih letih dosegle 14-odstotno rast čistih prihodkov, v drugi skupini pa 10-odstotno. Tudi kazalec zadolženosti je bil v prvi skupini nekoliko nižji (48 % dolga glede na kapital, v drugi skupini 50 %), se je pa po nastopu finančne krize razdolževanje v podjetjih s heterogenim vodstvom odvijalo hitreje kot v drugi skupini (Credit Suisse Group AG, 2012). Ti podatki nakazujejo, da heterogenost pozitivno vpliva na stabilnost podjetja, saj se pozitivni učinki raznolikosti vodstva najbolj poznajo v negativnih gospodarskih ciklih. Credit Suisse Group AG (2012) je raziskavo sklenil z ugotovitvijo, da so v proučevanem obdobju boljši donosi dosegli investitorji, ki so vlagali v podjetja s heterogenim vodstvom.

Da je spolna raznolikost ena od dimenzij, ki vplivajo na učinkovitost upravnega odbora oziroma nadzornega sveta (preko boljšega strateškega nadzora, okrepljenih razvojnih aktivnosti in znižanja ravni konfliktov) in s tem na uspešnost celotnega podjetja, izpostavljata tudi Nielsen in Huse (2010) na podlagi analize 201 norveškega podjetja. Pozitiven vpliv spolne raznolikosti na poslovno uspešnost je na vzorcu 219 članov uprav in upravnih odborov za Slovenijo potrdila tudi Rus (2013).

2.3.2 Delež žensk na vodilnih mestih

Kljub finančnim številkam, ki prepričljivo govorijo v prid spolne (in druge) heterogenosti vodstvenih ekip, ostajajo vrhovi podjetij močno enospolni. Vstopna točka za mlade izobražene strokovnjake in strokovnjakinje je že skoraj enaka; po ugotovitvah študije Ženske na delovnem mestu, ki sta jo izvedli svetovalna hiša McKinsey in LeanIn.Org, je bilo leta 2015 to razmerje 45 : 55 v korist moških (McKinsey & Company, 2015). Toda z vsako naslednjo hierarhično stopnjo se razmerje med spoloma zaostre na škodo žensk. Na ravni vrhnjega managementa je žensk le še 17 % (za odstotno točko bolje kot leta 2014), moških pa kar 83 %. Najslabše razmerje med moškimi in ženskami je na ravni predsednikov in predsednic uprav - v Evropi vodi borzna podjetja 96 % moških (glej sliko 8). Četudi se delež članic uprav postopno približuje petini vseh članov uprave, pa je verjetnost, da bo za predsednika uprave izbran moški še vedno skoraj stoodstotna.

Slika 7: Delež moških in žensk v upravnih odborih največjih evropskih borznih družb (v %)



Vir: Evropska komisija, *Report on Equality between Women and Men, 2016*, str. 26, slika 12.

Tudi v **Sloveniji številke niso spodbudne**. Po primerljivih podatkih Evropske komisije glede števila žensk v upravnih odborih in nadzornih svetih borznih podjetij je Slovenija z 21,5 % žensk na teh mestih pod evropskim povprečjem, ki znaša 22,7 % (EK, 2016a). Korporativnim organom v Evropi skoraj povsem predsedujejo moški, saj je bilo leta 2015 predsednic nadzornih svetov oziroma upravnih odborov le 6,5 %, predsednic uprav je bilo še manj – le 4,3 %.

Evropska komisija primerja med seboj borzna podjetja, kar v Sloveniji zajame zelo majhen vzorec - na Ljubljanski borzi je samo 41 podjetij, od tega v prvi in standardni kotaciji le 18 (Ljubljanska borza d.d., 2016). Zato je potreben širši pogled. Združenje Manager (2015) je na podatkih za leto 2014 proučilo lestvici 101 največje in 101 najuspešnejše podjetje v Sloveniji medijske hiše Finance (pregled je pripravila podiplomska študentka Anja Bergant). Kot prikazuje Tabela 2 je leta 2014 med **101 največjim podjetjem** imelo članico uprave le 27 podjetji, v kar 73 % podjetij ni bilo niti ene članice uprave. Med podjetji s heterogenim vodstvom jih je 17 doseglo ali preseгло 40 % delež žensk v managementu (meja, ki jo kot uravnoteženo predvideva evropska direktiva in slovenski zakon o enakih možnostih žensk in moških), v 10 podjetjih jih je bilo manj kot 40 %. Nadzorni svet je imelo v tem vzorcu 58 podjetij; med temi so imeli nadzornice v 33 podjetjih (57 % podjetij), vendar so le v dveh podjetjih dosegli ali presegli evropski ciljni delež 40 %.

Tabela 2: 101 največje podjetje – spolna sestava organov vodenja in nadzora leta 2014

Uprava / ožje posloводство (N = 101)		Nadzorni svet (N = 58)	
% podjetij s članicami uprave	% podjetij brez članic uprave	% podjetij z nadzornicami	% podjetij brez nadzornic
27 % (27 podjetij) od tega ima:	73 % (73 podjetij)	57 % (33 podjetij) od tega:	43 % (25 podjetij)
40 % ali več članic uprave: 63 %		40 % ali več nadzornic: 6%	
manj kot 40 % članic uprave: 37 %		manj kot 40 % nadzornic: 94 %	

Vir: Združenje Manager, Pregled spolne sestave organov vodenja in nadzora za 101 največje in 101 najuspešnejše slovensko podjetje (pripravila Bergant, A.), 2015.

Še nižji so bili rezultati v drugem primerljivem vzorcu, in sicer v **101 najuspešnejšem podjetju v Sloveniji** za leto 2014, kot kaže Tabela 3. V tej skupini so imeli članice uprave le v 19 podjetjih. Od tega jih je bilo v osmih podjetjih manj kot 40 %, v treh podjetjih 40 %, v preostalih osmih podjetjih je delež članic uprave presegel 40 %. Nadzorni svet je imela polovica podjetij v tem vzorcu (52 podjetij). Med temi je 30 podjetij imelo vsaj eno članico nadzornega sveta, pri čemer je bil v 27 podjetjih delež pod 40 %, v dveh podjetjih so dosegli 40 %, v enem podjetju so 40-odstotni delež presegli).

Tabela 3: 101 najuspešnejše podjetje – spolna sestava organov vodenja in nadzora leta 2014

Uprava / ožje posloводство (N = 101)		Nadzorni svet (N = 52)	
% podjetij s članicami uprave	% podjetij brez članic uprave	% podjetij z nadzornicami	% podjetij brez nadzornic
19 % (19 podjetij)	81% (81 podjetij)	58 % (30 podjetij)	42 % (25 podjetij)
od tega:		od tega:	
40 % ali več članic uprave: 58%		40 % ali več nadzornic: 10%	
manj kot 40 % članic: 42 %		manj kot 40 % nadzornic: 90 %	

Vir: Združenje Manager, Pregled spolne sestave organov vodenja in nadzora za 101 največje in 101 najuspešnejše slovensko podjetje (pripravila Bergant, A.), 2015.

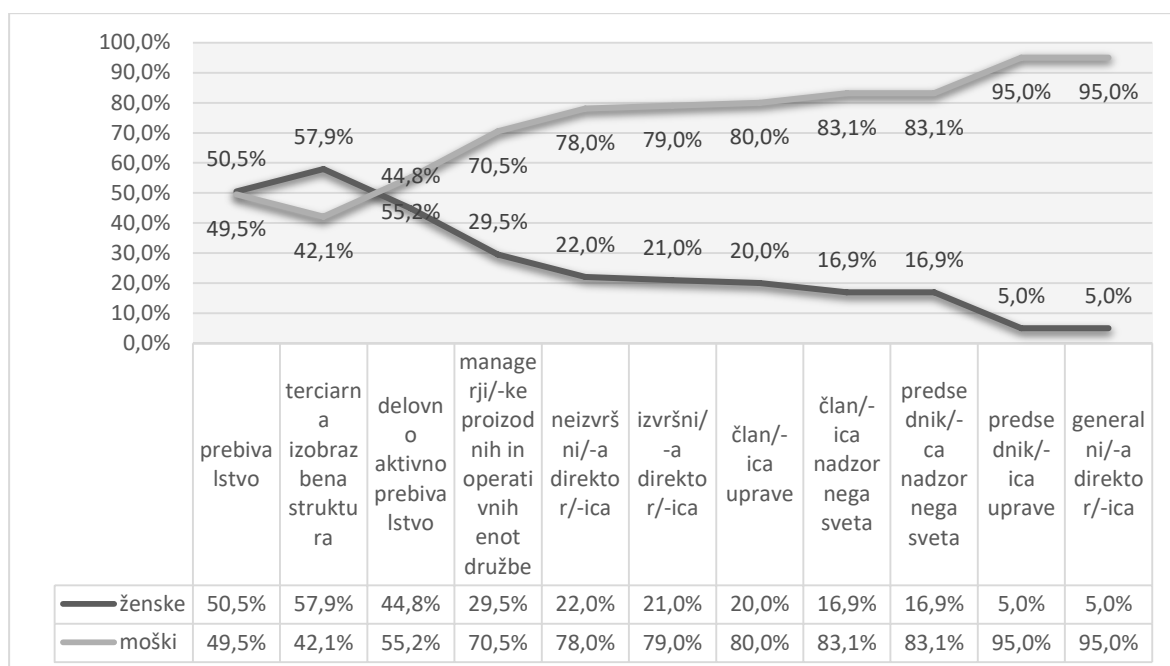
Zanimivo je, da je v obeh skupinah (101 največje in 101 najuspešnejše podjetje v Sloveniji 2014), kjer imajo heterogeno vodstvo, uprav s 40 ali več odstotnim deležem žensk, presenetljivo visok. Kljub temu je v Sloveniji delež podjetij brez ene same članice uprave izredno visok: takih je 73% podjetij v skupini največjih podjetij v Sloveniji, in kar 81% v skupini najboljših podjetij v Sloveniji.

Visok delež slovenskih podjetij z enospolnim vodstvom kaže na tradicionalen patriarhalen poslovni model z nevključujočim slogom vodenja ter nemeritokrasko organizacijsko

kulturo. Na to nakazuje tudi raziskava Urada za enake možnosti iz leta 2012, ko sta dve tretjini od 253 anketiranih podjetij navedli, da v celotni njihovi zgodovini še niso imeli direktorice. Razloge za to so pripisali na prvem mestu pretežno moški panogi, na drugem pa, da je prvo mesto v podjetju samo eno (Robnik, 2012). Slednji odgovoru nakazuje na diskriminatorno miselnost, da anketiranci verjamejo, da so vodilna mesta rezervirana za dominanten moški spol, kar je značilno za seksistična okolja.

V Sloveniji predstavlja nekaj več kot 363.500 žensk dobrih 45 % vseh delovno aktivnih oseb (Statistični urad Republike Slovenije, 2016; v nadaljevanju SURS). Če upoštevamo, da ima med njimi 42 % terciarno izobrazbo (konec leta 2012 je bilo med njimi skoraj 3.200 doktoric znanosti, to je 41 % vseh doktoric in doktorjev znanosti) (SURS, 2016), ostaja velik del ženskega človeškega kapitala v Sloveniji podoptimalno izkoriščen. To je razvidno tudi iz Slike 8: v srednjem managementu je le 29,5 % managerk, delež pa vsako hierarhično stopnico še dodatno pade. Na najvišjem položaju je le še 5 % predsednic uprav oz. generalnih direktoric, kar ne ustreza izobrazbenim in drugim sposobnostim, ki jih imajo managerke.

Slika 8: Škarje neenakosti – položaj žensk in moških v družbi in na mestih odločanja (v %)



Vir: A. Kanjuo Mrčela, R. Bohinc, A. Rus, H. Kovačič, B. Lužar & J. Mikič, Doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu - Smernice za menedžerje/-ke (EQPOWEREC), 2016, str. 2., graf 1.

V sorodni raziskavi Mesta odločanja – vidik spola, ki jo je 2014 izvedel sektor za enake možnosti pri ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, vključenih pa je bilo 543 organizacij iz zasebnega (petina vzorca) in javnega sektorja, se je potrdilo, da v **zasebnem sektorju večina organizacij na najvišjem mestu odločanja ni še nikoli**

imela ženske, v javnem sektorju pa je takih organizacij manj. Robnik (2015c) izpostavlja zaskrbljenost zaradi relativno številčnih odgovorov iz zasebnega sektorja, ki navajajo, da:

- med ženskami ni dovolj izkušenih in primernih kandidatk (da ni primernih moških kandidatov ni odgovorila niti ena gospodarska organizacija),
- imajo pri kadrovanju na vodilna mesta glavno besedo moški, ki večinoma podpirajo moške kandidate,
- so pravila za izbor načeloma bolj prilagojena moškim.

Po tej raziskavi 35 % delniških družb, ki so sodelovala, dosega 40-odstotno uravnoteženo zastopanost spolov, 25 % družb z omejeno odgovornostjo, 45 % državnih organov, sodišč in tožilstev, 50 % lokalnih skupnosti in 39% javnih zavodov.

Tabela 4: Deleži žensk in moških na najvišjih mestih odločanja v različnih pravnih osebah v Sloveniji (v %)

Organizacija	Na najvišjem mestu odločanja še niso imeli ženske	Trenutno imajo na najvišjem mestu odločanja moškega
Delniške družbe	76	92
Družbe z omejeno odgovornostjo	60	79
Državni organi, tožilstva, sodišča	15	35
Lokalne skupnosti	41	67
Javni zavodi	15	38

Vir: S. Robnik, 2015b, str. 34.

2.3.3 Trženjska strategija, osredotočena na potrošnice

V podpoglavju Kupna moč žensk je prikazan prevladujoči vpliv žensk na potrošnjo. Ker ta vpliv podjetja pogosto podcenjujejo, redko podrobneje segmentirajo po spolu. Toda ženske kot potrošnice so raznolika skupina, zato je smiselno, da podjetja pripravijo trženjsko strategijo, ki upošteva žensko ciljno skupino. Silverstein et al. (2009) so jih, denimo, razdelili v 7 osnovnih skupin, glede na ekonomski položaj in življenjski cikel, posamezne skupine pa imajo še dodatne podskupine. Skupine medsebojno niso enakovredne, saj ženske v skupini zvezd (angl. *fast tracker*), ki je ocenjena na 24 % populacije, razpolagajo s 34 % prihodkov. Smotrno je, da se podjetja posvetijo tržni segmentaciji in razvijejo strategije, s katerimi bodo bolje razumela potrebe posamezne skupine in temu primerno razvila izdelke in storitve.

Trženjske potrebe žensk v uspešno trženjsko strategijo mnogo bolje prevedejo spolno raznolika vodstva (enako to velja za temnopolte, homoseksualce ipd.). Študije inovativnosti, ki so jih izvedle Hewlett, Marshall in Sherbin (2013), so pokazale, da če ima vsaj eden od članov vodstva lastnost (in osebne izkušnje), ki ga/jo povezuje s končnim

kupcem, bo celoten tim bolje razumel kupca za kar 152% - naj si gre za spol ali katero drugo demografsko lastnost.

Hewlett et al. (2013) izpostavljajo, da čeprav podjetja z raznolikim vodstvom (spolno, rasno, različne kulturne izkušnje) dosegajo večje tržne deleže in odpirajo nove trge, večina zaposlenih (78 %) ne dela v podjetjih s takim vodstvom. To pomeni, da imajo ženske v teh okoljih 20 % manj možnosti kot njihovi beli moški kolegi, da bodo dobile podporo za izvedbo njihovih idej (temnopolti zaposleni 24% manj možnosti, homoseksualci 21% manj). Stroški take miselne ozkosti se merijo v številnih izgubljenih tržnih priložnostih zaradi slabšega razumevanja tržnih potreb in identifikacije s ciljnimi skupinami.

Hewlett et al. (2013) med ključne vedenjske značilnosti, ki sprožajo inovacije v upravi in upravnem odboru oz. nadzornem svetu, umeščajo: (1) zagotovilo, da so vsi člani slišani, (2) varno okolje za predlaganje novih idej, (3) opolnomočenje posameznikov za odločitve in za izpeljavo idej, (4) priznavanje uspeha zaslužnim, (5) konstruktivna povratna informacija in (5) upoštevanje povratne informacije. Prvi dve postavki, ki sta značilni za okolja z visoko kulturo izražanja in sta nujni pogoj za oblikovanje visoko-inovativnih organizacij. Vodje, ki omogočajo, da imajo različni glasovi (spodbujanje tudi tihih, mirnih posameznikov in posameznic) enako odmerjen čas, da se izrazijo, imajo dvakrat več možnosti, da se bo v timu sprostil uvid, ki bo prispeval k ustvarjanju nove vrednosti. Zaposleni v organizacijah s kulturo izražanja bodo namreč 3,5-krat pogosteje prispevali svoje inovacijske potenciale (Hewlett et al., 2013). Zato je ustvarjanje takih organizacijskih kultur tesno povezano z vodstvenim slogom prvega človeka in njegovim/njenim razumevanjem, da imajo posamezne skupine različni način izražanja (več v poglavju Ovire pri doseganju enakosti).

2.4 Izkušnje evropskih držav z ukrepi za izboljšanje enakosti v gospodarstvu

Mnoge države so poskušale s kampanjami dvigniti raven ozaveščenosti, da bi spodbudile gospodarski sektor k bolj enakopravnemu upoštevanju žensk. Toda tovrstne kampanje in priporočila imajo zelo omejen domet. Iz podatkov Evropske komisije iz leta 2015 je razvidno, da se je delež žensk najbolj povečal v državah, ki so za doseganje enakosti spolov na vodilnih položajih v gospodarstvu sprejele zakonske ukrepe, ugotavljata Kovačič in Kanjuo Mrčela ob pregledu evropskih praks (Kovačič & Kanjuo Mrčela, 2016).

O pozitivnih izkušnjah so poročale Norveška, Španija, Belgija, Nizozemska, Italija, Islandija, Francija in Avstrija, ki so se odločile za kvotni sistem, ki opredeljuje zahtevani delež podzastopanege spola na najvišjih mestih odločanja v gospodarstvu. Od oktobra 2010 do oktobra 2015 se je delež žensk v upravnih odborih podjetij za največ odstotnih točk povečal v Italiji (+21,2; skoraj podvojitvev od leta 2012 na 11 %), Franciji (+20,5; podvojitvev na 25,1 %) in Belgiji (+12,9). Zanimive so tudi izkušnje držav, kot so Finska,

Švedska in Velika Britanija, ki nimajo kvotne zakonodaje, a vseeno dosegajo visok delež žensk na vodilnih položajih, kar so dosegle z drugačnim, a ravno tako aktivnim pristopom različnih deležnikov, kot so gospodarstvo, vladni organi in mediji (Kanjuo Mrčela et al., 2016). Več v Prilogi 1.

3 OVIRE PRI DOSEGANJU ENAKOSTI

Večina ovir, na katere ženske naletijo v svojem zasebnem življenju in karieri, je povezana s prenašanjem in ponotranjenjem vzorcev podrejenosti in dominantnosti iz generacije v generacijo, ki se odražajo na individualni, korporativni in družbeni ravni. Odnosi med ljudmi se v smislu enakosti sicer izboljšujejo, vendar izredno počasi. Vsaka mlada generacija bolj kot prejšnja verjame v enakost in prispeva k njenemu uveljavljanju, toda enakost v praksi ostaja še zelo oddaljen ideal.

Iz večletnega spremljanja in raziskovanja tematike enakosti ugotavljam, da se je moje razumevanje te problematike razvijalo podobno kot pri mnogih ženskah, zato jo predstavljam kot primer induktivne metode. Odrasla sem v štiričlanski družini. Vzgojena sem bila v duhu enakosti, tako da se vprašanje enakovrednosti ali manjvrednosti s fanti ni nikoli niti pojavilo. Skozi vzgojno-izobraževalni proces (od vrtca do fakultete) ni bilo opaznega primera, ko bi se z dekletki ravnalo slabše kot s fanti. Na fakulteti ne v ravnanju profesorjev ne v priznavanju akademskih dosežkov ni bilo zaznati pristranskosti, vezane na spol. Sredi mojih dvajsetih sem se zaposlila v založniški hiši. Delala sem v okolju, kjer so mlade, zavzete sodelavke enako hitro napredovale kot mladi sodelavci. Šefi, ki so nam dajali priložnosti, so bili izključno moški. Napredovali so ljudje, ki so se odlikovali z inteligentnostjo, radovednostjo, delavnostjo, odločnostjo in vztrajnostjo ter sposobnostjo privlačnega pisnega izražanja. Na podlagi vseh teh izkušenj sem verjela, da je spolna diskriminacija izkoreninjena in da je generacija X (rojeni med leti 1960 in 1980) (Zemke, Raines & Flipczak, 2000), prva generacija, kjer spol ne igra diskriminacijske vloge v poklicnem življenju.

Ker so prejšnje generacije živele v pretežno tradicionalni patriarhalni ureditvi, kariera za ženske ni bila družbeno zaželena izbira. Zato so bile manj izobražene in imele posledično manj možnosti. Izobrazba je bila po mojem prepričanju edina ovira, ki jo je mogoče racionalno pojasniti za zaostajanje žensk v poklicnem življenju. Dokler so ženske manj izobražene, imajo skromnejše možnosti za poklicni razvoj, zato ne morejo v enaki meri razviti svojih strokovnih kompetenc in osebnostnih lastnosti, kot so samozavest, pogum, odločnost in ambicioznost, ki so potrebne za napredovanje in doseganje najvišjih organizacijskih mest.

Ta teza temelji na prepričanju, da je neravnovesje med spoloma na vodilnih mestih posledica izhodiščne razlike v izobrazbi. V kolikor bi prišlo do uravnoteženja v izobrazbi, bi to spremenilo okoliščine, ki povzročajo spolno neenakost, in ravnovesje bi se

sorazmerno hitro vzpostavilo po naravni poti. Toda ta teza se v praksi ni potrdila: če je še leta 1993 večina žensk verjela, da so glavne karijerne ovire vezane na osebne značilnosti žensk, kot sta pomanjkljiva izobrazba in/ali pomanjkanje motivacije, je leta 2002 te dejavnike navajalo bistveno manj žensk (Kanjuo Mrčela, 1996; Kanjua Mrčela, Lužar & Šmuc, 2012). Po več kot tridesetih letih, kar dekleta ne zaostajajo več po merilu izobrazbe, ostaja njihov delež na mestih odločanja skromen, na najvišjih mestih pa zanemarljiv.

Padec teze, da je neenakost v izobrazbi razlog za neenakost na delovnem mestu, je omogočil nove smeri raziskovanja vzrokov za dominantnosti enega in podrejenosti drugega spola, ki so očitno mnogo globlji, kot se je verjelo. Sprva so se kot razlogi navajala stereotipna pojasnila, kot so, da se ženske manj ambiciozne, da se raje posvečajo družini kot karieri, da niso dovolj odločne za vodilna mesta, da jih ljudje ne sprejemajo kot vodje itd. Toda študije, ki so preverjale te trditve, temu ne pritrjujejo:

- ženske niso manj ambiciozne (68 % Evropejcev ne verjame, da so ženske manj zainteresirane za kariero kot moški) (EK, 2015e);
- kadar so postavljene pred izbiro ali družina ali kariera, vse pogosteje izbirajo kariero (Hewlett in dr., 2011; Roberts, 2014);
- tudi akademsko so ženske bolj ambiciozne in v številnih državah že predstavljajo bolj izobražen del populacije (Hewlett, Leader-Chivée, Fredman, Jackson, & Sherbin, 2011); 34 % Slovenk ima terciarno izobrazbo v primerjavi s 23 % moških (Vrabič Kek, Šter, & Žnidaršič, 2016).

Ženske so, tako kot moški, aktivne, ambiciozne in nadarjene. Kljub temu so v 21. stoletju še vedno redke ptice na vodilnih mestih v gospodarstvu, politiki, znanosti, kulturi, športu. V večini držav OECD, vključno s Slovenijo, je razmerje na vodilnih mestih v gospodarstvu okoli 20 : 80, v samem vrhu žensk tako rekoč sploh ni: 96 % evropskih in 95 % slovenskih borznih podjetij vodijo moški (EK, 2016a).

Če so možnosti za vse enake, kako je mogoče pojasniti tako velik razkorak? Ob upoštevanju Gaussove krivulje, ki pojasnjuje normalno demografsko porazdelitev, je to nemogoče racionalno pojasniti, vsekakor pa gre za veliko izgubo človeškega potenciala. Ko temo odpremo v kontekstu strateškega upravljanja podjetij, ki temelji na načelih racionalnosti, učinkovitosti in inovativnosti, se odprejo mnoga zahtevna vprašanja:

- zakaj podjetja ne izkoriščajo bolje človeškega potenciala, ki jim je na voljo?
- kaj je narobe s podjetji, da ženske tako redko in težko napredujejo?
- kje so ovire, ki preprečujejo podjetjem, da bi kapitalizirala na premiku v kupni moči, ki se je prevesila na stran žensk kot potrošnic in kot družinskih finančnih odločevalcev?
- zakaj organi nadzora in vodenja temu področju ravnanja s talenti ne posvečajo ustrezne pozornosti?

Trdim, da gre za **organizacijske slepe pege**, ki so vgrajene v organizacijsko kulturo in procese, ker se napajajo iz prevladujočih stereotipnih kulturnih predsodkov, po katerih ohranjajo pri življenju tradicionalni odnosi do žensk in do moških. Uspešnost in konkurenčnost podjetja sta odvisni od kakovosti razpoložljivih talentov in od rezultatov njihovega dela. Količina in rezultati človeškega kapitala so posledica učinkovitosti voditeljskega procesa, zato je kakovostno ravnanje s človeškimi viri, ki razume tudi spolno dimenzijo človeških virov, osnovna strateška naloga vodstva podjetja.

Da bi vodje lahko razvili to kompetenco, morajo najprej razumeti vzroke in družbene vzorce, ki ovirajo razvoj ženskega človeškega kapitala. To je prvi korak pri odpravljanju ovir za večjo integracijo ženskih (kakor tudi drugih zapostavljenih skupin) v gospodarske in druge organizacije. V nadaljevanju tega poglavja bodo ovire v javni, zasebni in gospodarski sferi predstavljene skozi nekaj izbranih vzrokov:

- ovire v javni sferi (družbena raven): vpliv zgodovinske patriarhalne ureditve, androcentričnosti jezika, izobraževanja, medijske prisotnosti in prisotnost žensk v politiki,
- ovire v zasebni sferi (individualna raven): vpliv družine in skrbstvenega dela ter osebne moči posameznice,
- ovire v gospodarski sferi (organizacijska raven): dvojni standard in plačna vrzel.

3.1 Ovire v javni sferi

Razumevanje ženske podrejenosti pomeni razumeti posledice zgodovinskega družbenega razvoja, v katerem je več dejavnikov – med temi izstopata religija in jezik -, vplivalo na sistematično drugorazredno obravnavo žensk. Ti vplivi so daljnosežni in še danes, kljub zakonski enakosti obeh spolov, spodkopavajo enakost med spoloma. **Diskriminatorne prakse do žensk** so na marsikaterem področju tako podzavestno ponotranjene pri moških in pri ženskah, da jih sploh ne dojemamo kot diskriminatorne (npr. dvojni standardi – več v podpoglavju Dvojni standardi). Šele uvid v taka ravnanja omogoča iskanje drugačnih rešitev.

3.1.1 Zgodovinska vloga patriarhalne ureditve

Živimo v patriarhalni družbi, ki jo določa globoka asimetrija med spoloma: politična, ekonomska, znanstvena in socialna moč so v rokah moških, resursi so porazdeljeni na škodo žensk ugotavlja Wolf (1991). Patriarhalnosti, ki ustoličuje moške kot glavo družine in družbe, obravnava ženske kot drugorazredne državljanke, ki morajo biti zato izključene iz javnega življenja. Tako razumevanje družbenih vlog se je ohranilo vse do 20. stoletja. V Sloveniji, ki je bila del habsburške monarhije, je bil po občem državljskem zakoniku, ki je veljal od leta 1811 do razpada monarhije leta 1945, mož glava družine, ženska pa brez moškega privoljenja ni smela delovati v podjetništvu (Svenšek, 2012).

Primerov deprivilegirane obravnavane žensk in poudarjanja njihove odvisnosti od moških, ki je imelo pravni in verski temelj, je skozi zgodovino veliko, kot denimo (nekaj primerov je bilo navedenih že v poglavju Družbeni vidiki enakosti):

- v zibelki demokracije, starogrških Atenah, so bile ženske, tudi premožne Atenke, izključene iz političnega in intelektualnega življenja; njihov življenjski prostor je bil dom, ki so ga smele le redko zapustiti; cenjeni vrline sta bili poslušnost možu in posvečenost domu; ženske niso bile smatrane za državljanke, temveč za orodje (O'Neill, 1993). Niso imele pravice do svojega mnenja, do volitev ali do razpolaganja s premoženjem; niso smele delati (razen sužnje in revne ženske), njihova naloga je bila rojevanje moških potomcev (Callaway, 2014),
- katoliška in muslimanska vera sta sveta besedila tolmačili tako, da sta lahko ustoličili podrejenosti žensk; v rimokatoliški cerkvi se ženske dolgo niso smele približati niti oltarju, bogoslužje pa jim še danes ostaja nedostopno (Mikuš, 2006),
- leta 1971 je Švica kot zadnja evropska država uzakonila volilno pravico za ženske (še leta 1959 so Švicarji to pobudo na referendumu zavrnili, čeprav so bili sami do nje upravičeni že od leta 1848, zaradi česar so bili Švicarji, poleg Francozov, prvi moški z volilno pravico na svetu (Brenčič, 2011),
- vrata univerze so bile ženskam zaprta do konca 19. stoletja, nekatere še globoko v 20. stoletje (tudi pri nas še med drugo svetovno vojno ženske niso smele biti sodnice, zato niso mogle biti sprejete na pravne fakultete) (Mikuš, 2006),
- banke v ZDA so vse do leta 1974 od žensk, ki so želele pridobiti kreditno kartico, zahtevale sopodpis moža, zato so imele neporočene ženske otežen, če ne onemogočen, dostop do te bančne storitve (Pearl, 2014),
- na olimpijado v Londonu 2012 so nekatere nacionalne zveze svoje športnike poslale v poslovnem (japonski nogometaši, avstralski košarkaši), športnice pa v ekonomskem razredu (pri čemer so bile japonske nogometašice kot svetovne prvakinje favoritke za zlato medaljo, nogometaši ne) (Channel 4, 2012).

Številni primeri deprivilegiranosti žensk kažejo nizko vrednotenje ženskega mnenja in dela skozi zgodovino. Njihov delovni prispevek je bil ozko usmerjen v skrb za druge (dom, gospodinjstvo, družina), kar so spodbujali verski razlagalci s strogim nadzorom nad žensko. Ko je prišlo do spajanja cerkve in države od 13. stoletja naprej, so cerkveni zakoni postajali javni zakoni, kar je ženske povsem umaknilo iz trga dela in pridobivanja finančnih sredstev z lastnim delom. Ta pravica in obveznost sta tudi pravno postali moška domena, ki se je obdržala skozi stoletja (Pearl, 2014) .

Zlasti fundamentalna tolmačenja vere, ki so izhajala iz biološkega esencializma, so bila tista, ki so utrjevala in širila patriarhalne družinske, družbene in kasneje tudi korporativne odnose. Temu se je postavila po robu Simone de Beauvoir po drugi svetovni vojni v znameniti knjigi *Drugi spol* (glej podpoglavje *Družbeni spol*). Izpostavila je, da se spola ne da zreducirati samo na anatomske razlike med spoloma, temveč da na oblikovanje

posameznika in celotnega spola pritiskata družba in kultura. Moški so bili tisti, ki so se postavili za univerzalno odgovorne za vse vidike javnega življenja, ženske pa so ostale na marginaliziranih pozicijah v družbi. Skozi zgodovino so moški naturalizirali obstoječo razporeditev položajev, pri čemer so ženske svoje stanje ponotranjile ter to podrejenost sprejele, toda de Beauvoir (1999) razgalja, da v človeški skupnosti ni nič naravnega, zato je tudi ženska proizvod kulture; če bi se v žensko usodo posegalo drugače, bi ta akcija pripeljala do povsem drugačnih rezultatov.

Ponotranjenost ženske podrejenosti in moške nadrejenosti se je v družbi kazala skozi patriarhalne vzorce, kjer je vedno na vrhu moški, ki prevzame moč in pravice, a tudi odgovornost za preživetje družine oziroma uspeh posla. Taka družbene ureditev je tlačila v stereotipne družbene vloge tako ženske kot moške, toda za žensko so bile te vloge bistveno manj ugodne in bolj usodne. V sodobnem času ima beseda 'patriarhat' že negativen prizvok, toda posledica patriarhata so še vedno vidne - v nizki samopodobi žensk, nasilju nad ženskami, njihovi neprisotnosti v vrhovih ključnih institucij moči ... Podobno kot de Beauvoir tudi Irigaray (1997) razmišlja, je bil filozofski subjekt zgodovinsko vedno moški, ki je vse ostalo zvedel na razmerje s samim sabo, na dopolnilo, na projekcijo sebe. Zaradi česar so ostale ženske »zunaj vidnega polja«, odsotne v zgodovini, v mitologiji, v jeziku.

V današnjem svetu se iz nevidnosti ženske postopno prebijajo v vidnejše družbeno polje, toda proces je zelo počasen. Zato tudi sodobne ženske še vedno težje razvijejo samozavest, da imajo pravico do lastne usode in enakih možnosti. To velja tudi za visoko izobražene ženske v poslovnem okolju, zato je ključno, da to osvestijo same, kakor tudi podjetja, da bi temu lahko prilagodila svoje kadrovske pristope.

3.1.2 Vpliv krščanske religije

Področje, ki najbolj oblikuje kulturo neke družbe, je religija. Kot so dokazal že Inglehart et al. (2004), zgodovinsko prevladujoča vera tudi v sedanosti, ne glede na to, koliko ljudi se priznava za njene vernike, vpliva na odnos do žensk in posledično na njihovo udeležbo v javnem življenju. V državah s pretežno krščansko ali muslimansko vero so najbolj prisotne **konservativne vrednote, ki gradijo na patriarhalnem vzorcu** (Inglehart et al., 2004, Rose, 2001). Zagovorniki »pro-družinskih« in krščanskih pravic, izpostavlja Rose (2001), podpirajo patriarhat, ki postavlja pravice moških nad pravice žensk in pravice staršev nad pravice otrok in pravice države. V teh družbah so ženske potisnjene na družbeno obrobje, moški pa v epicenter. Različne študije navajajo, da je v tradicionalnih, patriarhalnih družinah pogostejša zloraba žensk in otrok (Rose, 2001).

Teologi, ki so imeli tisočletja status učenjakov in razlagalcev družbenih razmerij, so trdili, da je Bog moškega in žensko ustvaril za različne namene. Bili so zagovorniki biološkega esencializma, zato so svoje teorije oblikovali na osnovi predpostavke, da je obstoječa neenakost med spoloma odraz bioloških razlik, za katere ni »kriv« nihče. Vse družbene razlike med moškim in ženskim spolom so pojasnjevali kot posledice izhodiščne »božje,

torej naravne« razlike, zato je bil vsak upor proti »spolnim vlogam po božji volji« obsojan kot upor proti Božjim zakonom (Kimmel, v Mikuš, 2006). Heinemann (1992) je to ilustrirala z mislijo, da je za Cerkev najboljša žena tista ženska, o kateri se najmanj govori, ki se je najmanj vidi in ki je tudi sama tiho. Bistvo ženske so skrčili na to, da je vdana moževa pomočnica, poslušna in potrpežljiva. Preko **vere, ki je v družbi uveljavila maskulinizacijo**, sta bili ženskam kot družbeno sprejemljivi ponujeni le dve vlogi: matere ali device (Mikuš, 2006). S takim prepričanjem so teologi žensko popolnoma izključili iz javnosti, politike in intelektualnega življenja.

Presenetljivo je, da tako v krščanstvu kot v islamu sveta besedila niso toliko podcenjevalna do žensk, kot se je to izoblikovalo skozi stoletja moške interpretacije teh besedil. V Evropi je Katoliška cerkev tista urejevalna institucija, ki je najbolj utrjevala in ohranjala hierarhijo med spoloma - dolga stoletja je urejala in nadzirala medčloveške odnose, zanikala pravico do enakega dostojanstva, pri tem pa sebe oklicala za edino nosilko prave moralnosti (Jogan, 2001). Pri tem ne gre toliko za vero, kot za sistem razlag Svetega pisma, ki v rimokatoliški cerkvi poudarja vlogo cerkvenih dostojanstvenikov kot varuhov in razlagalcev svetega izročila, kar jih ravno zaradi moči pojasnjevanja naredi celo pomembnejše od izvirnega besedila.

Poskus zasuka je bil storjen v Novi zavezi z revolucionarnim **Jezusovim odnosom do žensk** - moškega in žensko je oznanil za enakopravna partnerja, saj naj v Kristusovem kraljestvu ne bi bilo drugorazrednih državljanov (Ognjišče d.o.o., 1994). V zgodnjem krščanstvu je med moškim in žensko vladala enakost, med prvimi kristjani so bile tudi številne svečenice. Zato feministična smer v katoliški teologiji posebej poudarja, da je razlaga Svetega pisma od zgodnjega krščanstva dalje preveč patriarhalna. Schussler, ameriška teologinja, verjame, da je temelje feminizma pred dvema tisočletjema položil prav Jezus. Toda tekom zgodovine je bila Nova zaveza delno reinterpreterana; tudi tako, da so v prevodih in interpretacijah Nove zaveze žene apostolov postale samo gospodinje z namenom, da bi bili apostoli videti samski (Heinemann, 1992).

Mikuš (2006) navaja, da je maskulinizacija družbe prišla še posebej do izraza v poznem srednjem veku. V obdobju med 13. in 15. stoletjem se je Cerkev v večjem delu Evrope integrirala v državni sistem. Kmalu za tem, ko je verska zakonodaja postala del civilne zakonodaje, je prišlo do **inkvizicije in čarovniških procesov**, usmerjenih predvsem proti ženskam, ki so predstavljale preko 80 % žrtev. Ocenjuje se, da je bilo v čarovniških procesih, ki so trajali vse do 18. stoletja, v Evropi mučeno okoli 100.000 oseb, od tega jih je bilo med 40.000 in 60.000 usmrčenih, večinoma na grmadi (Burns, 2003). Ost preganjancev je bila usmerjena predvsem v ženske z znanjem, kot so zeliščarice in babice, ter v ranljive ženske brez moške zaščite (neporočena dekleta, vdove). V Sloveniji je bilo obtoženih 500 žensk, preganjanje pa se je končalo leta 1740, ko je Marija Terezija zahtevala, da vse čarovniške procese, ti so veljali za kaznivo dejanje, v habsburških dednih deželah predložijo v njeno osebno odločitev (Košir, 2001).

Inkvizicija in lov na čarovnice sta še poslabšala položaj ženske, jo še bolj utišala in podredila moškemu, saj so v družini zavladala še strožja patriarhalna pravila. Nova morala je posegla tudi v proces proizvodnje materialnih dobrin. V obrtniških družinah je bilo v navadi, da so ženske tradicionalno sodelovale v vseh fazah dela, saj je obrtno podjetje sprva nastalo kot družinsko podjetje, kjer je bilo žensko delo precej enakovredno moškemu. V 17. stoletju pa je bilo **ženskam prepovedano delati v delavnicah**, kar je dramatično poslabšalo njihov položaj. Postale so osebe brez pravice do avtonomnega razvoja; njihov prostor je bil zožen na dom, naloge pa na skrb za moža in otroke.

Diskriminiranje žensk spada med najbolj žalostna poglavja v zgodovini katoliške Cerkve, ugotavlja Mikuš v diplomskem delu *Položaj žensk v krščanstvu* (2006), Smrke (2000) pa izpostavlja, da je Cerkev vztrajno gojila mit, namenjen **utrjevanju ženski nenaklonjeno ideologijo**. Vendar so tako ideologijo vzpostavljale vse fundamentalne religije, ki so temeljile na patriarhalni miselnosti (Rose, 2001). Mnogo boljši je položaj žensk v protestantskih državah, kjer se je ženska enakopravnost, tako kot druge značilnosti moderne dobe, lažje in prej uveljavila (Kerševan, 2006). Ni presenetljivo, da je ravno v teh državah tudi stopnja demokratičnosti in ekonomske razvitosti najvišja (več o tem v podpoglavju *Povezava med razvitostjo demokracije in enakostjo*).

3.1.3 Moč jezika - dominanca moške oblike

Kulturološki element, ki nezavedno globoko negativno vpliva na razvoj občutka samozavedanja, samozavesti in enakosti pri ženskah, a pozitivno pri moških, je jezik. Jezik je tako večplasten, da se le redko zavedamo, da poleg sporazumevanja, vpliva tudi na razmišljanje, razumevanje in vedenje posameznika na eni strani ter kulturo in zgodovino družbe na drugi strani. Tudi družbeno osveščene ženske (osebna izkušnja) ob omembi jezika menijo, da ne gre za diskriminatornost, temveč le za dana slovnična pravila, ki nimajo posebnega vpliva. Toda tudi slovnična pravila so nastala v določenem zgodovinskem in družbenem kontekstu.

Jezik, ta zapleten sistem besednih skladenj, se je izoblikoval pred 150.000 leti, ko je razvoj možganov omogočal koherentne možganske povezave, potrebne za oblikovanje celovitejših misli (Živanović, 2003). Skozi jezik se identificiramo. Tako jezik uokvirja sistem razmišljanja, **oblikuje našo realnost** ter nam omogoča, da verbalno izrazimo svoje občutke in misli. Preko jezika se med posamezniki in med družbenimi skupinami tkejo razmerja in vezi, zato je jezik tudi temeljna struktura, ki določa družbene relacije ter najbolj bistvena vez med ljudmi neke kulture (Spender, 1985). Ker deluje kot vezno tkivo, kot mehanizem za prenašanje znanja, tradicije in običajev iz generacije v generacijo, je mnogo več kot samo način sporazumevanja - je temelj kulture naroda, ki tudi sam po sebi vpliva na dojemanje družbene realnosti, preko tega pa na **oblikovanje družbene in spolne identitete** posameznika in posameznice (Braidotti, 1998; Spender, 1985;).

Jezik je **zasnovan androcentrično**, torej tako, da je moška oblika dominantna. Zgodovinski podcenjujoč odnos do žensk se je prenesel tudi v jezik in utrdil v 16. stoletju, ko so tedanji intelektualci - moški slovničarji, teologi, politiki, filozofi ipd. - začeli ustvarjati prve slovnične podlage (Crawford, v Kambič, 2008; Speer, 2005). Ti so v jezik vnašali teorijo biološkega esencializma, po kateri je neenakost med spoloma naravna, in je zato upravičeno, da se prvorazrednost moškega spola zrcali tudi skozi jezik.

Primer androcentričnosti v jeziku je denimo raba priimkov, kjer se ženska še vedno označuje kot lastnina - npr. »profesorica Tršarjeva« (Zupanc, 2009). Androcentrično je tudi slovnično pravilo, po katerem moški spol kot generičen spol označuje splošno oziroma prevlada nad ženskimi oblikami (primer pozdrava: »Spoštovani dame in gospod«). Uporaba moškega spola se namreč ne nanaša samo na situacije, ko so akterji samo moški, temveč tudi ko so akterji dogajanja moški in ženske, ali celo ko so ženske v večini, toda: »... ženske in njihove aktivnosti so prekrite z moškimi zaimki, to pa neizbežno pušča vtis, da žensk v preteklosti kot tudi v sedanjosti sploh ni (bilo),« (Leskovšek, 2000, str. 413–414).

Tako je v slovnični strukturi jezika teorija biološkega esencializma še vedno prisotna, preko tega pa prispeva k prenašanju tradicionalne hierarhične porazdelitve družbene moči med spoloma. Deček ali deklica, rojena v 21. stoletju, bosta od najzgodnejšega otroštva vzgajana v komunikacijskem sistemu, ki skozi jezikovno kodo postavlja v ospredje moške elemente in implicira podrejenost ženskega spola. Socializacijska sporočila, ki so vtkana v jezik, se v deklice in dečke zavlečejo, ne da bi se tega zavedali starši, učitelji ali družba, kaj šele otroci. Zato ne preseneča, da je uspešnost posameznice mnogo redkejše, in skoraj heroično dejanje, kot je to v primeru posameznika, saj mora posameznica premagati lastne in družbene omejitve, ki jih je tudi s pomočjo jezika ponotranjila tako sama kot svet okoli nje (več o tem v podpoglavju Dvojni standard).

Uporaba jezika je osnova za oblikovanje in izražanje družbene identitete. Preko učenja jezika postanemo človeško in družbeno bitje, preko jezika izražamo svoj spol in razred, preko besed sporočamo svetu, kdo smo (Braidotti, 1998). Še več: po hipotezi, ki sta jo postavila lingvist Sapir (1929) in Benjamin Lee Whorf (1956), jezik oblikuje tudi naše misli oziroma brez jezika ni misli. Vendar **jezik kot orodje za oblikovanje misli** deluje drugače za moškega kot za žensko, saj svet poimenuje in predstavlja iz moškega zornega kota. Zato je globoko seksističen, ugotavljajo lingvistične feministke (Cameron, 1998, Crawford, 1995, Speer, 2002). Z osvajanjem jezikovnih kod posameznik posredno spoznava tudi svoj družbeni status, se uči primernega družbenega obnašanja ter pogledov na svet (Leskovšek, 2000) – ta sporočila pa so v jeziku zakodirana drugače za uporabnice kot za uporabnike jezika.

V evropski kulturi jezik določa žensko predvsem kot podredljivo, emocionalno, labilno, nežno ipd., moškega kot dominirajočega, racionalnega, stabilnega in trdnega (Stankovič, 2002). Ti pripisani pomeni so kulturni konstrukt, ki biološke razlike interpretira na način,

ki legitimira nadvlado moškega spola ter naturalizira družbeno pripisane lastnosti obeh spolov (Kambič, 2008). Analiza besedil meščanskih slojev iz 17. in 18. stoletja, kakor tudi priročnikov o bontonu iz 19. stoletja kaže, da je bila zasebna sfera edino področje, kjer je bil govor žensk dovoljen, a v pogovoru z moškimi so morale izražati skromnost in ponižnost; njihovo sleherno javno izražanje, za kar so bile že vnaprej zaznamovane kot nekompetentne, pa je bilo označeno kot skrajno nefeminilno, nerazumno in nepremišljeno (Kramae v Cameron, 1998).

Analizo družbenega odnosa do spola skozi jezik in govor so v 70. letih ponudile tri lingvistke: Robin Lakoff (deficitarni model), Dale Spender (model dominacije) in Deborah Tannen (model razlik), ki jih je v svojem diplomskem delu proučila Kambič (2008), na tem mestu pa jih smiselno povzemam (podrobneje pa predstavljam v Prilogi 3). Kljub trem različnim jezikovnim modelom so vse tri dokazale, da:

- je način izražanja, ki ga uporabljajo moški in ženske, različen (v primerjavi z moškimi imajo ženske manj družbeno sprejemljivih možnosti za izražanje in uveljavljanje svojih stališč; izražati se morajo 'damsko', to je bolj vljudno, milo in nemočno),
- dečki in deklice te razlike osvojijo skozi socializacijo že v zgodnjem otroštvu (ženske v javnem prostoru manj govorijo, redkeje pridejo do besede, pogosteje se jih med govorom prekinja, njihova mnenja so redkeje zaznana in upoštevana),
- sta jezikovno izražanje in vedenje povezana (pri moških je poudarek na doseganju uspeha, pri ženskah na nekonfliktnosti).

Raziskovanje dimenzij, ki jih ima jezik na oblikovanje ženske psihe, ambicije in samozavedanja, je izjemen uvid v **psihološki vpliv jezika**. Jezik lahko kot osnoven življenjski element postavimo ob bok vodi ali zraku. Kakovost zraka in vode imata globok vpliv na zdravje in razvoj človekovega organizma – če sta onesnažena, človeški organizem zboli in lahko tudi umre. Jezik ima podoben vpliv na zdravje človekove psihe. Besede in komunikacija, v katerem je posameznik vzgajan, pomembno vplivajo na oblikovanje njegovega odnosa do samega sebe in do sveta, v katerem živi. Pozitivne misli in spodbude vplivajo na razvoj zdravega duha, medtem ko ga negativna sporočila spodkopavajo. Tako je tudi zaradi androcentričnosti jezika moškemu lažje vsrkati spodbudna sporočila, medtem ko za ženske jezik deluje nasprotno, kot dodatna ovira pri oblikovanju samozavestne osebnosti.

Zato jezik ni nevtralen za oba spola. Če obstaja jezik s seksističnimi slovničnimi strukturami in besediščem, bodo tudi percepcije spolov, njihovih vlog in pomena v družbi seksistične. Pri tem hierarhiziranje slovničnih spolov predstavlja ženskam identifikacijo z neenakovrednostjo, kar utrjuje družbeno neenakost. A ker je tak način vsem privzgojen že od malih nog, se te dimenzije redko, če sploh zavedamo, zato je tudi ne priznavamo kot ovire za en spol in prednosti za drugi spol.

3.1.4 Vloga izobraževanja

»Najboljši ukrep za spreminjanje miselnosti je izobrazba: z njo že otrokom vcepimo enakost med spoloma kot vrednoto, ki jo je treba spoštovati,« je v dokument, ki je spremljal poročilo o enakosti žensk in moških za leto 2010 zapisala tedanja bolgarska evropska poslanka Marija Nedelčeva (Evropski parlament, 2011; EK, 2011a). A izobrazba je že sama po sebi element krepitve enakosti med spoloma. Tesno je povezana z razvojem posameznika, njegovim razumevanjem sveta in možnostmi za življenje. Izobrazba tudi **pomembno vpliva na delo**, ki ga posameznik opravlja in s tem na finančne vire za bolj ali manj kakovostno življenje, saj povečuje njegove možnosti za ustrezno delo. Pri tem z vidika delovanja družbe ni nepomembno, da je pomen dela širši od samega primarnega vira za preživljanje: delo prispeva k skupnemu dobremu, znižanju neenakosti, zagotavljanju kakovostnega življenja in opolnomočenju posameznika. Delo ljudem omogoča, da so del družbe, daje jim občutek smisla, dostojanstva in vrednosti, poleg tega pa preko skrbi za druge in prostovoljnega dela gradi družbeno povezanost in odnose znotraj družin in skupnosti, poudarjajo Združeni narodi (UNDP, 2015a).

V tem oziru so imele in imajo ženske manj priložnosti, da razvijejo svoje potenciale in občutek pomembnosti za družbo. Večji del zgodovine so bile odrinjene s trga dela, še dlje jim je bil **onemogočen dostop do izobrazbe**. Iz generacije v generacijo so družine v uk, preko katerega so posamezniki pridobili poklic in s tem izboljšali svoje možnost za boljše življenje, pošiljale moške potomce. Ženskam je bila avtonomnost odvzeta, odvisne so bile od možitve. Enako je veljalo za univerzitetno izobrazbo: družine, ki so se odločile za vlaganje v visoko izobrazbo svojih otrok, so sredstva namenjala moškim potomcem. Prve sodobne univerze so bile ustanovljene v zgodnjem 11. stoletju (kot prva leta 1008 Bolonjska univerza), toda trajalo je stoletja, da so ženske lahko postale tudi študentke. Prva slovenska doktorica znanosti, Marija Urbas, je doktorirala leta 1906 iz filozofije na graški univerzi (Čuk, 2016).

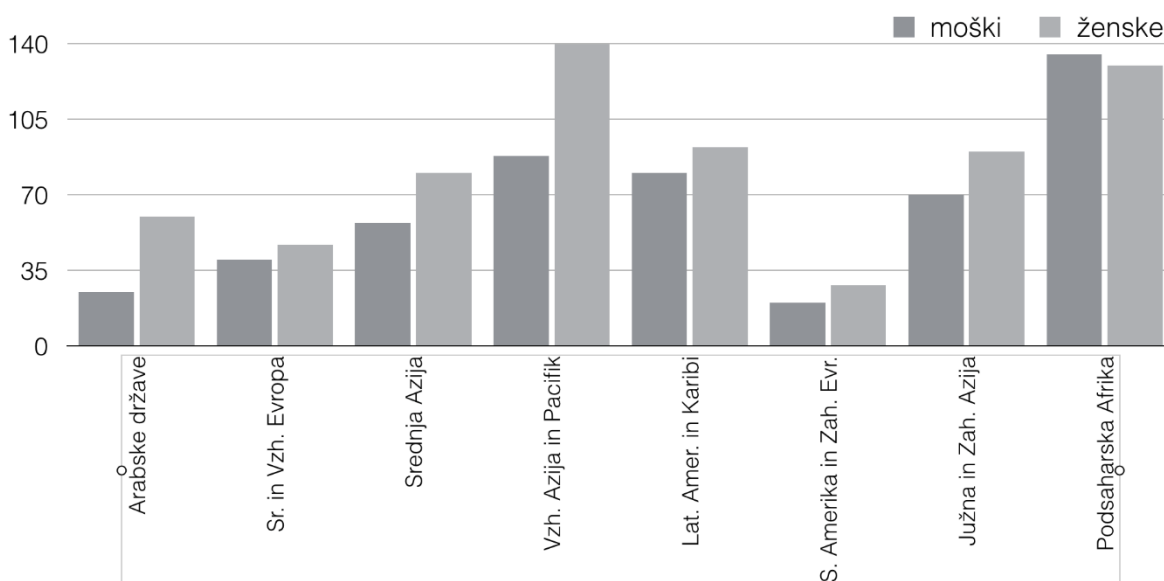
Vrata do izobrazbe so se ženskam začela odpirati konec 19. stoletja, ko je bil leta 1869 v habsburški monarhiji sprejet zakon o obveznem osnovnem šolstvu za dečke in deklice (Selišnik v Svenšek, 2012). S tem so tudi deklice prišle do možnosti, da se naučijo osnov pismenosti in računstva in preko tega razvijajo svojo inteligenco. Toda prizadevanja za večjo izobrazbo so bila pospremljena s stigmatizacijo in zaničevanjem. »Tiste ženske, ki so se pred 120, 130 leti bojevale v tedanji avstro-ogrski monarhiji, da bi se lahko vpisale na univerzo in študirale, so bile v slovenskem tisku označene kot 'horizontalne rokodelke', to je kurbe,« navaja Jogan (Horvat, 2005, str. 15).

Široko zastavljeno šolanje je v habsburški monarhiji povzročilo primanjkovalje učiteljev, zato so priložnost za pridobitev poklica dobile in pograbile ženske. Na prelomu stoletja je

bilo že okoli 40 odstotkov učiteljic, leta 1910 pa so že predstavljale večino¹, ugotavlja Selišnik (v Svenšek, 2012). Sama Univerza je še dolgo ostala za ženske zaprto območje. Kot prva je omogočila vpis filozofska fakulteta, kot zadnja, po drugi svetovni vojni, pa je bil možen študij prava, saj pred tem ženske niso smele biti sodnice (Selišnik v Svenšek, 2012).

Večstoletno izključenost iz izobraževanja so ženske nadoknadile po spremembi družbenih vrednostnih sistemov, ki sovpadajo z drugačnim odnosom do žensk po drugi svetovni vojni in feminističnimi gibanji 60. in 70. let prejšnjega stoletja (Unesco, 2010). Unesco v Globalnem poročilu o izobraževanju iz leta 2010, ki je dal pod drobnogled spolno enakost v izobraževanju, izpostavlja, da je prišlo v 70. letih do globalne širitve izobraževanja, v katerem so participirali tako fantje kot dekleta - do leta 2008 so se **izobraževalne kapacitete podvojile**, znotraj tega se je do leta 2008 število študentov pošesterilo na 159 milijonov (Unesco, 2010). Stopnja vpisa deklet je rasla dvakrat hitreje od fantov (razen v Podсахarski Afriki kot prikazuje Slika 9). Do konca 70. let so že prehitele delež diplomiranih fantov (Conger & Long, 2013).

Slika 9: Stopnja rasti vpisa na univerzitetni študij v letih 1999-2008 (v %)



Vir: Unesco, *Global Education Digest 2010, 2010, str. 13, tabela 8.*

V skoraj vseh državah OECD je **delež žensk na terciarni stopnji izobrazbe že višji od 50 %**, podoben trend beležijo tudi v več drugih regijah, najbolj v premožnih državah

¹ Selišnik (v Svenšek, 2012) izpostavlja, da so imele v učiteljskem poklicu ženske bistveno ostrejšje pogoje za opravljanje poklica kot moški. Imele so nižje plače od učiteljev in niso bile upravičene do enakih dodatkov. Predvsem pa se je od njih zahtevala, da žrtvujejo materinstvo. Za učiteljice je namreč veljal celibat; če se je učiteljica poročila, je morala zapustiti poklic (razen če se je poročila z učiteljem), ravno tako ni imela več pravice do pokojnine.

Bližnjega Vzhoda in v nekaterih karibskih državah (po Unesco podatkih v 76 od 97 državah). Ponekod že študira dvakrat več deklet kot fantov (Latvija, Angila, Bahrajn, Barbados, Estonija, Gvajana, Hrvaška, Litva, Mjanmar, Katar, Urugvaj (Unesco, 2010). Tudi v Sloveniji smo bili leta 2014 s 60 % deklet med vsemi diplomanti blizu takega razmerja (Čuk, 2016).

Dekleta, ki so imela možnost vpisa na fakulteto, v **povprečju dosegajo višje ocene** in v večjem številu zaključujejo izobraževanje kot fantje (Jacobs; Buchmann et al. v Unesco, 2010). Tako imajo pogosteje visokošolsko izobrazbo, ugotavlja UNESCO, več jih doseže tudi podiplomsko raven (razmerje med magistricami in magistri je 56 % : 44 %), je pa bil leta 2008 v skoraj vseh državah delež moških doktorjev znanosti višji od doktoric (globalno povprečje je 56 % moških). Kljub temu pa se na ravni raziskovalcev, kjer je bilo leta 2008 še vedno 71 % moških, ohranja močno neravnotežje (Unesco, 2010).

Dekleta in fantje nimajo enakih **študijskih preferenc**. Na konkretno izbiro študija in poklica vpliva kombinacija dejavnikov – od mednarodnih in nacionalnih razmer, institucionalnega okvirja, možnih študijskih smeri do osebnih okoliščin, kot so osebne želje in vpliv družine. Vse to sporoča, katere smeri so primerne za en ali drugi spol, kar se na ravni posameznika prevede v njegovo osebno zgodovino, ukrojeno z vsakodnevno realnostjo in materialnimi zmožnostimi (Unesco, 2010).

Toda neko splošno prepričanje, da deklet v naravoslovju tako rekoč ni, številke, ki jih je zbral UNESCO, ne potrjujejo. Verjetnost, da bo oseba diplomirala iz naravoslovnih ali družboslovnih znanosti, poslovanja ali prava je namreč za oba spola podobna, z nekaj razlikami med posameznimi regijami (glej Tabelo 5). Dekleta izstopajo na področju izobraževanja (90 % diplomantov), družboslovnih ved in novinarstva (60 % diplomantov) ter prava (razen v osrednji Aziji), fantje pa se v bistveno večjem številu odločajo za študij strojništva, elektrotehnike, proizvodnje, gradbeništva in informatike (predstavljajo 80 do 90 % diplomantov) (Unesco, 2010). V medicini, farmaciji, biologiji in sorodnih vedah diplomira več deklet kot fantov; v drugih naravoslovnih znanostih, matematiki in statistiki je razmerje odvisno od regije, je pa povsod višje od 40 % diplomantk, ponekod je delež tudi nad 50 %. Globalno je najbolj popularna smer študija ekonomija, poslovanje in administracija, v nekaterih regijah prednjačijo fantje, v drugih dekleta (Unesco, 2010). V Sloveniji je leta 2014 dve tretjini diplomantk pridobilo diplomu iz družboslovja (Čuk, 2016).

Tabela 5: Izbira študijskih področij po spolu - delež študentk posameznih področij leta 2008 (v %)

	Področja in podpodročja									
	Znanost					Družboslovje, ekonomija in pravo				
Regija		Medicina, farmacija	Fizika	Matem. in statistika	Računalništvo		Sociologija, psihologija	Novinar. in mediji	Ekonomija, poslovanje in admin.	Pravo
Arabske države	51	73	61	59	33	53	69	58	42	655
Centralna in Vzhodna Evropa	47	70	54	53	29	61	62	69	61	58
Centralna Azija	53	68	44	60	39	41	46	46	43	34
Vzhodna Azija in Pacifik	48	60	58	62	28	53	56	56	52	51
Latinska Amerika in Karibski otoki	41	67	51	53	31	57	70	70	56	52
Severna Amerika in Zahodna Evropa	40	60	43	48	21	57	64	64	53	59

Vir: Unesco, *Global Education Digest 2010, 2010*, str. 76, tabela 3.

3.1.5 Vloga medijske (ne)prisotnosti žensk

Medijske podobe sooblikujejo percepcijo ljudi. Način, kako sta spola prikazana v medijih in javnosti, prispeva bodisi k spreminjanju bodisi k utrjevanju stereotipov v družbi. Stereotipi ali predsodki so vzorci razmišljanja in družbene navade, ki so tako zakoreninjeni, da jih niti ne zaznavamo kot diskriminatorne in problematične, dokler nekdo ne razgali njihove nekorektnosti in škodljivosti. V odnosu do žensk je bilo v drugi polovici 20. stoletja veliko stereotipov preseženih.

Eden najbolj pogubnih stereotipov za ženske kariere je, da se ženskam ne priznava enaka strokovna veljavnost kot moškim, kar je posledica sindroma dvojnega standarda (več v pod poglavju Dvojni standardi). Ta predsodek se izkazuje tudi v **medijski podzastopanosti žensk kot strokovnjakinj**. Ko gre za strokovna in družbena vprašanja, je povprečno razmerje med gostujočimi strokovnjaki in strokovnjakinjami v medijih 80 : 20 (raziskave navajam v nadaljevanju). Podobno je s pojavnostjo govornic, saj je število konferenc in okroglih miz, kjer kot gostje nastopajo samo moški, še vedno tako pogosto, da je bila leta 2013 na Tumblrju oblikovana stran 'Congrats, you have an all male panel' za prijavo takih dogodkov, v Avstraliji pa je skupina iskanih moških govorcev napovedala bojkotiranje enospolnih okroglih miz in oblikovala spletno stran 'No thanks, mate' (BBC Trending, 2016).

Ženske imajo manj priložnosti, da se v javnosti izkažejo kot strokovnjakinje, saj v medijih še vedno prevladujejo tradicionalne podobe spolov, ki jim odrekajo to veljavo. Tako je začaran krog sklenjen: ker se manj pojavljajo v javnosti, se s tem ohranja predstava, da

žensk stroka ne zanima, da nimajo kaj povedati in da so zanesljivi strokovnjaki moškega spola. Ta stereotip ima konkretne posledice za kariere žensk in za pomen žensk v javnem življenju – poklicni ugled žensk je nižji (in nasprotno višji pri moških), zato so na individualni ravni možnosti njihovega kariernega napredovanja manjše; na kolektivni družbeni ravni pa manjša pojavnosti in prepoznavnost žensk v javnem prostoru tako stanje samodejno reproducira tudi v prihodnje, saj mlajše generacije ostajajo brez vzornic, s katerimi bi se lahko poistovetile.

Neenako zastopanost žensk v slovenskih medijih so dokazale mesečne analize 7 najbolj gledanih informativno-analitskih televizijskih oddaj, ki so bile pregledane v projektu Meta dekleta. Analiza obdobja 2014 - 2015 je pokazala, da je bil v povprečju vsak četrti gost v studiu ženska (27,4 % je bilo žensk in 72,6 % moških). Največ časa v svojih informativnih oddaja so ženskam strokovnjakinjam namenili na Svetu na Kanalu A (36 %), najmanj pa v oddaji javne nacionalne televizije Odmevi (22 %) (Javornik, 2013).

Ko je RTV Slovenija v 90. letih opravila pregled 11 slovenskih televizijskih iger in ene nadaljevanke v obdobju desetih let, je opozorila na ustvarjanje stereotipnih programov, ki ne upoštevajo družbenih sprememb med spoloma. Na televizijskih ekranih so ženske nastopale kot voditeljice zabavnih oddaj in informativnih programov, v televizijskih igrar pa kot skrbne, požrtvovalne matere in žene in/ali poželenja vredni spolni objekti. Ženskih vlog je bilo v primerjavi z moškimi skoraj trikrat manj (38 %), so pa ženski liki opravili 80 % vseh gospodinjskih opravil, v 70 % so skrbeli za otroke, le slaba petina jih je upodabljala ženske na visokem oziroma strokovnem delovnem mestu (Verša v Vodopivec, 2001).

Podobne so razmere tudi v ameriških in mednarodnih **filmih**. Igralka Geena Davis, ustanoviteljica inštituta za raziskovanje vloge spola v medijih, verjame, da filmske upodobitve vplivajo na samopodobo otrok in njihove poklicne izbire. Na podlagi analiz njenega inštituta izpostavlja, da je fiktivno življenje na platnu in ekranu do žensk še bistveno bolj stereotipno in ozko kot dejansko življenje. S tem ko se le majhen odstotek žensk pojavlja v filmih, je to tudi signal dekletom in mladim ženskam, da je preboj skozi stekleni strop oziroma stekleni labirint komaj mogoč, po drugi strani pa imajo dečki bistveno širše možnosti izbire in mnogo več vzornikov (Geena Davis Institute on Gender in Media – About us, 2016).

V raziskavi Geena Davis Inštituta o spolu v medijih iz leta 2012 izpostavljajo, da ameriška filmska industrija v skoraj pol stoletja glede enakosti ni napredovala – 30-odstotni delež ženskih likov v pol stoletja ni narasel, prikazovanje žensk je še vedno stereotipno in seksualizirano, zelo rekdo osebe z močjo in vplivom predstavljajo ženske, filmskih režiserk je le 7 % (Smith, Choueiti, Pieper, Liu Y., & Liu C., 2014). V študiji, ki je zajela 120 najbolj gledanih filmov med leti 2010 in 2013 v 11 državah, ki so bili označeni kot primerni za občinstvo nad 12 let, so analizirali, kakšnim vizualnim in verbalnim

sporočilom so izpostavljeni mladostniki in odrasli skozi film. Samo desetina filmov je bila spolno uravnotežena s 45 - 54,9 % vsakega spola, v kar 90 % je bilo žensk (v nobenem to ni veljalo za moške) daleč pod naravno mejo. Povprečje je znašalo 31,2 % ženskih likov na film, ženskih glavih vlog ali glavnih so-vlog je bilo 23 % (v Franciji in Indiji, denimo, med deseterico filmov v proučevanem vzorcu ni bilo niti enega, kjer bi imela glavno vlogo ženska).

Medijske vsebine, ki prikazujejo različne službe in delovna okolja, prispevajo ali okrepijo gledalčev vpogled v konkreten poklic, karierno socializacijo in spolne predsodke v zvezi z delom (DeFleur & DeFleur; Herrett-Skjellum & Allen v Smith et al., 2014). Smith et al. (2014) so s proučevanjem 120 mednarodnih in 129 ameriških filmov prišli do podobnih razmerij glede zaposlenosti med spoloma, kot dve desetletji prej raziskava RTV Slovenija: med liki, ki so bili zaposleni, je imelo službo 77,5 % moških in le 22,5 % ženskih likov. Delo, ki ga opravljajo ženske na filmskem platnu, ponovno odstopa od realnosti, saj **moški liki disproporcionalno pogosteje nastopajo na vplivnih in uglednih delovnih mestih**, kot je to v realnem svetu, upodobitev žensk na vodilnih mestih je slabih 14 % (glej Tabela 6). Podobno je pri vseh drugih poklicih, ki so povezani z močjo – te filmski ustvarjalci namenjajo drugemu spolu: razmerje med odvetnicami in odvetniki na platnu je 1 : 9, čeprav v večjem delu sveta pridobi pravno diplomo več deklet kot fantov; razmerje med profesoricami in profesorji je 1 : 16, čeprav se na pedagoške fakultete globalno vpiše le 10 % fantov; še največ možnosti na filmu imajo ženske kot zdravnice, kjer je razmerje med spoloma 1 : 5 v korist moških, ali kot novinarke. Najslabše se ženskam na filmu godi kot v športu, saj tako rekoč ne obstajajo; medtem ko je bilo v primerjanem vzorcu moških v vlogah športnikov ali trenerjev 117, je bilo športnic ali trenerk le 5. V realnem svetu je delež športnic, ki so se udeležile olimpijskih iger v Riu leta 2016, presegel 45 % (Mednarodni olimpijski komite, 2016). Tudi v naravoslovnih poklicih je filmsko razmerje 1 : 7,6 v škodo žensk, s čimer se v družbi ohranja prepričanje, da ti poklici niso enako primerni za ženske, kot so za moške.

Tabela 6: Ženski in moški poklici v 120 mednarodnih filmih leta 2014 (v %)

Vloga, ki prikazuje poklic	Moški	Ženske
na najvišjem položaju v podjetju	86	14
v poslovanju / financah (npr. vlagatelj)	89	11
na visokem političnem položaju	72	28
odvetnik, odvetnica	91	9
sodnik, sodnica	95	5
zdravnik, zdravnica	85	15
profesor, profesorica	94	6
novinar, novinarka	60	40
športnik, športnica	96	4
predstavnik / predstavnica vere	95	5

Vir: S. L. Smith, M. Choueiti, K. Pieper, Y. Liu & C. Liu, Gender Bias without Borders: an Investigation of Female Characters in Popular Films Across 11 countries, 2014, str. 9 in 11, tabeli 7 in 8.

Splošno pomanjkanje žensk na filmu in njihova neenaka upodobitev (seksualizacija, redko zaposlene, poklici z manj vpliva in moči) vplivata na kronično pomanjkanje vzornic in življenjskih slogov, ki bi lahko navdihovali in motivirali mlajše generacije deklet, da razvijajo svoje potenciale. Dečki imajo v tem oziru vrata širše odprta, saj lahko preko filmov in drugih medijev spoznavajo raznolike poklice in življenjske vloge. Geena Davis je moto svojega inštituta strnila v: »If she can see it, she can be it,« - kar deklica vidi, si lahko tudi zamisli, da bi to postala, kajti tisto, česar si ne moreš zamisliti kot izbire zase, ti ostaja tudi nedosegljivo. V tem smislu **filmske in televizijske upodobitve ohranjajo tradicionalno delitev med spoloma in ovirajo razvoj samozavesti pri dekletih**, kar neposredno vpliva na njihov položaj v družbi in na karijerne odločitve.

3.1.6 Pomen enakosti v politiki – primer Slovenije

»V procesih tranzicije, ko so se v temeljih spreminjali družbeno ekonomski in socialni sistemi in tudi sistemi vrednot, so ženske v Sloveniji v primerjavi z moškimi izgubile več ekonomskih in socialnih pridobitev socializma. Skoraj v celoti pa so bile izrinjene iz institucij politične moči. Moški so zavzeli na novo oblikovane politične stranke; v prvem sklicu 90-članskega Državnega zbora RS leta 1992 je dobilo prostor le 12 poslank ali 13,3 %,« navajajo Pleš, Nahtigal in Murko Pleš (2013). Zaznale so, da je postopno spreminjanje zakonodaje, ki je zapovedala minimalen delež spolne kvote na volilnih listah (s postopnim dviganjem kvote s 25 % leta 2008 na kasnejših 35 %), in uvedla zahtevo, da mora vsaka stranka na kandidatni listi izmenično umeščati kandidate obeh spolov, pokopala mit, da ženske niso izvoljive. Nasprotno, izkazalo se je, da izvoljive niso bile zato, ker niso imele enakih možnosti za uspeh: stranke se niso dovolj trudile s privabljanjem žensk v svoje vrste, niti jih niso dajale na izvoljiva mesta (kar izhaja iz problematike slovenskega volilnega sistema z volilnimi okraji), dokler niso bile v to primorane z zakonom (Pleš et al., 2013).

Pred spremembo ustave leta 2004, ki je zahtevala, da se določijo zakonodajni ukrepi za spodbujanje enakih možnosti moških in žensk pri kandidiranju na volitvah v državne organe in organe lokalnih skupnosti, je bilo število Slovenk v politiki zelo nizko. Če je bil še pred letom 1990 v delegatski skupščini Socialistične republike Slovenije delež žensk 24 %, se je ta delež s prvimi večstrankarskimi volitvami prepolovil – v republiško skupščino je bilo leta 1990 izvoljenih le še pa 12 % žensk, kar ni bilo niti v duhu demokratičnih načel niti v duhu slovenske ustave, po kateri bi morala predstavniška telesa odražati sorazmerno zastopanost obeh spolov (Pleš et al., 2013, str. 3). Šele na volitvah leta 2011 je bila prebita 20-letna meja 13 % (glej Tabelo 7) in v parlament je bilo izvoljenih 32 %, leta 2014 že 36 % (Med novoizvoljenimi poslanci 64 povsem novih obrazov, 32 žensk, povprečna starost 48 let, 2016). Prispevek v skoku leta 2011 je poleg zakonodaje tudi rezultat analize volilnih okrajev, ki jo je tik pred volitvami pripravil Ženski lobi, in s tem dal kandidatkam vzvod, da so se s strankami dogovarjale, v katerem okraju bodo kandidirale.

Tabela 7: Število in delež žensk v Državnem zboru RS neposredno po volitvah v letih 1992-2014

	1992	1996	2000	2004	2008	2011	2014
št. poslank	12	7	12	11	12	29	32
delež poslank (v %)	13,3	7,8	13,3	12,2	13,3	32,2	35,6

Vir podatkov: P. A. Murko, K. Nahtigal & T. S. Pleš, *Vpliv volilnih okrajev na izvoljivost žensk*, 2013, str. 5, tabela 4; str. 5; *Med novoizvoljenimi poslanci 64 povsem novih obrazov, 32 žensk, povprečna starost 48 let*, 2014.

Medtem ko so na političnem področju zakonski ukrepi za zagotavljanje spolne enakosti prispevali k večjemu deležu poslank, je večina najvišjih političnih mest ženskam še vedno težko dostopna. V Sloveniji smo imeli 12 vlad, a le eno je vodila predsednica; prvo podpredsednico vlade smo dobili z vlado Mira Cerarja, ki je zapriseгла septembra 2014; od skupaj 249 ministrice oziroma ministrov je bilo le 37 ministrice (14,9 %), največ v vladi Mira Cerarja (preko 40 %); število županj ni nikoli preseгло 16 oseb (oziroma 7,5 %, najmanj županj, samo dve, je bilo po prvih volitvah leta 1994 (Hočevar, 2014; Pleš et al., 2013). Nismo pa še imeli predsednice republike (na petih volitvah od leta 1992 je za to funkcijo kandidiralo pet žensk, ki predstavljajo 14 % vseh kandidatov in kandidatke), predsednice državnega zbora (vseh 10 dosedanjih funkcionarjev je bilo moškega spola), predsednice državnega sveta (ta je imel doslej pet predsednikov; svetnic v tem organu je med 12,5 %, leta 1997, in 2,5 % leta 1992 in 2007) (Pleš et al., 2013).

Pogled v reprezentativnost moških in žensk na političnem polju je pomemben tudi za gospodarsko sfero, saj se spremembe v odnosu med spoloma v družbi prej odražajo v politiki, zlasti v deležu poslank, kot v gospodarstvu, kot izhaja iz analize Inglehart et al., 2004 (več v poglavju Ekonomski vidik enakosti).

3.2 Ovire v zasebni sferi

Sociološki pristop pri proučevanju družbene vloge posameznega spola poudarja kulturo, religijo in druge družbene elemente, s katerimi se konstituirajo spolne vloge. Vsi ti elementi vplivajo na individualni razvoj osebe, pri čemer so družbena sporočila v zvezi z videzom in kariero za moške večinoma spodbudna, za ženske pa zaviralna.

Vendar razlike med spoloma, ki se odsevajo v oblikovanju značaja ali izboru poklica, niso samo posledica družbenih vzorcev, izpostavljajo nekateri strokovnjaki. Tudi **biološki dejavniki** povzročajo, da se moški in ženske razlikujejo v osebnostnih značilnostih. Biologi, denimo, ugotavljajo, da dvakrat višja raven testosterona pri moških vpliva na to, da dečki počasneje razvijejo jezikovne in družbene sposobnosti, imajo manj razvito empatijo, bolj jih zanima, kako stvari delujejo in kakšen je sistem, medtem ko dekleta bolj zanimajo odnosi. Zato so moški v večji meri zainteresirani za predmetne poklice (angl. *things-oriented occupations*), ženske pa so bolj usmerjene v ljudi, ugotavlja Lippa (2008)

na podlagi študije 200.000 oseb v 53 državah. Lippa tudi navaja več različnih študij, ki so potrdile višjo stopnjo asertivnosti in dominantnosti pri moških, medtem ko imajo ženske bolj izraženo družabnost, priljudnost, izogibanje nasilju, nekoliko boljše so pri samonadzoru in prenašanju stresa, so pa bolj nagnjene k nevrotičnosti kot moški.

V tem podpoglavju se bom osredotočila na dva sklopa, ki izhajata iz zasebne (družinske in individualne) ravni:

- vpliv **dvojne obremenjenosti**, ki izhaja iz prevzemanja večjega deleža neplačanega, skrbstvenega dela s strani žensk,
- **individualne značilnosti**, ki oblikujejo oziroma opredeljujejo **značaj**, kot so samozavest, materinstvo, življenjski slog, samokritičnost in slišnost.

Elementov, ki vplivajo na razvoj osebnosti posameznika in posameznice je še več, izbrala sem tiste, za katere ocenjujem, da pomembno sooblikujejo osebne karijerne odločitve in delujejo drugače za ženske kot za moške. Ravno zato je koristno, da jih odgovorni za strateško upravljanje s talenti v podjetjih, to so predvsem vodilni in kadroviki, razumejo, da bi lahko prilagodili kadrovske pristope glede na razlike med spoloma.

3.2.1 Vpliv družine – delitev skrbstvenega dela

Družinska podpora in razporeditev domačega (neplačanega, skrbstvenega) dela ima velik vpliv na karijerne možnosti posameznika in posameznice, saj vpliva na razpoložljivost posameznikove energije. Zaradi zgodovinskega 'patriarhalnega treninga' so bili moški vzgajani, da je njihova naloga, da preskrbijo družino, zato so imeli družbeno in družinsko podporo pri plačanem delu in karieri, odmaknjeni pa so bili od vzgoje otrok in zlasti od skrbi za dom. Otroci in gospodinjska opravila so bila v pristojnosti žensk. Čeprav so se vrednote in pogledi na enakost zelo spremenili, se kultura spreminja počasi. Družinski vzorci, v katerih sta posameznik in posameznica odrasla, se prenašajo v naslednjo generacijo. Pri tem prihaja do postopne redefinicije odnosov in vlog sodobnega moškega in sodobne ženske.

Pri preobrazbi odnosov se ne spreminja samo položaj žensk. Tudi mnogi moški niso več zadovoljni s tradicionalno vlogo fizično odsotnega finančnega skrbnika in želijo biti aktivno vpeti v družinsko in partnersko življenje. Ta trend, ki se izraža v postopno **naraščajočem prevzemanju družinskih obveznosti s strani moških**, se napaja iz dveh virov:

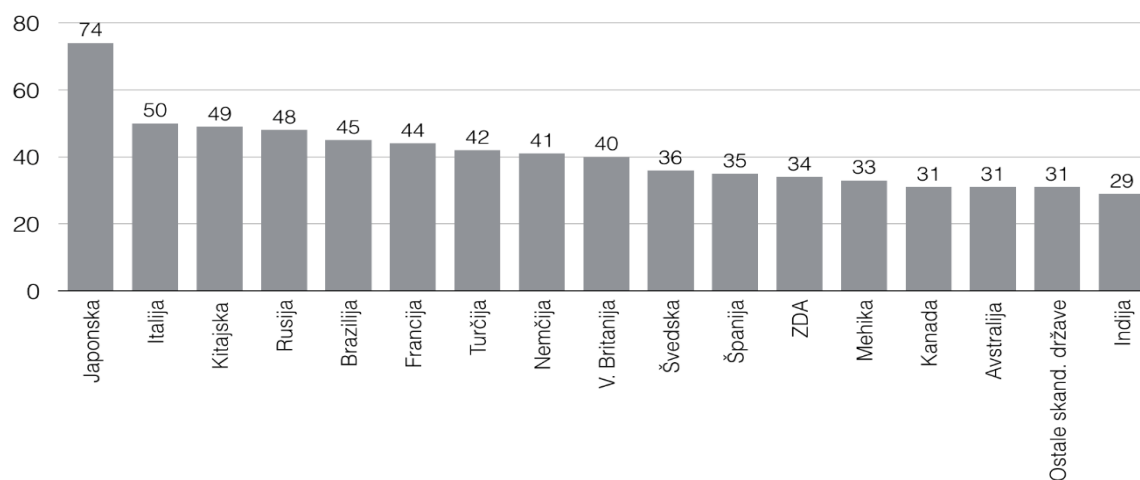
- prvi je želja po aktivnem partnerstvu in očetovstvu - dve tretjini Evropejcev že zavrača idejo, da je morajo očetje dati prednost kariero pred skrbijo za mladotnega otroka (EK, 2015e),
- drugi je dejstvo, da imajo tudi njihove partnerice službe, zato časov, ko so lahko moški prišli domov in zaigrali vlogo izčrpanega moškega hranitelja ni več, izpostavlja

Kambič (2008). Medtem ko polovica Evropejcev meni, da moški niso, jih druga polovica (48 %) meni, da so, manj usposobljeni kot ženske za gospodinjska dela (EK, 2015e).

A povsod po svetu so ženske, zlasti zaposlene, še vedno bistveno bolj obremenjene z neplačanim, skrbstvenim delom kot moški. Ta sindrom je poimenovan **dvojna obremenjenost**. Izhaja iz tradicionalne delitve dela med spoloma, ki se kljub skoraj enakovredni stopnji zaposlenosti obeh spolov v razvitih državah, ni posodobila in prenesla v zasebno, družinsko sfero. Tako se od zaposlenih žensk še vedno v mnogi družinah pričakuje, da bodo enako skrbno kot njihove (nezaposlene) mame ali babice skrbele za družino ne glede na službo, ki jo imajo. Hochschild (1989, str. 198) verjame, da ženske pristajajo na tako delitev, ki jo imenuje delo v drugi izmeni, ker so prepričane, da je njihova služba manj pomembna od moževe: »Ker moški dajejo več poudarka moški identiteti pri svojem delu, je njihov delovni čas vreden več od ženskega – tako za moškega kot za njegovo družino. Večji pomen moškega delovnega časa vpliva na večjo dragocenost njegovega prostega časa, kajti prav prosti čas, ki mu pripada, mu omogoča, da obnavlja svojo energijo, okrepi ambicioznost in dela bolje. Ker doma opravi manj dela, lahko v službi dela dlje, s tem dokaže svojo pripadnost podjetju in hitreje napreduje. Njegove težnje po napredovanju se še okrepijo. Poveča se tudi njegova plača. In njegovo sodelovanje pri domačih opravilih se še bolj zmanjša.«

Tretjina moških na svetu še vedno nikoli ne pomaga ženam pri domačih opravilih. Ta delež je najvišji na Japonskem, kjer 74 % moških ne prevzema gospodinjskih obveznosti (a je tudi delež zaposlenih Japonk zelo nizek). V Italiji polovica moških ne sodeluje v skupnem gospodinjstvu, v Veliki Britaniji je takih moških 40 %, na Švedskem 36 %, v Indiji 29 % (v raziskavi the Boston Consulting Group niso sodelovale države Bližnjega vzhoda, glej Sliko 10) (Silverstein et al., 2009).

Slika 10: Delež moških, ki nikoli ne pomagajo ženi/partnerici pri domačih opravilih (v %)



Vir: M. J. Silverstein, K. Sayre & J. Butman, 2009, *Women want more*, 2009, str. 25.

Tudi Združeni narodi izpostavljajo, da na delež žensk na trgu dela vpliva tudi porazdelitev družinskih obveznosti (poleg ekonomskih, družbenih in kulturnih dejavnikov): leta 2015 je bilo po njihovih podatkih na svetu zaposlenih 72 % delovno-aktivnih moških, a samo 47 % delovno aktivnih žensk (UNDP, 2015a). Stopnja zaposlenosti Slovenk je bila v letu 2014 bistveno višja, z okoli 66 % je enakovredna moški zaposlenosti (Vrabčič Kek et al., 2016). Kljub globalno bistveno večji udeležbi moških na trgu dela pa je celotno delo razdeljeno drugače: ženske opravijo 52 % vsega dela na svetu, moški 48 %. Pri tem so moški bolj udeleženi pri plačanem delu, ženske pri neplačanem delu (UNDP, 2015a): dve tretjini od 59 %, kolikor predstavlja celotno plačano delo na svetu, opravijo moški, ženske eno tretjino; po drugi strani pa ženske opravijo trikrat več neplačanega dela (31 % : 10 %), ki predstavlja 41 % celotnega svetovnega dela.

V EU so zaradi višje stopnje zaposlenosti žensk razmere drugačne in ženske bolj obremenjene tudi v sferi plačanega dela. Po analizi Evropske komisije so leta 2015 zaposlene Evropejke opravljale tri četrtine gospodinjskega dela in dve tretjini starševskih obveznosti, poleg svoje redne zaposlitve (EK, 2016a). Zgodovinarica in sociologinja Selišnik (v Svenšek, 2012) opozarja, da so Slovenke še posebej ujete v ideologijo supermam, da opravljajo delo tako doma kot v službi: »Slovenke so po nekaterih evropskih raziskavah v vrhu po zaposlenosti žensk s predšolskimi otroki in po številu ur, ki jih ob tem porabijo za gospodinjsko delo ter skrb za otroke.«

Tabela 8: Koliko so delali Slovenci in Slovenke v letih 2000-2001 (v min/dan)

	Ženske	Moški
Plačano delo	169	236
Neplačano delo	286	166
Skupaj	455	402

Vir: United Nations Development Programme, Human Development Report: Work for Human Development, 2015.

Po podatki Združenih narodov iz leta 2001 Slovenke v povprečju delajo 53 minut več na dan kot Slovenci, kar znese 6 ur in 11 minut na teden (glej Tabelo 8). Še večjo razliko so zabeležili pri Eurofoundu (2012), ko so raziskovali sestavo in količino neplačanega dela. **Slovenke naj bi neplačano delale kar 11 ur več na teden kot Slovenci**, kar je pod povprečjem EU-27, kjer je razlika med spoloma 16 ur. To razlika izhaja iz ugotovitve, da Slovenke v povprečju delajo dve uri manj na teden od povprečne Evropejke, Slovenci pa dve uri več od povprečja EU-27 za moške (za podroben pregled po državah in vrstah neplačanega dela glej Prilogo 4). Večja obremenitev žensk z gospodinjskim, družinskim in skrbstvenim delom je problem skupen vsej Evropi, ugotavlja Jogan (v Ivelja, 2013), ki navaja slovensko raziskavo javnega mnenja v letu 2012, po kateri v povprečju 75 % žensk porabi tedensko za gospodinjsko delo več kot 10 ur, delež tako obremenjenih moških pa je komaj 25-odstoten.

Nadobremenjenost zaposlenih žensk z obveznostmi v domačem okolju pomeni, da ženskam ostaja manj časa in energije, kar:

- zmanjšuje njihove možnosti za boljšo zaposlitev in kariero,
- omejuje njihov prosti čas,
- ohranja finančno odvisnost od moža oz. partnerja, ker omejuje možnost pridobivanja (več) lastnih sredstev,
- zmanjšuje dostopnost do ustreznih pokojnin.

Vsak korak v smeri bolj uravnoveženega plačanega in neplačanega dela, navaja Poročilo o enakosti med moškimi in ženskami 2015, zmanjšuje stres in povečuje zadovoljstvo tako moških kot žensk (EK, 2016a). Ravno večja obremenjenost žensk v njihovem zasebnem življenju negativno vpliva na zadovoljstvo z njihovim življenjem. To je najnižje med 25-50 letom, kar sovpada s časom, ko si ustvarijo družino in jim primanjkuje časa zase, vključno z gradnjo kariere (Silverstein et al., 2009, str. 24). Fizične in časovne obremenitve, ki so višje pri ženskah kot pri moških, omejujejo njihove socialne stike, čas za rekreacijo, v veliki meri pa tudi karijerne možnosti in sprejemanje zahtevnejših delovnih mest. Neredko tudi delodajalci, ne da bi dejansko preverili, sklepajo, da zaradi družinskih obveznosti ženska ne bo sprejela napredovanja in ji ga niti ne ponudijo. Wharton (v Kanjuo Mrčela, Filipovič Hrast, Kogovšek, Lužar, & Toni, 2015) meni, da diskriminacijo pri razporejanju, prej nezavedno kot zavedno, izvedejo delodajalci, obremenjeni s predsodki glede lastnosti in sposobnosti moških in žensk, te presoje pa so praviloma v škodo žensk.

Posebej zanimiv je zorni kot **osebnega in partnerskega zadovoljstva** v povezavi z delitvijo skrbstvenega dela. Partnerja, ki si delita manj prijetna skupna opravila, kot so gospodinjska dela, si pogosteje delita tudi prijetna opravila, kot je spolnost, njihova partnerstva pa so bolj osrečujoča in trajna v primerjavi s pari, ki so bolj ujeti v tradicionalno pojmovanje spolnih vlog, ugotavlja več sociologov, kot so Gager, Brines in Gottman (Rutter, 2014). Sodelovanje pri skrbstvenem delu izkazuje dovezetnost partnerjev za potrebe drug drugega, medsebojno spoštovanje, razumevanje in vlaganje energije v skupno življenje. Vse to pa prispeva k temu, da so ti pari srečnejši, saj jih sodelovanje poveže (Rutter, 2014).

Šmuc (2015) meni, da je tako pojasnilo možno prenesti tudi v korporativno okolje: kjer med zaposlenimi prevladujejo vrednote spoštovanja in sodelovanja, so zaposleni bolj zavzeti, učinki te zavzetosti pa se odrazijo v boljših poslovnih rezultatih in bolj uravnoveženi spolni sestavi vodilnih. Tako delež žensk na vrhu podjetij veliko pove o kulturi teh podjetij (Šmuc, 2015).

3.2.1 Značaj posameznice

Značaj je odločilen dejavnik uspešnosti posameznika/posameznice. Ta individualna raven je pogosto navajana kot pomemben razlog, zakaj ženske ne napredujejo enako uspešno kot

moški, češ da so manj ambiciozne, manj samozavestne, zato nimajo dovolj vodstvenih izkušenj in kompetenc, s tem pa tudi ne voditeljskih sposobnosti (Kanjuo Mrčela et al., 2015). Z navajanjem teh elementov, ki naj bi bili odvisni od posameznikovega značaja, se implicira, da nosijo odgovornost za morebitne pomanjkljivosti posameznice same.

Toda ženske so v zadnjih treh desetletjih zelo povečale svoj človeški kapital, pridobile izkušnje na vodstvenih položajih, pa to ni bistveno povečalo njihove udeležbe na vodilnih mestih, ugotavljajo številni raziskovalci (Singh et al.; Burke & Mattis; Terjesen et al. v Kanjuo Mrčela et al., 2015). Catalyst (2012) zasnava, da moški še vedno dobijo več ključnih projektov in nalog, ki trasirajo karierno pot in pritegnejo pozornost vrhnjega managementa, saj imajo njihovi projekti dvakrat večji proračun in trikrat več osebja. S takimi spodbudami se pri moških mnogo hitreje oblikuje vodstvena samozavest in voditeljski karakter, ženske pa ostajajo zadaj.

Ženske se zaradi manj samozavestne vzgoje, poudarjene samokritičnosti ter pomanjkanja pozitivnih povratnih informacij (glej podpoglavje Dvojni standardi) pogosto ne zavedajo dovolj svojih potencialov, kar poleg dvojnih standardov, ki so jih deležne, tudi prispeva k temu, da napredujejo kasneje kot moški. Raziskava med 151 slovenskimi vodilnimi in srednjimi managerkami in managerji je pokazala, da so moški v povprečju prvič napredovali pri 29 letih, ženske pri 31 (Kanjuo Mrčela et al., 2015). Druge raziskave, kot denimo Catalystove, izpostavljajo še večjo razliko, saj so prve pozicije, ki jih ženske dobijo po zaključku MBA že v štartu nižje od moških pozicij, na nižjih položajih ostanejo dlje časa in počasneje napredujejo (Carter & Silva, 2010b).

V nadaljevanju se bom dotaknila nekaj osebnostnih značilnosti, ki se pri ženskah odražajo drugače kot pri moških, in njihovega vpliva na kariere žensk.

Samozavest. Osebni razvoj posameznika/posameznice ni izoliran proces; dogaja se v okolju, ki ima močan povraten vpliv, zato je preveč preprosto in v duhu biološkega esencializma morebitne manke v ambicioznosti, samozavesti in odločnosti žensk pripisovati ženski naravi. Vzgoja, družbeno okolje in kultura so dimenzije, ki močno vplivajo na oblikovanje značaja, vedenja in samopodobe človeka. Kot je bilo prikazano v predhodnih poglavjih, ti mehanizmi negativno vplivajo na oblikovanje samozavesti pri dekletih in ženskah, ki morajo v povprečju pokazati več odločnosti kot fantje in moški, da bi presegle družbeno stereotipiziranje.

Jogan izpostavlja, da je manjša samozavest žensk razumljiva: »V zahodni civilizaciji – pa tudi v vseh drugih – so ženske tisočletja obravnavali kot govoreča orodja in jih temu ustrezno disciplinirali. Morale so biti ustrezljive, pokorne, sočutne in delati za druge. Niti najmanj ni torej čudno, da so še vedno premalo samozavestne. Poleg tega mlade ženske potrebujejo vzornice, teh pa še ni. Tiste, ki odločajo na najvišjih položajih, šele ustvarjajo nove vzorce obnašanja,« (Ivelja, 2013).

Na samozavest žensk in razvoj pretirane samokritičnosti pri ženskah močno vpliva okolje. V marketinški kampanji za Always so na podlagi opravljene raziskave opozorili na dejstvo, da začne samozavest pri deklicah upadati pred in ob vstopu v puberteto, enkrat po 10 letu, ko postanejo deklice bolj dovzetne za sporočila iz okolice. To se izkazuje kot nezadovoljstvo s svojim telesom pri mladostnicah in spoznavanjem, da je biti ženska nekaj slabšega kot biti moški (izrazi »teče kot punca; udari kot punca; misli kot ženska ...« se uporabljajo kot slabšalni) (D&AD, 2016). Dobro prisposobo za razumevanje, kako družba različno spodbuja oba spola in s tem vpliva na njihovo samozavest in odločnost, je podala Sheryl Sandberg, izvršna direktorica Facebooka in pobudnica gibanja LeanIn (v Barsh, 2013): »Zamislite si, da je kariera kot maraton: to je dolg, naporen tek, a na koncu si nagrajen. Moški že od samega začetka poslušajo: »Ti to zmoreš. Nadaljuj. Pred tabo je dobra tekma.« Kaj pa slišijo ženske prvi dan, ko končajo fakulteto? »Si prepričana, da si to želiš? Maraton je zelo dolg. Verjetno boš odstopila, saj ne boš hotela teči do konca. Saj si vendar želiš otroke?« Medtem ko so moški deležni močne spodbude, so sporočila, ki jih slišijo ženske, lahko tudi odkrito napadalna: »Zakaj tečeš, če te doma čakajo otroci?« (Barsh, 2013).

Tako je zaradi neenake obravnave in neenakih možnosti tudi tako osebna značajska lastnost, kot je samozavest, dejansko tudi produkt okolja, v katerem oseba odrašča, živi in ustvarja.

Življenjski slog in materinstvo. Redke posameznice, ki prebijejo stereotipe v poslovnem svetu, so prikazane kot izjemne, zelo samozavestne in samosvoje osebe, ki so večinoma veliko žrtvovale za uspeh. Iz obeh razlogov niso vedno idealne vzornice, saj lahko poglobijo prepad do ženske populacije, ki se lahko počuti premalo nadarjena v primerjavi z njimi ali pa se ne želi odpovedati zasebnemu in/ali družinskemu življenju, da bi dosegle svoj strokovni in karierni vrh. Na strani moških je razpon vzornikov in njihovih življenjskih slogov bistveno širši, kar mladim fantom in moškim olajšuje iskanje primerne vzornika in identifikacijo z njim. Moškim ni treba žrtvovati družine, da bi imeli kariero, medtem ko sedanje vzornice povečini žrtvujejo bistveno več od kolegov za uspešno kariero.

To, da se managerke manj pogosto kot managerji odločajo za družino, je povezano z njihovim občutkom, da se morajo ves čas dokazovati (Singh; Wacjman v Kanjuo Mrčela et al., 2015). Tudi slovenska raziskava (Kanjuo Mrčela et al., 2015) je pokazala, da 66 % vprašanih slovenskih managerjev in 85 % managerk ne verjame, da je očetom težje graditi kariero kot moškim brez otrok, medtem ko je 76 % managerjev in 80 % managerk prepričanih, da je materam težje graditi kariero kot ženskam brez otrok. Ljudje na managerskih položajih tako verjamejo, da družina za moške ni ovira pri napredovanju, medtem ko za ženske je.

Da materinstvo deluje proti zaposlenim ženskam se je potrdilo tudi v sociološkem eksperimentu, s katerim so Correll, Benard in Paik (2013) preverjali diskriminatornost do staršev. Študentom so predstavili enakovredne kandidate za zaposlitev in jih zaprosili, da jih priporočijo za določeno delovno mesto. Kadar so presojali matere, so imele te bistveno manj možnosti, da jih bodo priporočili; kadar so jih vendarle priporočili, pa so predlagali za 11.000 dolarjev nižjo letno plačo v primerjavi z ženskami brez otrok. Nasprotno očetje niso bili kaznovani v nobenem oziru v primerjavi z moškimi brez otrok. Raziskovalci so prišli do sklepa, da so ocenjevalci dali bistveno nižje vrednosti materam, ker so predpostavljali, da so manj kompetentne in manj zavzete, s čimer so izkazovali predsodke do mater. Ženske ocenjevalke so bile celo nekoliko bolj nagnjene k tem predsodkom kot moški.

K življenjskemu slogu managerk in managerjev sodi tudi zahtevnost poklica, ki se izkazuje v visoki stopnji odgovornosti in dolgih delovnikih. Oboje človeka izčrpa. O simptomih pretiranega dela v preteklem letu (kot so izčrpanost, napetost, občutek popolne izčrpanosti ...) je v raziskavi Kanjuo Mrčela et al. (2015) poročala tretjina managerjev in skoraj dvakrat več (61 %) managerk. Zato so v povprečju ženske manj kot moški zadovoljne z usklajevanjem profesionalnega in zasebnega življenja, ugotavlja Kanjuo Mrčela. Ta vzorec je še en primer, ki odvrča mlajše generacije žensk, ki v izčrpanju ne vidijo vzora, ki bi mu želele slediti.

Samokritičnost. Samokritičnost je koristna lastnost, ki omogoča racionalen pogled na to, kaj zahteva določena služba in v kolikšni meri oseba s svojimi kompetencami izpolnjuje te zahteve, toda pri ženskah je mnogo bolj izražena kot pri moških in pogosto deluje pogubno za ženske kariere. Ob priložnostih za napredovanje se ženske ob presoji, ali zmorejo zahtevnejšo pozicijo, bistveno bolj osredotočajo na kompetence, ki jim primanjkujejo, kot na kompetence, ki jih imajo in ne razmišljajo dovolj, kako bi lahko manjkajoče kompetence nadomestile (kar je praktičen moških pristop). Nekdanja evropska komisarka Neelie Kroes (Vistoropski, 2008) navaja, da se bo moški, ki izpolnjuje 60 % pričakovanih lastnosti, čutil kompetentnega, medtem ko mora biti ženska skoraj stodontno prepričana, da izpolnjuje vse pričakovane zahteve.

Do podobnih ugotovitev so prišli pri PepsiCo, ko so razočarani nad počasnostjo napredovanja žensk nad ravniyo srednjega managementa s fokusnimi skupinami in intervjuji spoznali, da se ženske ne prijavljajo za odgovornejša delovna mesta, če ne odkljukajo vsaj 90 % iskanih lastnosti in kompetenc, medtem ko moški razmišljajo bolj pragmatično – verjamejo, da bodo manjkajoča znanja in spretnosti pridobili na delovnem mestu (Mattews, 2014). V praksi to pomeni, da so bile ženske že dolgo prej pripravljene na višji položaj, preden so ga sprejele, s čimer so zavirale svojo kariero, organizacija pa je bila prikrajšana za hitrejši strokovni in voditeljski razvoj svojega kadra.

Slišnost in upoštevanje. Ekonomski argumenti za večjo raznolikost na vodilnih mestih temeljijo na tezi, da večja raznolikost pomeni več inovativnosti in več različnih pogledov, kar prispeva k celovitejšim in kakovostnejšim odločitvam. Raznolikost je nujni, a ne tudi zadostni pogoj. Da bi do presežka, ki ga raznolikost omogoča, prišlo, je potrebna ustrezna organizacijska kultura in sposobnost upravljanja heterogenih skupin.

Heterogene skupine so vedno bolj zahtevne za vodenje kot homogene. Proučevanja skupinske dinamike na sestankih najvišjega vodstva so pokazala, da spol tudi tu ni nepomemben element in da prisotnost (vidnost) še ne pomeni tudi slišnosti. Na sestankih na najvišji ravni (kot so seje upravnega odbora ali vodilnega managerskega tima) se mnoge (a ne vse) ženske čutijo manj uspešne kot v drugih poslovnih situacijah: nekatere na najdejo načina, kako bi se vklopile v razpravo, druge menijo, da so njihova mnenja preslišana, ignorirana ali utišana (Heath, Flynn & Davis Holt, 2014, str. 119).

Raziskovalke Heath, Flynn in Davis Holt (2014) so s 360-stopinjsko raziskavo 7000 ameriških managerk iz vrhnjega managementa, poglobljeno raziskavo 270 managerk podjetij iz lestvice Fortune 500 in 65 osebnih intervjujev z vodilnimi managerkami ugotovile, da več kot polovica teh uspešnih managerk ni zadovoljnih s svojo aktivnostjo na ključnih sestankih (Heath et al. (2014) menijo, da bi v razmerah, ko prevladujejo beli dominantni moški, te ugotovitve enako veljale tudi za pripadnike drugih nacionalnosti in za moške z bolj zadržanimi osebnostmi). Moški kolegi, vključeni v raziskavo, opažajo, da tudi močne, uspešne ženske težko dosežejo, da bi bile slišane na sestankih, kar pripisujejo temu, da njihove kolegice ne govorijo dovolj glasno, da ne uspejo vskočiti v razpravo, ko pa se oglasijo, nimajo dovolj močnega sporočila in argumentov. Polovica jih je zaznala, da ženske dovolijo, da jih prekinjajo, da se pogosto opravičujejo (oboje je skladno z ugotovitvami Spender, predstavljenimi v Prilogi 4) in redkeje podkrepijo svoje mnenje z dejstvi. Menijo, da so ženske na vodstvenih sestankih z dominantnimi moškimi osebnostmi ne znajdejo, zato so pogosto tiho ali previdne, premalo samozavestne in jasne. Kadar ženske strastno zagovarjajo določen predlog, moški to dojemajo kot preveč čustveno, kar je verjetno dvojni standard, ocenjujejo Heath et al. (2014), saj moškim ni treba paziti, da ne bi zaradi čustev izpadli, kot da se nimajo pod nadzorom.

Heath et al. (2014) so zajele tudi pogled z druge strani: ženske so v upravnih odborih in upravah številčno prevladane, imajo malo vzornic in malo kariernih sponzorjev, zato se počutijo same, brez podpore, zunaj svoje cone udobja in nezmožne, da bi močno zagovarjale svoja stališča na sestankih najvišje ravni. Managerke opažajo, da njihovi drugačni pogledi niso vedno dobro sprejeti, še zlasti ne, če je skupina že začela gravitirati h konkretni ideji. Ne odobravajo početja kolegov, ki z lahkoto prepakirajo ideje nekoga drugega. Za razliko od moških kolegov svoje predloge raje predstavljajo med dejanskim sestankom, kot da lobirajo zanje pred ali po sestanku. Konfliktne situacije so jim neprijetne, zato ne odobravajo javnega grajanja kogarkoli in pogosto še dolgo po sestanku tuhtajo, kako so ravnale in kako bo to vplivalo na medosebne odnose, kar mnogo manj

obremenjuje moške kolege, opažajo Heath et al. (2014). O primeru, ki ilustrativno prikaže vrsto naštetih problemov in občutij, je odkrito spregovoril Jim Turley (v Groysberg & Connolly, 2013), predsednik uprave Ernest & Young in podpornik organizacije Catalyst, ki proučuje položaj žensk v gospodarstvu. Na eni od sej upravnega odbora so ob razpravi o konkretnem problemu tri članice druga za drugo podale podobno mnenje, vendar se na njihove komentarje ni odzval. Ko je kmalu za tem četrta oseba, moški, dodal svoj vidik, s katerim je sledil predhodnim ženskim komentarjem, je Turley prisluhnil in pred celotno skupino potrdil: »Mislim, da ima Jeff prav.« Šele ko so ga članice po seji opozorile, kako ignorirana so bila njihova mnenja – ter mimogrede pripomnile, da se to ženskam redno dogaja tekom karier – je uvidel, s koliko predsodki in stereotipi se spopadajo ženske, če se celo on, kot zagovornik inkluzivnega vodenja, zaplete v zanko neslišnosti managerk kot mnogi drugi vodilni.

Ženske na vodstvenih mestih so še vedno redkost, kar kliče po usposobljenosti vodilnih, da uravnavajo odnose tudi na najvišji ravni in da obvladajo vodenje heterogene skupine. Šefi, ocenjujejo Heath et al. (2014), bi lahko poskrbeli, da bi bila mnenja žensk bolj slišana in upoštevana, in sicer:

- s podajanjem povratne informacije (68 % žensk ne dobi povratne informacije o vedenju na sestanku),
- s tem, da jih je več v sejni sobi, saj je biti edina ali redka ženska ovira,
- da se jih povabi k besedi, kar je naloga predsednika odbora ali uprave (38 % žensk si želi, da bi se jih vprašalo za mnenje ali pritegnilo v pogovor).

3.3 Ovire v gospodarski sferi

Ko je Evropska komisija konec leta 2014 spraševala Evropejce, na katerih področjih je spolnega stereotipiziranja (tradicionalnega pojmovanja spolnih vlog) največ, je bil najpogostejši odgovor, da na delovnem mestu, navaja Eurobarometer (EK, 2015e). Polovica vprašanih (51 %) je celo prepričana, da je na delovnem mestu tako stereotipiziranje prevladujoča oblika. Za primerjavo: čeprav je žensk tudi v politiki manj, Evropejci menijo, da so na tem področju razmere boljše, saj spolno stereotipiziranje kot prevladujočo obliko v politiki izpostavlja le 28 % vprašanih Evropejcev. Še leta 2011 (EK, 2012b, str. 7) je bil prevladujoči odgovor Evropejcev, zakaj je poslovno okolje še vedno predvsem moški svet, da je tako zato, ker moški nimajo zaupanja v ženske (76 %; delež ljudi, ki tako verjamejo, je celo narasel v primerjavi z letom 2009), kakor tudi, da imajo ženske manj svobode kot moški zaradi družinskih obveznosti (68%).

Posledice spolnega stereotipiziranja se odražajo v močni podzastopanosti žensk in nadzastopanosti moških zlasti na položajih odločanja in moči. Pojavne oblike stereotipiziranja v gospodarskem okolju so raznolike in kompleksne. Vključujejo vertikalno (neproporcionalna spolna zastopanost se povečuje s hierarhičnimi ravnmi) in

horizontalno (koncentracija žensk v manj plačanih poklicih in moških v bolj plačanih poklicih) segregacijo, steklene stropove, steklene stene, steklene klife, lepljiva tla, dvojne standarde, maskulina kultura z dolgimi delovniki, pomanjkanje vzornic ...

Poseben problem je vprašanje moči in nemoči posameznika v podjetju. Moss Kanter (1977) je moč definirala kot zmožnost posameznika za mobilizacijo virov z namenom doseganja zastavljenega cilja - kadar se moč izraža v tej obliki, in ne kot dominacija, je ta moč smiselna za delovanje korporacije in uspevanje ljudi v njej. Moč je pogoj za uspešnost vodje, saj rezultate dosega v sodelovanju z drugimi ljudmi, to pa je možno le, če so mu pripravljene slediti. Moss Kanterjeva poudarja, da je interes podrejenih, da delajo za in z ljudmi z močjo (1977), saj se tako poveča verjetnost tudi njihove lastne uspešnosti. Toda, kot izpostavlja Moss Kanter, ženske in moški nimajo enakega dostopa do moči: »V korporativne vloge so vgrajene določene predstave o ženskah in moških, ki ne izhajajo iz narave nalog, ki jih opravljajo, ali značilnosti moških in žensk. Namesto tega se razvijejo iz razmer in situacij, v katerih skušajo ljudje v korporativnem okolju uspevati tako, da bi dobili kar največ moči, spoštovanja in svobode,« (Moss Kanter, 1977, str. 5). Vprašanje manjše moči žensk se v praksi izkazuje v prepričanjih ljudi, da najvišje vodilno mesto bolj ustreza moškim kot ženskam (Robnik, 2012), potrdilo se je tudi v mojem empiričnem delu, saj so sogovornice ugotavljale, da so potrebovale več časa kot moški kolegi, da so bile sprejete s strani sodelavcev, nadrejenih, kupcev in tekmecev (glej poglavje 4).

V nadaljevanju se bom osredotočila na dve področji, ki po mojem mnenju najbolj osvetljujejo drugačno ravnanje z ženskami v primerjavi z moškimi, zlasti glede kadrovanja, napredovanja in nagrajevanja:

- **dvojne standarde** (kot problem pri kadrovanju in napredovanju),
- **plačno vrzel**, s poudarkom na plačni vrzeli managerk (problem nagrajevanja).

3.3.1 Dvojni standard kot problem kadrovanja in napredovanja

Dvojni standard je pojav, po katerem delo, kakovost, znanje in sposobnosti določene skupine, ki jim je skupna neka osebna okoliščina, presojava strožje kot sicer, pri čemer ta proces običajno poteka nezavedno, saj nanj vplivajo predsodki in stereotipi presojevalca ali presojevalke. Osnova za diskriminatorno presojo je običajno osebna značilnost posameznika, kot denimo spol, starost, rasa, vera, nacionalnost ipd. Učinek dvojnega standarda v pomembnem delu pojasnjuje tudi redčenje žensk v višjih hierarhičnih organizacijskih ravneh, saj deluje dvojni standard pozitivno za bele moške in negativno za vse ostale, ki veljajo za deprivilegirane in stereotipizirane skupine, kot so tudi ženske. Dvojni standard je najlažje pojasniti na konkretnih primerih, zato v nadaljevanju izpostavljam raziskave pri glasbenikih in glasbenicah, arhitektih in arhitektkah, znanstvenikih in znanstvenicah ter študentih in študentkah.

Ilustrativen primer dvojnega standarda iz 20. stoletja, ki sta ga raziskali harvardska profesorica Goldin in Rouse z univerze Princeton (2001), so simfonični orkestri. Ti so imeli do 70-ih let med okoli stočlansko zasedbo manj kot 5 - 10 % **glasbenic** (podobno je bilo v ZDA s številom temnopoltnih glasbenikov). Ker se glasbeniki izbirajo na glasbenih avdicijah pred komisijami, ki naj bi bile objektivne in nepristranske, je bil dolgo argument orkestrov, da igrajo ženske drugače, kar ni skladno z glasbenim izrazom orkestra, zato jim niso ponujali stalnega mesta v orkestru (Rice, 2013). Prvi so v to podvomili v Bostonskem simfoničnem orkestru in leta 1952 izvedli prvo slepo avdicijo. Kandidati so igrali za zaslonom, tako da jih komisija ni mogla videti. Delež izbranih žensk se je nekoliko povečal, vendar ne toliko, kolikor so predvidevali. Kasneje so metodo nadgradili tako, da so izključili možnost ločevanja spolov kandidatov po hoji, saj je bilo mogoče po zvoku petk prepoznati kandidatke. Zato so kandidate zaprosili, da se sezujejo (v nekaterih primerih so položili preprogo), da jih ni bilo mogoče slišati ob prihodu in odhodu. Tak izborni postopek je povsem spodnesel dotedanje prepričanje o neustreznosti glasbenic: verjetnost, da bo v prvem izbirnem krogu napredovala ženska, se je namreč povečala za 50 %, da bo tudi dejansko izbrana v finalnem krogu, pa se je večkratno (skoraj trikratno) povečala, ugotavljata Goldin in Rouse (2001). Tako se verjetnost, da bo na koncu objektivnega izbornega postopka izbrana ženska ni samo izenačila z moškimi glasbeniki, temveč je bila celo malenkost višja.

Praksa slepih avdicij se je razširila šele 20 let kasneje. Sprožila jo je tožba dveh temnopoltnih glasbenikov, ki sta leta 1969 zaradi diskriminacije tožila Newyorške filharmonike, ki so v tistem času med 106-člansko zasedbo imeli le enega temnopoltega glasbenika. Da bi se izognili takim tožbam v prihodnje, so začeli orkestri uporabljati slepe avdicije, kar je drastično izboljšalo razmerje med spoloma. Delež žensk v orkestrih je začel naraščati in je že dosegel 45 %, navaja avstralska raziskovalka Whelan (2013). Stereotip, da ženske ne igrajo dovolj dobro, je ovrigel pravičen izbor, toda za pravičen izbor je bilo treba žensko (ali temnopoltega, starejšega, tujca ...) narediti nevidno in neslišno. Ta študija postavlja pod vprašaj objektivnost običajnih kadrovskih postopkov pri zaposlovanju, kakor tudi napredovanju, in izpostavlja, da je mogoče enake možnosti ljudem zagotoviti le z dehumanizacijo procesa - izločitvijo prepoznavanja človeka, ker njegov spol sam po sebi sproža predsodke pri ocenjevalcih.

Podobno izkušnjo imajo tudi **arhitekto**. Ameriški raziskovalci kreativnosti Proudfoot, Kay in Koval (v Adams, 2015) so proučevali, ali in kako na dožemanje ustvarjalnosti vplivajo spolni predsodki. Tako ženske kot moški osebne lastnosti, ki jih povezujemo s kreativnostjo, kot so neodvisnost, drznost in tveganje, bolj pripisujemo moškim, saj jih smatramo za moške značilnosti, medtem ko 'ženske' lastnosti, kot so sodelovanje in senzibilnost, ne povezujemo toliko s kreativnostjo, zato žensk ne prepoznavamo kot enako kreativne. Proudfoot (v Adams, 2015) izpostavlja študijo, v kateri so raziskovalci spraševali po oceni kreativnosti dizajna hiše, kot spremenljivko pa so menjali spol

arhitekta. Moški in ženske so višje ocenili kreativnost dizajna, kadar so verjeli, da je arhitekt moški.

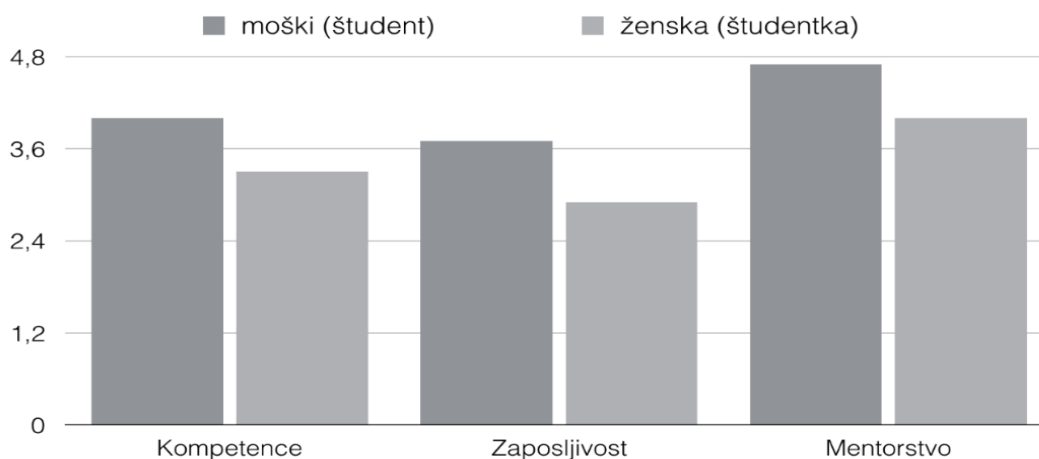
Proučitev je na podlagi več študij - tudi lastne raziskave 134 šefov, v kateri se je izkazalo, da šefi ustvarjalnost razmišljanja sodelavk ocenjujejo nižje kot od sodelavcev -, ugotovila, da **ni problem v precejevanju moških rezultatov ustvarjalnosti, temveč v podcejevanju ženske ustvarjalnosti**. To pa pomembno vpliva na nagrajevanje in napredovanje, saj je kreativnost ocenjena kot najpomembnejša vrlina za prihodnost, navaja Proudfoot na podlagi raziskave med 1500 direktorji. Proudfoot (v Adams, 2015, str. 30) ugotavlja, da so moški vnaprej videni kot bolj inovativni: »Ljudje nismo popolni v načinu, kako ocenjujemo druge. Stereotipiziranje je del naših kognitivnih omejitev in je eden od mehanizmov, ki ohranjajo neenakosti v družbi. Če so tudi organizacije nagnjene k temu, da ženskih idej in rezultatov ne prepoznavajo kot ustvarjalnih, s tem tvegajo, da bodo spustile marsikatero inovacijo.«

Tudi **znanstvenice in raziskovalke** težje objavljajo svoje študije, kadar njihovo ime, iz katerega je mogoče sklepati o spolu, ni zakrito, povzema nizozemska profesorica Rice (2013). Prisotnost seksizma in nepotizma pri ocenjevanju znanstvenih projektov sta dokazali že Wennerås in Wold (1997) z analizo prijav za švedske postdoktorske štipendije za biomedicino, ki velja za prvo tovrstno študijo. Zanimalo ju je, zakaj kljub visokemu deležu doktoric znanosti ženske ne razvijajo enako intenzivno akademskih karier (ali jih celo opuščajo), zaradi česar ostajajo vodilna mesta v znanosti pretežno v moški domeni. Proučiti sta želeli tri najpogostejše navajane argumente: (1) da so ženske manj motivirane in ambiciozne, zato se ne prijavljajo za raziskovalne projekte in proste pozicije, (2) da so manj produktivne, zato ima njihovo delo manjšo znanstveno veljavo od moških kolegov, ki so bolj produktivni, in (3) da so žrtev spolne diskriminacije. Z analizo 114 postdoktorskih kandidatov, od tega 62 kandidatov in 52 kandidatke (v proučevanem letu 1995 je štipendijo na koncu dobilo 16 kandidatov in 4 kandidatke), so dokazale, da komisije (teh je bilo 11) znanstvenih dosežkov ne zmorejo ocenjevati brez spolnih predsodkov, saj moške dosežke precejujejo, medtem ko ženske dosežke podcejujejo na vseh proučevanih dimenzijah (po znanstvenem pomenu, metodologiji in kompetentnosti). Kandidatke so, denimo, morale imeti 2,5-krat več objav kot kandidati, da bi prejele enako oceno. Ker je bila večina ocenjevalcev moškega spola, nista mogli analizirati, ali bi spolno heterogena sestava komisije vpliva na bolj nepristransko oceno.

Dilema, ki je ostala odprta pri Wennerås in Wold (1997), ali spol ocenjevalcev vpliva na presojo, je zanimala tudi Moss-Racusin z univerze Yale, ki je s svojo raziskovalno skupino preverila spolno objektivnost ameriških profesorjev naravoslovnih znanost ter manjšo prisotnost in uspešnost žensk v znanosti (Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham, & Handelsman, 2012). Izbranim 127 profesorjem najboljših raziskovalnih univerz v ZDA so poslali življenjepis fiktivnega študenta s prošnjo, da ocenijo njegovo kompetentnost, verjetnost, da bi ga najeli kot vodjo laboratorija, koliko bi ga plačali in ali bi ga bili

pripravljeni mentorirati. Življenjepisi so bili identični, razen v spolu – polovica življenjepisov se je nanašala na Jennifer (študentka), polovica na Johna (študent). Rezultati so potrdili **predsodke v korist moških tako pri profesorjih kot profesoricah** in sicer v vseh štirih dimenzijah – oceni kompetentnosti, zaposljivosti, dostopu do mentorstva (kot prikazuje Slika 11) in plačilu (študentki so ponudili okoli 26.000 dolarjev na leto, študentu okoli 30.000 dolarjev).

Slika 11: Isti življenjepis, drugačne ocene (v razponu od 1 do 5)



Legenda: * Ocena 1 je najnižja, ocena 5 najvišja.

Vir: C. A. Moss-Racusin, F. J. Dovidio, L. V. Brescoll, M. J. Graham & J. Handelsman, Science faculty's subtle gender biases favor male students, 2012, str. 16475.

Tudi Moss-Racusin et al. (2012) je, podobno kot Wennerås and Wold (1997), z raziskavo razbila mit, da žensk v naravoslovju (znanosti, tehnologiji, strojništvu in matematiki) ni zato, ker bi jih ta manj zanimala ali ker jih od tega odvrča zahteven življenjski slog znanstvenika, kar sta bila najpogosteje navajani stereotipni pojasnili. Znanstvena srenja je namreč verjela v objektivnost pri izboru in napredovanju svojih kadrov, zato je zanikala seksizem in diskriminacijo pri izboru in napredovanju (na podlagi lastnih izkušenj ugotavljam, da podobno verjamejo tudi vodilnih slovenski gospodarstveniki). Toda Moss-Racusin et al. (2012) je potrdila prisotnost obojega – ženske se ob identičnih kvalifikacijah smatrajo za manj kompetentne že v izhodišču, obenem imajo težji dostop do vrhunskih mentorjev. Ti oviri sta odločilna dejavnika, je prepričana Moss-Racusin (v Midura, 2013), za manjši prispevek žensk v znanosti, saj je kompetentnost ključna pri pridobivanju dobrega mentorja, dober mentor pa pomembno vpliva na strokovni razvoj in prodor mladega znanstvenika: »Skupna točka vseh uspešnih žensk je, da so imele dobre mentorje, študija pa je razkrila, da vrhunski znanstveniki ženski redkeje ponudijo mentorstvo kot moškemu. To oviro je skoraj nemogoče obiti, zato je potencialni prispevek žensk v znanosti manjši.«

Da **sindrom dvojnega standarda ne izginja z mlajšimi generacijami**, opozarja Aleksandra Kanjuo Mrčela z ljubljanske Fakultete za družbene vede, ki med svojimi študenti pri predmetu študija spola občasno izvede različico raziskave Moss-Racusin (povzeto iz osebnega pogovora). Skupini študentov (večinoma gre za študentke) razdeli seminarsko nalogo, ki jo morajo oceniti. Seminarske naloge so identične, razlika je le v spolu avtorja – polovico je napisal Marko, polovico Mojca. Študentke in študenti večinoma ocenijo Markovo nalogo z osem, medtem ko je Mojčina povprečna ocena slaba šestica. Ta preizkus izpostavlja štiri ugotovitve:

- da dvojni standardi obstajajo tako med ženskami kot med moškimi (v skupini ocenjevalcev je bistveno večji delež študentk),
- da se kakovost dela ocenjuje strožje pri ženskah,
- da na spolne predsodke niso imuni niti mladi, ki jih zanima vprašanje spola,
- da se ta predsodek prenaša tudi generacijsko.

Dvojni standard je stereotip, ki najbolj povzema filozofijo Drugega spola Simone de Beauvoir. Čeprav je dokazov veliko, da v povprečju ni razlike med kakovostjo dela med spoloma, je **pri ocenjevanju dosežkov prisotna visoka stopnja pristranskosti tako pri ocenjevalcih kot ocenjevalkah**, vendar se ti tega običajno ne zavedajo in celo verjamejo, da presojujejo objektivno. Ker rezultate žensk ocenjujejo kot manjvredne tako moški kot ženske, je mogoče razviti sklep, da je diskriminacija žensk družbeno privzgojena posledica zgodovinskega poudarjanja nadrejenosti enega in podrejenost drugega spola ali kot bi to opisala Beauvoir: moški je postavljen kot original, ženska le kot odklon od originala, zato nima enake vrednosti kot original. Predstavljene študije so izpostavile tudi, da ne starost, ne spol nista odporna na sindrom dvojnega standarda, kar razkriva, kako globoko je družba prežeta z drugačno obravnavo dosežkov moškega ali ženske.

Sindrom dvojnega standarda izpostavlja problem objektivnosti običajnih kadrovskih postopkov in dejstvo, da je mogoče objektivnost in enake možnosti ljudem zagotoviti le s spolno dehumanizacijo procesa - izločitvijo prepoznavanja spolne identitete kandidata (tehnika slepih avdicij), saj ta sama po sebi sproža predsodke pri ocenjevalcih.

Še težje je dvojni standard izločiti iz postopkov nagrajevanja in napredovanja, ker je skoraj nemogoče zagotoviti objektivnost (kot pri slepih avdicijah), zato morajo biti vodilni in kadroviki še posebej pozorni na te vidike, saj so to stranpoti, zaradi katerih ženski kadri s časom izpadejo iz seznama ključnih kadrov.

3.3.2 Plačna vrzel

Ko so ženske vstopale na trg dela kot delavke, je bilo njihovo delo manjvredno. Da bi dosegle enako plačilo in delovne pogoje, so desetletja stavkale in pri tem žrtvovale tudi svoja življenja. Minilo je sto let, preden so države na ravni Združenih narodov sprejele deklaracijo o enakem plačilu za enako delo. Osmi marec, mednarodni dan žensk, je

simbolično vezan na prvi veliki upor delavk leta 1857 v New Yorku, ki so se uprle težkim delovnim pogojem ter nizkemu, neenakemu plačilu in bile zaradi tega deležne grobega policijskega napada. Leta 1908 je bil na ta dan organiziran protestni shod 15.000 žensk v New Yorku, ki so s sloganom Kruha in vrtnic, simboloma boljšega ekonomskega življenja in boljših delovnih pogojev, zahtevale višje plačilo in volilno pravico (za mnoge je ta dan tudi obeležje tragedije 123 delavk, ki so leta 1911 izgubile življenje v požaru v tekstilni tovarni Triangle v New Yorku zaradi neustreznih varstvenih razmer) (Zakaj je 8. marec praznik žensk?, 2016).

Šele v 20. stoletju se je razvila zakonodaja, ki je uvedla načela enakosti med spoloma in prepoved diskriminacije. Leta 1957 je bilo v Rimski pogodbi Združenih narodov sprejeto načelo enakega plačila za enako delo. Toda nepravilnosti pri plačilu še vedno spremljajo ženske. V vseh državah sveta namreč ženske v povprečju zaslužijo manj kot moški (WEF, 2015), kar se izraža z indeksom plačne vrzeli med spoloma. Indeks plačne vrzeli je pomemben ekonomski pokazatelj diskriminacije in neenakosti med spoloma na trgu dela. Izračunava se kot razlika med povprečnim bruto plačilom na uro zaposlenega moškega in zaposlene ženske v celotnem gospodarstvu; razlika je izražena kot delež moške bruto urne postavke (EK, 2016d).

Evropska komisija je leta 2015 objavila, da znaša plačna vrzel med moškimi in ženskami v EU 16,3 %, kar pomeni, da za vsak evro, ki ga zaslužijo moški, ženske zaslužijo le 84 centov - v primerjavi z moškimi torej delajo dva meseca na leto brez plačila (EK, 2016d; EK, 2016b). Pogosto se razlika pojasnjuje kot posledica dejstva, da več žensk kot moških dela s krajšim delovnim časom, vendar Evropska komisija (EK, 2016d) izpostavlja, da to na izračun urne postavke nima vpliva, zato je tak sklep napačen. Ima pa različna količina letnih delovnih ur vpliv na letne prejeme – ženske na leto zaslužijo 41,1 % manj od moških. S starostjo populacije se vrzel povečuje; zaskrbljujoče je tudi to, da plačna vrzel obstaja na vseh ravneh in celo za ista dela – bodisi za manj zahtevna, kot je poklic prodajalca/prodajalke bodisi za visoko usposobljena, kot je zdravnik/zdravnica (EK, 2016b). Vse to pripelje do tega, da so tudi pokojnine v EU, ki jih prejema ženske, v povprečju za 39 % nižje od moških pokojnin, zaradi česar so starejše ženske družbena skupina, ki je najbolj izpostavljena tveganju revščine (EK, 2016b).

Tabela 9: Plačna vrzel v evropskih državah v letih 2007-2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU-28				16,1	16,4	16,5	16,3
Belgija	10,1	10,2	10,1	10,2	10,2	10,0	9,8
Bolgarija	12,1	12,3	13,3	13,0	13,0	14,7	13,5
Češka republika	23,6	26,2	25,9	21,6	22,6	22,2	22,1
Danska	17,7	17,1	16,8	15,9	16,3	16,8	16,4
Nemčija	22,8	22,8	22,6	22,3	22,2	22,4	21,6
Estonija	30,9	27,6	26,6	27,7	27,3	30,0	29,9
Irska	17,3	12,6	12,6	13,9	11,7	14,4	
Grčija	21,5	22,0		15,0			

Španija	18,1	16,9	16,7	16,2	17,9	19,3	19,3
Francija	17,3	16,9	15,2	15,6	15,6	15,4	15,1
Hrvaška				5,7	3,4	2,9	7,4
Italija	5,1	4,9	5,5	5,3	5,8	6,7	7,3
Ciper	22,0	19,5	17,8	16,8	16,4	16,2	15,8
Latvija	13,6	11,8	13,1	15,5	13,6	13,8	14,4
Litva	22,6	21,6	15,3	14,6	11,9	12,6	13,3
Luksemburg	10,2	9,7	9,2	8,7	8,7	8,6	8,6
Madžarska	16,3	17,5	17,7	17,6	18,0	20,1	18,4
Malta	7,8	9,2	7,7	7,2	6,2	6,5	5,1
Nizozemska	19,3	18,9	18,5	17,8	17,9	16,9	16,0
Avstrija	25,5	25,1	24,3	24,0	23,7	23,4	23,0
Poljska	14,9	11,4	8,0	4,5	5,5	5,4	6,4
Portugalska	8,5	9,2	10,0	12,8	12,8	14,8	13,0
Romunija	12,5	8,5	7,4	8,8	11,0	9,7	9,1
Slovenija	5,0	4,1	-0,9	0,9	2,3	2,5	3,2
Slovaška	23,6	20,9	21,9	19,6	20,5	21,5	19,8
Finska	20,2	20,5	20,8	20,3	19,6	19,4	18,7
Švedska	17,8	16,9	15,7	15,4	15,8	15,9	15,2
Velika Britanija	20,8	21,4	20,6	19,5	20,1	19,1	19,7

Vir: Report of Equality between Men and Women 2015. Evropska komisija, str. 51. 2016a.

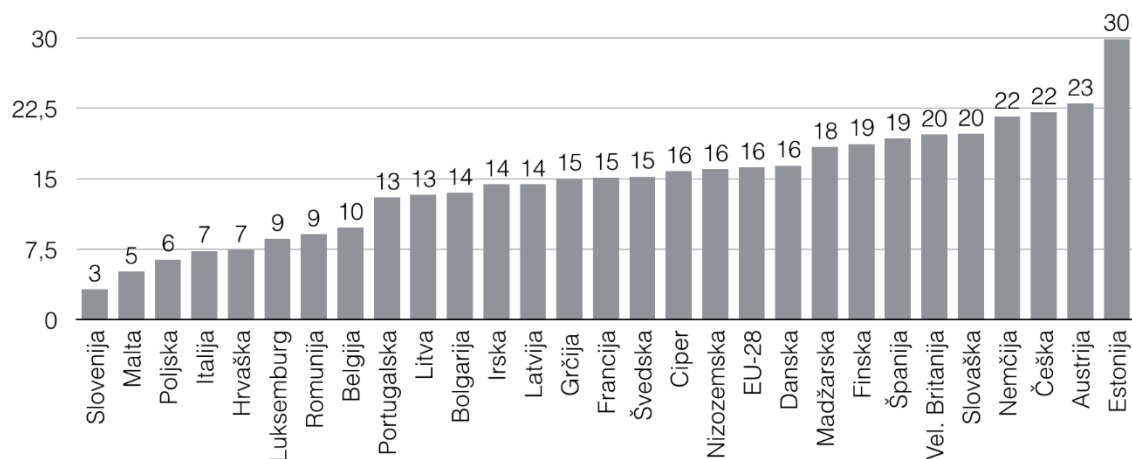
Razlogi za plačno vrzel so socialni in ekonomski (EK, 2016b; EK, 2011b):

- **več neplačanega, skrbstvenega dela**, ki ga opravljajo ženske, se zrcali v manj kariernih napredovanjih, manj priložnostih in manj plačanih urah (Evropejke opravijo povprečno 4 ure več neplačanega dela na dan kot Evropejci),
- **premori v karieri** zaradi skrbi za druge (otroke in sorodnike) nižajo prihodke žensk in njihovo udeležbo na trgu dela,
- **vertikalna segregacija** se odseva v steklenih stropih, ki ovirajo napredovanje žensk na boljše plačana in vodilna mesta,
- **horizontalna segregacija** v izobraževanju in na trgu dela – v feminiziranih poklicih so plačila nižja kot v maskuliziranih poklicih,
- **diskriminacija**, ki se kaže v dveh oblikah: kot nezavedna (predsodki, dvojni standardi ...) in vodi k podcenjevanju ženskega dela, ali pa neposredna plačna diskriminacija, ko so kljub zakonodaji ženske plačane manj kot moški za isto delo.

Pozitivno je, da se plačna vrzel v EU postopno zapira, saj je bila leta 2008 še 17,5 %, ko so morale ženske v enem letu delati 418 ur več, da so dosegle moško plačo (Evropski parlament, 2010). Eno najnižjih vrzeli v EU in na svetu ima Slovenija, kjer je leta 2013 znašala le še 3,2 % (najvišjo v EU je imela Estonija pri 29 %) (EK, 2016d). Primerjava med letoma 2008 in 2013 pokaže, da je prišlo do opaznega zapiranja vrzeli v Litvaniji (z 21,6 % na 13,3 %), Poljskem (za 5 odst. tč.), na Češkem in Malti (za 4,1 odt. tč.) in na Cipru (za 3,7 odst. toč.). Toda po drugi strani je prišlo do razpiranja vrzeli v kar devetih državah EU, npr. na Portugalskem za 3,8 odst. tč., Španiji za 3,2 odst. tč., v Italiji za 2,4 odst. tč. (Eurostat, 2015). Čeprav je trend na splošno pozitiven - v Sloveniji je bila po podatkih Eurostata (Ugovšek, 2016) leta 2014 vrzel z 2,9 % še nižja kot leto prej -, pa

gibanje v posameznih državah opozarja, da se plačna vrzel ne zmanjšuje naravno in spontano. Plačna vrzel je najvišja v državah z visoko segregacijo na trgu dela (npr. Estonija, Slovaška) ali v državah, kjer veliko žensk dela s skrajšanim delovnim časom (npr. Nemčija, Velika Britanija, Nizozemska, Avstrija) (EK, 2011b).

Slika 12: Razlika v plačilu med spoloma leta 2013 (v %)

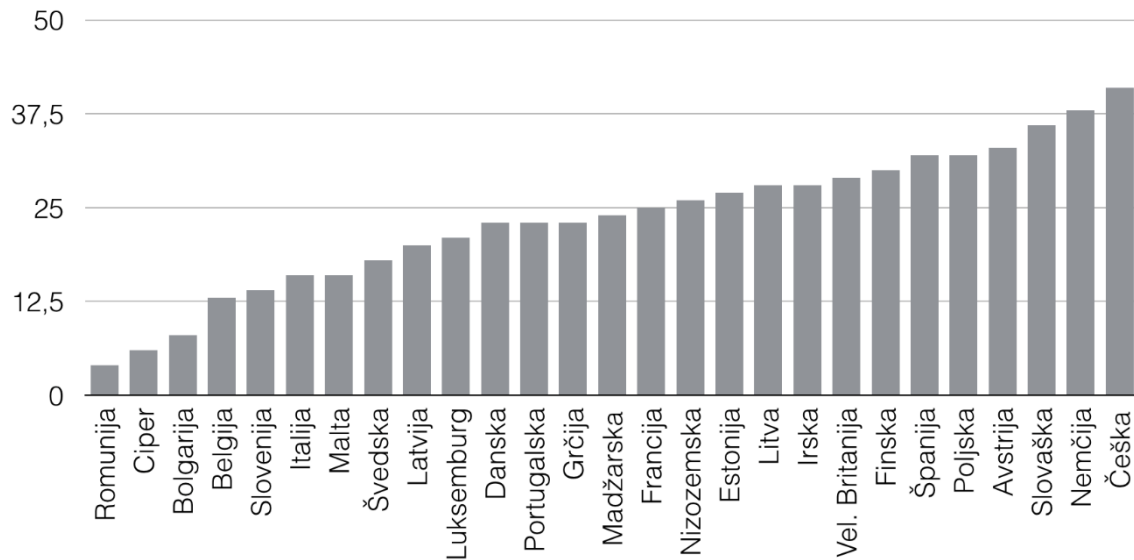


Vir: Evropska komisija, *The Gender Pay Gap in the European Union, 2016e, str. 1, slika 1.*

Povsod v EU ženske zaslužijo manj kot moški. To velja tudi za **vodilne kadre** v javnem in zasebnem sektorju. Čeprav bi za **javni sektor** pričakovali dosledno upoštevanje enakih možnosti in enakega plačila, tudi javni sektor ni imun na plačne razlike, izpostavlja Evropska komisija v delovnem dokumentu iz leta 2011 *The pay gap for women in decision-making positions: increasing responsibilities, increasing pay gap* (EK, 2011b). V javnem sektorju v Franciji zaslužijo ženske managerke kar 49 % manj od moških kolegov za enake managerske pozicije, na Češkem je razlika preko 40 %, na Finskem preko 30 %. Slovenija je z 12-odstotno razliko v spodnjem delu lestvice (osmo mesto). Kot edina izjema v nasprotni smeri izstopa Italija, ker managerji javnega sektorja zaslužijo 30 % manj od managerskih kolegic. Poljska je edina država, ki je dosegla spolno plačno pariteto pri vodilnih kadrih v javnem sektorju. Pogled na stanje v EU leta 2011 pokaže, da je v polovici držav EU plačna vrzel vodilnih ženskih kadrov večja od splošne plačne vrzeli v teh državah (evropsko povprečje je bilo takrat 17,5 %) (EK, 2011b).

Enako velja za managerke v **zasebnem sektorju**, le da je vrzel še večja (glej Sliko 13). V več kot polovici držav EU je plačna vrzel na managerski ravni 25 % ali več, kar pomeni, da se s hierarhičnim napredovanjem plačna vrzel razpira v čedalje večjo škodo žensk (EK, 2011b). Samo v treh državah je plačna vrzel managerk v zasebnem sektorju nižja od 10 % (Romunija, Ciper in Bolgarija). V 70 % držav EU so managerke plačane za več kot petino manj od njihovih kolegov managerjev. Največja razlika je na Češkem (41 %), več kot 30-odstotno razliko beležijo na Finskem, Poljskem, Slovaškem, v Španiji, Avstriji in Nemčiji (EK, 2011b).

Slika 13: Plačna vrzel pri managerkah v zasebnem sektorju leta 2006 (v %)



Vir: Evropska komisija, *The pay gap for women in decision-making positions: increasing responsibilities, increasing pay gap*, 2011c, str. 9, slika 12.

Tudi plačna vrzel za managerke v zasebnem sektorju je v skoraj vseh državah (v 23 od 27, ki so bile upoštevane v analizi, in predstavljajo 85 % vseh držav) bistveno višja od že tako visoke splošne plačne vrzeli. V nekaterih državah je vrzel tudi več kot dvakrat širša od splošne vrzeli: na Poljskem znaša 32 % (splošna 8 %), v Italiji 16 % (splošna 4 %), na Malti 16 % (sicer 5 %) in na Portugalskem 23 % (sicer 8 %). Manjšo razlike od splošne vrzeli beležijo na Cipru, v Bolgariji, Estoniji in v Romuniji. V kar polovici držav EU je plačna vrzel za managerke 25 % ali več (EK, 2011b).

Podrobnejši pregled po sektorjih in področjih v delovnem dokumentu Evropske komisije (2011c) prikazuje razmere v **finančni industriji** v Veliki Britaniji, kjer po ugotovitvah UK Equality and Human Rights Commission iz leta 2009 ženske s polnim delovnim časom v finančni panogi zaslužijo 55 % manj od moških kolegov. Primerjava med izplačanimi bonusi je še bolj drastična, saj ženska, ki ima v pogodbi predvideno izplačilo nagrade za uspešnost (kar je povezano z višjimi hierarhičnimi in odločevalskimi ravnmi), prejme v primerjavi z do bonusov upravičenim moškim kolegom le 20 % bonusa (bonusna plačna vrzel tako znaša 80 %). V poročilu britanske komisije za enakost in človekove pravice navajajo, da so bonusi, ki so pomemben del letnih prejemkov, ponekod bolj odvisni od pripravljenosti posameznika, da zaprosi ali zahteva višjo nagrado kod od njegove dejanske uspešnosti.

Catalyst je leta 2010 objavil študijo *Pipeline's broken promise* (Carter & Silva, 2010a), v kateri so primerjali kariere elitne skupine 4143 **diplomantk in diplomantov 26 vodilnih programov MBA** iz Azije, Kanade, Evrope in ZDA, 10 let po zaključku študija in začetku kariere. Ugotovili so, da je bila plača žensk v prvem letu prve službe po študiju v

povprečju za 4.600 dolarjev nižja od moških diplomantov. Ti so prvo službo začeli na višji in odgovornejši ravni, imeli so dvakrat večje možnosti, da se povzpnejo do ravni predsednika (CEO) ali člana uprave (angl. *senior executive level*), njihove plače so tekom kariere rasle hitreje od plač kolegic. Slednje je veljalo tudi, ko so primerjali zasluške moških in žensk brez otrok in ko so primerjali ženske in moške, ki so želeli napredovati na mesto predsednika uprave. Razlika 4.600 dolarjev na leto, kolikor so bili moški plačani več na prvi poziciji po zaključenem šolanju MBA, se je z napredovanji povečala na 31.000 dolarjev na leto manj za ženske, kar v 40 letih nanese 431.000 dolarjev, navaja direktorica Catalysta Ilene H. Lang (Lang, 2011).

V sorodni Catalystovi študiji *The Myth of the Ideal Worker* (Catalyst, 2011), ki je spremljala 3000 MBA diplomantov skozi 10 let, so raziskovali tudi prepričanje, da so plače žensk nižje, ker so moški bolj pripravljeni zamenjati službo in tako bolj izkoristijo priložnosti na trgu dela. V študiji se je izkazalo, da menjanje služb res deluje pozitivno za moške, a negativno za ženske. Moški, ki so zamenjali delodajalca, so v proučevanem obdobju zaslužili 13.743 dolarjev več kot tisti, ki so ostali pri svojem prvem delodajalcu po MBA diplomu, medtem ko so ženske, ki so zamenjale dva ali več podjetij po končani MBA diplomu v povprečju zaslužile 53.400 dolarjev manj od žensk, ki so ostale pri prvem delodajalcu. Razlog za tako odstopanje je v različnem odnosu glede na spol, izpostavljajo pri Catalystu (2011): moški so plačani in nagrajeni glede na to, kaj obetajo, zato pri menjavah vnovčijo svoj potencial, medtem ko so ženske plačane za rezultate, ki so jih že dosegle in ne za to, kar obetajo, zato lahko bolj kapitalizirajo svoje dosežke pri obstoječem delodajalcu.

Študija *The Myth of the Ideal Worker* (Catalyst, 2011) je tudi izpostavila različne pogajalske tehnike med spoloma, ko **se pogajajo za višjo plačo**. Moški so pogosteje kot ženske (50 % moških, 31 % žensk) že pri pogajanjih za prvo službo vprašali za višjo plačo. So pa ženske bolj odločne glede višine plačila pri naslednjih pozicijah, saj jih je kar 63 % (in 54 % moških) zahtevalo višjo plačo od ponujene, kar nakazuje, da ženske s pridobivanjem izkušenj pridobivajo tudi pogajalske sposobnosti. A kljub temu da se ženske pogajajo za višjo plačo, pri tem niso enako uspešne kot moški, ki pridejo do višjega plačila tudi z manj ali nič pogajanja, navaja Lang (v Catalyst, 2011). Terry O'Neill, predsednica ameriške Nacionalne organizacije za ženske, meni, da Catalystova študija potrjuje druge raziskave o koreninah plačne vrzeli, ki so v diskriminatornem odnosu do žensk na delovnem mestu (Portero, 2012): »Obstaja splošen občutek, da z diskriminiranjem žensk in z nižjim plačilom za ženske ni nič narobe, če se ženske temu ne upirajo«.

Ne zaslužijo pa manj samo managerke. Dokument *The pay gap for women in decision-making positions* (EK, 2011b) navaja še:

- raziskavo ameriškega odvetniškega združenja American Bar Association iz leta 2010, da odvetnice z napredovanjem zaslužijo čedalje manj v primerjavi z **odvetniki**.

Mediana za odvetnice je le 74 % mediane moških odvetnikov, saj se začetnih 2000 dolarjev razlike v plači na leto poveča na 64.000 dolarjev razlike, ko odvetnica doseže položaj partnerice v primerjavi s partnerji v odvetniški pisarni;

- tudi v **znanosti** se potrjuje sindrom steklenega stropa in dejstva, da se plačna vrzel nikjer – tudi v feminiziranih raziskovalnih poljih – s časom ne znižuje spontano. Po poročilu *SheFigures 2009* v nobeni državi in v nobenem segmentu ženske v znanosti niso plačane enako kot moški, kar je posledica horizontalne (področja raziskovanja) in vertikalne (ženske zasedajo nižje hierarhične ravni tudi kadar imajo enake kvalifikacije) segregacije. Plačna vrzel za ženske v znanosti je leta 2006 v EU-27 znašala 25 %. Višja je za znanstvenice in strokovnjakinje v medicini, prosveti in sorodnih poklicih (znižala se je s 36 % leta 2002 na 33 % leta 2006), medtem ko za ženske v fiziki, matematiki in strojništvu stagnira pri 22 %.

Omenjeni delovni dokument Evropske komisije (2011c) ugotavlja, da so ženske na višjih hierarhičnih in odločevalskih položajih finančno nagrajene bistveno manj od moških managerjev. **Za ženske napredovanje v odgovornosti pomeni širjenje plačne vrzeli.**

Po drugi strani pa se pojavljajo že novejši podatki, ki zlasti v ZDA poročajo, da prihaja zaradi izobraževalnih dosežkov žensk do trenda zapiranja plačne vrzeli med spoloma, in sicer tako, da bodo ženske do leta 2028 že služile več kot moški (Women speak worldwide, b.l.). Plačna vrzel se je v nekaterih večjih mestih ZDA (New York, Chicago, Boston, Dallas, Los Angeles in Minneapolis) za mlade zaposlene namreč že obrnila - v New Yorku mlade, polno zaposlene ženske med 21 in 30 letom zaslužijo 117 % povprečne moške plače, v Dallasu celo 120 %. Medtem ko so še leta 1970 zaposlene Newyorčanke, mlajše od 30 let, zaslužile 7000 dolarjev na leto manj kot moški enake starosti, so bili njihovi letni prejemki leta 2005 že za 5000 dolarjev višji, navaja New York Times.

4 PRAKTIČNE IZKUŠNJE IN RAZMIŠLJANJA SLOVENSКИH MANAGERK O ENAKOSTI V GOSPODARSTVU

4.1 Metodologija

V 3. poglavju je bilo predstavljenih več ovir, ki pojasnjujejo, zakaj še vedno tako malo ženskam uspe prebiti stekleni strop, se odlepiti od lepljivih tal ali najti pot iz labirinta – vsi ti izrazi se v literaturi uporabljajo za opis in pojasnitev situacij, ki ovirajo napredovanje žensk na ključna mesta odločanja. Za proučevanje ovir so koristne konkretne izkušnje managerk, ki so že na vodilnih mestih, saj njihov osebni uvid v dinamiko na vrhu gospodarskih organizacij razkriva, kako se, ali tudi ne, spreminja odnos med spoloma na mestih odločanja.

Da bi preverila predstavljena dejstva in teze o položaju žensk na vodilnih mestih v Sloveniji, sem uporabila raziskovalno metodo globinskega intervjuja. Pri globinskem intervjuju gre za nestrukturirani, osebni pogovor, s katerim skuša spraševalec odkriti motivacijo, prepričanja, odnos in občutke spraševanca do določene teme (Malhotra & Birks, 2003). Osnovne teme, ki so določene vnaprej, služijo kot rdeča nit pogovora, a omogočajo širok spekter odgovorov, ki lahko pripeljejo do nepričakovanih novih področij raziskave in novih uvidov. Globinski intervjuji so daljši pogovori, ki lahko trajajo tudi več kot eno uro.

Cilj izvedenih intervjujev je bil predvsem preveriti dejstva in teze o napredovanju žensk v slovenskem gospodarskem prostoru, ki so predstavljeni v magistrskem delu, hkrati pa tudi zajeti del osebne motivacije sogovornic za njihovo karierno pot. Dolžine intervjujev so bile med 75 in 100 minutami. Izvedeni so bili med 23. majem 2016 in 23. avgustom 2016 v Ljubljani. Merilo za izbor štirih sogovornic je bila njihova vidnost v vlogi managerk, saj v slovenskem gospodarskem prostoru predstavljajo vzornice.

Vse sogovornice imajo večletne vodstvene izkušnje, pri čemer sta dve prvi mandat na poziciji generalne direktorice, dve pa že dlje časa. Vse so nasledile moške direktorje in so v podjetjih, ki jih vodijo, prve ženske na najvišjem vodstvenem mestu. Dve podjetji sta zasebni gospodarski družbi v tuji lasti (podružnici velikih korporacij), dva sta javni podjetji. Tri podjetja imajo sedež v osrednji Sloveniji, eno na Primorskem. Sogovornice so stare med 40 in 51 let, vse so poročena oziroma v zvezi, tri so tudi mame.

4.2 Povzetki intervjujev

Sogovornica A (50) je po osnovni izobrazbi univerzitetna diplomirana literarna komparativistka, profesorica nemščine ter magistra kulturnega managementa. Ima večletne vodstvene izkušnje, zadnji dve leti vodi javni zavod z okoli 150 zaposlenimi. Deklarira se kot feministka, ki se je že v osnovni šoli zanimala za sufražetsko gibanje. Izpeljala je več kulturnih projektov s poudarkom na tematiki žensk. Je poročena in mati enega otroka.

Prepričana je, da obstajajo enakost in enake možnosti samo na papirju. Zaradi patriarhata so razmere za žensko bistveno težje, ki pa jih ženske same ohranjajo: »Energične varuhinje patriarhata so ženske. Ker so one gospodarice hiše. Izborile so si oblast nad domačim ognjiščem in domom in to moč varujejo.« Ocenjuje, da je k emancipaciji žensk veliko prispevalo izobraževanje in obe svetovni vojni, saj so se zaradi pomanjkanja moškega kadra ženskam odpirale možnosti. Na vprašanje o vplivu socializma na enakost odgovarja, da v socializmu ni šlo toliko za idejo zgraditi družbo enakih možnosti kot za družbo enakosti, ki je temeljila na istosti: »Poudarjanje enakosti je bilo namenjeno emancipiranju socialistične ideologije od krščanske religije in krepitvi vloge države, (namesto mame, pri vzgoji otrok, kar je ideološko lahko zelo nevarno. Toda iz želje države, da bi bolj usmerjala svoje državljanke, se je razvilo okolje, ki je pripomoglo k večji enakosti žensk – vrtci, zaposlovanje žensk ...«.

Toda emancipacija ima tudi žrtve, je prepričana, in mednje uvršča zaposlene mame, ki hočejo opravljati posel kot moški, hkrati pa biti klasične mame. To pri ženskah povzroča hude zagate glede organizacije življenja, izjema so morda zelo premožne ženske, ki si lahko privoščijo najemanje pomoči in tako olajšajo usklajevanje. Zato bo večja uravnoteženost med spoloma v gospodarstvu šla na račun zdravja žensk, je prepričana. Cena za kariero, ki predstavlja svobodo, je po njenem mnenju pri ženskah visoka, odraža pa se v slabšem zdravju, zlasti po 50. letu, ko začnejo ženske dohitevati bolezni stresa, in pomanjkanju času zase.

Na vprašanje iz strokovne literature, da se ženske v primeru, da so soočene z izbiro med kariero in družino, čedalje pogosteje odločajo za kariero, sama ne pristaja, vsaj ne v Sloveniji: »Večina Slovenk nima možnosti, da bi se odločala, ali bo dala prednost službi ali družini. Ker je Slovenija še vedno revna država, kjer iti v službo pomeni preživetje, ženske sploh nimajo izbire. Morajo biti zaposlene, ker je v družini potreba po dveh plačah.«

Zaznava, da se tema enakosti med spoloma v svetu managementa obravnava na ravni anekdote ali statistike, kar se ji zdi podcenjevalno do moških. V nasprotju z managementom so, po njenem mnenju, v sociologiji, antropologiji in psihologiji teme enakosti med spoloma že zelo obdelane in povezane z zgodovino, teorijo spolov in drugimi vedami, v managementu še ne.

Neredko tudi v managementu ženske gledajo druga na drugo kot na teknico za moškega, borijo se za pozornost drugih, dokazujejo, da so one glavne. Taki odnosi in prezir do lastnega spola izhajajo iz neurejenih razmer, ki jih imajo z mamo in očetom, in pomanjkanjem samospoštovanja. Tega je v gospodarstvu več kot v umetnosti.

Opaža, da je na vodstveno ali vodilno mesto ženska izbrana na podlagi tega, kar je naredila, moški na podlagi tega, kar obeta. Osebno spremlja, kako zahteven je položaj žensk v kulturi, kjer so ženskam projekti z višjimi proračuni težje dostopni, težje se uveljavijo v klasičnih kulturnih zvrsteh, več prostora zanje je v zvrsteh, kjer so proračuni nižji in kjer gre za 'manj uveljavljene novotarije', kot je video-režija, sodobna koreografija, lirika ipd.

Njen pogled na razmerje med diplomiranimi fanti (38 %) in dekleti (62 %) je drugačen: »To ne pomeni, da bodo moški manj uspešni. Diploma je samo eno od orodij, lahko je le list papirja. Ženske imajo višjo stopnjo moralne odgovornosti, da nekaj dokončajo, zato težje opuščajo, kar so začele. Fantje imajo več svobode, tudi v tem, da nečesa ne dokončajo, kot denimo diplome.« Razmišlja, da morda fantje ne tratijo energije, ženske pa tudi zaradi nagnjenosti k perfekcionizmu dokončamo fakulteto, četudi zaradi tega ni večje verjetnosti za službo. Perfekcionizem zaznava tudi pri sebi, saj se včasih izgubi v detajlih, toda če ni zadovoljna s tem, kar je nastalo, to občuti kot bolečino.

Zaznava, da se je tudi pri zahodnih moških prišlo do velikih sprememb, kar se vidi predvsem takrat, ko pridemo v stik s kulturami, kjer imajo ženske drugačen položaj. Razlika med evropsko tradicijo in vedenjem moških v evropskem patriarhatu in drugimi vrstami patriarhatov je velika. Hkrati pa navaja primer, ko je v časopisu Delo zasledila pregled Slovencev, ki so bili pomembni za Slovenijo, a med njimi ni bilo nobene ženske. To pripisuje temu, da se h gospodarskim temam in temam, ki odločajo o usodi državljanov, žensk še vedno ne vabi.

Ob nastopu položaja direktorice, za katerega je kandidirala na povabilo skupine zaposlenih, je opazala dvome pri drugih, ali ji bo uspelo uspešno voditi družbo po prejšnjem direktorju. A ker so bili vsebinski programi že v roku enega leta obogateni, finančni rezultati pa so v slabših pogojih boljši, se je s temi dvomi prenehalo.

Sogovornica B (42 let) je po napredujoči karieri pred dobrim letom in pol prvič prevzela vodenja podjetja kot generalna direktorica. Po osnovni izobrazbi je ekonomistka. Ima izkušnje iz prodaje in obvladovanja finančnih tveganj, kot podjetnica je vodila lastno podjetje. Trenutno vodi podjetje z 72 zaposlenimi, preko franšizne mreže pa je v sistem povezanih 500 ljudi. Podjetje je podružnica evropskega koncerna. Je v zvezi in nima otrok.

Ob njenem prevzemu vodenja podjetja je bilo to finančno uspešno, kljub temu pa so bili ljudje demotivirani, saj je bil v preteklosti poudarek pri vodenju predvsem na rezanju stroškov. Zaradi navade, da je treba paziti na stroške, so bili zaposleni navajeni, da se nič ne da in niso več mislili razvojno, zato je bil njen izziv motivirati ljudi in zagnati nove razvojne projekte. Ker so del koncerna, delujejo v matrični organizaciji, kar pomeni, da ima vsak vodja dva nadrejena, torej svojega funkcijskega šefa, ki je običajno v tujini, in svojega lokalnega direktorja, ki pa ima manjši pomen od funkcijskega šefa. Hkrati pa je od lokalnega direktorja odvisno, kako so ljudje med seboj povezani, kar vpliva na učinkovitost dela.

Izpostavlja, da je uvedla drugačen pristop dela. V ožjem vodstvenem timu, v katerem so dve ženski in dva moška, se odkrito pogovarjajo o vseh temah, tudi takih, ki so bile prej tabu, kot denimo kadrovska vprašanja, predvsem pa govorijo o poslovnih priložnostih. S tem pristopom so v dobrem letu uvedli več novih programov, precej dvignili marže, dobiček pa v enem poslovnem letu povečali za 41 %. Z novimi pristopi so na zrelem trgu naredili preboj.

Pravi, da so jo prodajne izkušnje naučile potrpežljivosti. Pri moških vodjih pa opaza, da hočejo priti do cilja hitro in za vsako ceno, zato uporabljajo tudi bližnjice. Ob tem dajejo premalo 'feedbacka', zlasti negativnega ne. »Pogosto mi moški vodje niso znali prikazati cele slike – zakaj je bilo nekaj potrebno nujno narediti, čeprav je odstopalo od dogovorjene strategije. Rekli so samo: to je treba narediti.« Sama meni, da v kolikor ljudem pojasniš, zakaj se zahteva neko delo, to naredijo bolje in z manj odpora. Verjame tudi v učinkovitost

povratnih informacij, zato jih sodelavcem pogosto daje. Običajno na diplomatski način, a nima težav tudi, da vsakomur korektno pove vsakomur, kar je treba.

Čeprav podjetje spada v tehnično branžo, kjer ni veliko žensk, je v njihovem podjetju preko 60 % žensk, kar je precej več kot na ravni koncerna, kjer so zato uvedli tudi programe spolne raznolikosti. Kljub temu je med devetimi lokalnimi generalnimi managerji v koncernu edina ženska. Je tudi prva ženska, ki vodi podružnico v Sloveniji. Ko se je umikal prejšnji direktor, je bil favorit za mesto generalnega direktorja sodelavec, ki je bil že dlje časa v podjetju. Sama ni razmišljala o kandidaturi, dokler je ni k temu spodbudil njen funkcijski šef, ki je bil hkrati tudi njen karierni sponzor, in ki je predlagal kadrovske službi, da jo umestijo med kandidate za generalnega direktorja. Ko je kadrovska služba s kandidati opravila teste, se je izkazalo, da je mnogo boljše ustrezala pričakovanjem kot dotedanji favorit, zlasti na področju razvoja.

Je pa zaznala nekaj drugačnosti. Ob odločitvi zanjo se je na ravni korporativnega vodstva pojavila dilema, češ da bo treba z njo delati drugače, ker sem ženska. V njihovem koncernu je navada, da se informacija o izbiri novega generalnega direktorja razširi skozi celoten sistem. Opazila je, da v primerih, ko je to moški, drugi vodje hitro z njim vzpostavijo stik, njo kot žensko pa so jemali z rezervo. Ocenjuje, da je morala vložiti veliko energije in več kot leto dni, da so jo sprejeli: »Ker se potrjuješ z rezultati, se je moralo zaokrožiti bilančno obdobje, da se je izkazala moja uspešnost.« Preko timskih sestankov in osebnih srečanj ena na ena z drugimi generalnimi direktorji in ljudmi iz vodstva koncerna je postopno krepila svojo položaj. »Dokazovati sem morala, da razmišljam o istih stvareh kot oni. Ugotovila sem, da če ženska vpade v moško debato, se je sploh ne sliši. Zato pustim, da povedo svoje in se šele potem oglasim. Opozorim na zorni kot, ki ga moški niso zaznali. Sedaj me že pogosto sami sprašujejo po mnenju.«

Managerke v njihovem podjetju, ki so del srednjega managementa, so bile nezadovoljne, da se jih ne sliši. Imele so izkušnjo, da tudi kadar so strokovno prispevale k odločitvam, niso bile upoštevane, saj se odločitve niso vedno sprejemale na strokovni podlagi. »Sama sem vsem vodjem pojasnila, kako želim delati: transparentno, poslušala bom strokovne argumente, ki bodo tudi podlaga za odločitve.« Opazila je, da so jo sodelavke skušale potegniti v svoj klan, vendar na to ni pristala. Dala jim je vedeti, da ne bo dajala prednosti glede na spol, temveč bo sodelavke in sodelavce ocenjevala po strokovnosti.

Prepričana je, da je treba za napredovanje najti dobrega mentorja ali kariernega sponzorja. »Moraš si želeli uspeti in imeti veliko notranje motivacije. A ker je na tej poti veliko padcev, je pomembno, da imaš osebo, kot je mentor ali sponzor, s katero se lahko pogovoriš, da na tej poti ne izgubiš volje.« Ocenjuje tudi, da je treba izkoristiti vsako priložnost za spoznavanje z upravo in tudi druge priložnosti: »Priložnosti ne pridejo kar tako, ko pridejo, pa jih je treba sprejeti.« Opazila je tudi, da imajo tudi moški pri

napredovanjih težave, saj je pri njih tekmovalnost še večja, a znajo bolj potegniti skupaj kot ženske.

Sogovornica C (40 let), magistra managementa, zadnjih pet let vodi javni zavod na področju kulturnega turizma s preko 50 zaposlenimi. Delala je tudi na poročju investicij v veliki gospodarski družbi. Nekaj časa je študirala in živela v tujini. Je poročena in mati dveh otrok.

Ko je prišla v podjetje, je bilo v podjetju 26 zaposlenih, ki so ji dali vedeti, da bodo delali tako, kot so bili navajeni že vrsto leto. Ocenjuje, da je potrebovala leto dni dokazovanja in spreminjanja miselnosti, da se nič ne da, da so začeli slediti zastavljeni strategiji. V tem času so se že pokazali prvi uspehi in miselnost sodelavcev se je začela spreminjati. To je vodilo k opaznim rezultatom: uvedli so številne nove vsebine, za 50 % dvignili obisk, prihodke za 98 %. Opaža, da so sodelavci postali razvojno naravnani, saj so dobili izkušnjo, da se da z vztrajnostjo doseči, kar je bilo načrtovano. »A če ne bi osvojila sodelavcev in oni mene, tega uspeha ne bi bilo,« je prepričana v so-odvisnost vodje in zaposlenih. »Ugotovila sem, da so sodelavci želeli spremembe. Jaz sem bila zanje, v primerjavi s prejšnjim direktorjem, novost na področju vodenja, toda morala sem se najprej dokazati. Šele potem so mi bili pripravljene slediti.« V tem procesu se je naučila tudi vztrajnosti, saj je spoznala, da ni treba pri prvih napakah vreči puške v koruzo.

Sebe kot vodjo opisuje kot dosledno, jasno in brez ovinkarjenja. Prepričana je, da njeni sodelavci to od nje tudi pričakujejo. Moški slog vodenja vidi kot bolj pragmatičen od ženskega. »Moški se ne ukvarjajo z ozadjem. Redko se pogovarjajo, raje samo naročijo ljudem, kaj morajo narediti.« Sama dela drugače. Verjame, da je naloga vodje, da se ukvarja z ljudmi in da se je treba z zaposlenimi, strankami, dobavitelji pogovarjati in dobre stvari tudi pohvaliti, kar nam gre Slovencem težko. Pragmatičnost pri moških prepozna tudi v njihovi zmožnosti, da znajo vzeti tudi stvari, ki niso lahkotne, bolj lahkotno: »Tako je lažje živeti. Se pa zato moškim dogaja, da v družini ali službi hitro spregledajo malenkosti, ki to niso.« Po drugi strani izpostavlja, da je pri ženskah, nasprotno kot pri moških, vse povezano, kar življenje in delo otežuje. Prepričana je, da je pri ženskah običajno na prvem mestu družina, zato bolj uspevajo tiste managerke, ki znajo voziti slalom med družino in delom.

Sogovornica D (51 let), ekonomistka, vodi slovensko podružnico s sto zaposlenimi, ki deluje v okviru globalnega tujega koncerna z okoli 350.000 zaposlenih na področju industrije in tehnologije. Izkušnje ima tudi z marketinškega področja, saj je bila več let marketinška direktorica. Je poročena in ima enega otroka.

V koncernu je 140 generalnih direktorjev, ki vodijo lokalna podjetja. Med temi je trenutno osem direktoric, nekatere v pomembnih, velikih državah. Ko je bila ona imenovana na položaj generalne direktorice, so bile v celotnem koncernu samo tri generalne direktorice, k čemur je prispevala tedanja članica uprave, ki se je zavzela zanje. Opaža, da mnogi

moški kolegi za imenovanje niso potrebovali toliko referenc kot ženske managerke, kljub temu so jo tako oni kot nadrejeni sprejeli šele čez čas, ko se je dokazala na več zahtevnih zadevah, kjer drugim najverjetneje ne bi uspelo. »Sedaj me spoštujejo, vedo, da sem sposobna in da se lahko zanesejo name.«

Koncern velja za moško okolje, ki deluje v 'moški' branži. Ženske vodje so redke in dlje časa traja, da jih drugi sprejmejo: »Ker imamo drugačen pristop in ne delamo po moških modelih, tudi podrejeni potrebujejo več časa, da spoznajo naš način dela.« Tudi s strani konkurence je v začetnih letih doživela precej podcenjevanja: »Ženske nimamo enakega pristopa in govorice, ki jo moški razume in jemlje kot sebi enako. Da smo na njihovi ravni, sprejmejo šele potem, ko se dokažeš in ko vidijo, da se da do cilja priti tudi na drugačen način.«

Opaža, da se moški poslužujejo dominantnega pristopa preko omrežij, katerih del so in kjer veliko lobirajo. »Ženske tega ne počnemo in tudi takega dostopa do teh omrežij nimamo. A sprašujem se, če je res treba posedati po gostilnah, da prideš do poslovnega dogovora? Mislim, da je veliko tega časa neproduktivno porabljenega.« Na vprašanje, ali svoje predloge predstavlja samo na formalnih sejah, odgovarja, da se je naučila, da mora za svoje ideje pripraviti teren, torej lobirati. Pri tem analizira vse možne zorne kote, skuša predvideti, kako se bo kdo odzval, da lahko že vnaprej ublaži morebitne posledice. Ocenjuje, da gre za tovrstne priprave veliko časa in energije že v začetni fazi.

Pazi na to, da se ohranjajo dobri odnosi: »Po kakšnem sestanku še dolgo analiziram, ali bi se lahko odzvala drugače. Moški se s tem manj obremenjujejo. Tako sem se od njih naučila tega uporabnega pristopa '*ko šljivi*'. Z nekaterimi idejami preprosto lažje prebiješ skozi ovire, če nisi čustven in jih izpelješ kot tank.« Vendar, izpostavlja, mora biti ženska pri tem pazljiva. Ker če gre preveč pogosto neposredno do cilja, brez oziranja na druge, deluje navzven kot neizprosna oseba, kača, možača. »V trdem poslu, kot je management, si ženske zelo otežimo delo z našim pristopom, ki je zelo usmerjen v odnose. Ta vzame veliko časa in energije, zaradi česar se prej izčrpaš.« Meni, da ženske enako čustveno doživljajo vse ljudi, zato se ukvarjajo s skrbmi tako ožjih sodelavcev kot čistilke. »Moški bolje ekonomizirajo svojo energijo, fokusirajo jo na svoje bližnje sodelavce in se ukvarjajo predvsem z njimi. To je podobno kot pri nakupovanju: če moški rabi majico, gre v trgovini do police z majicami, si eno izbere, plača in odide. Ženske pa pregledamo celo trgovino.«

Pri ženskah zaznava samokritičnost in zadržanost glede napredovanja. Tudi ko se je pri njih iskal novi generalni direktor, se ne bi prijavila, če ne bi izvedela, da kandidira sodelavec, ki ga je imela za manj sposobnega od sebe. To jo je spodbudilo h kandidaturi.

Klasični ženski napaki sta po njenem mnenju tudi perfekcionizem in s tem povezane težave z delegiranjem. Kajti če managerka vse naredi sama, se pretirano izčrpa in razdaja, poleg tega podrejenimi ne daje priložnosti, da se razvijajo in izkažejo. »Če vse narediš sama, zgleda da ne znaš delegirati, da ne razvijaš svojih ljudi, to pa je za poslovni

preboj nujno.« Ob tem izpostavlja, da ženske tim razvijajo drugače kot moški. Iščejo, v čem je oseba dobra, in jo pri tem spodbujajo, pogosto z uporabo tehnik coachinga, kar pa zahteva veliko energije. To je lahko tudi past: »Vodenje pomeni tudi sposobnost upravljanja svojega časa. Moraš si postavljati prednostne naloge. V tem so moški dobri in te moške elemente vodenja morajo osvojiti tudi managerke.«

Meni, da v korporativnem okolju ni tako malo managerjev, ki se deklarirajo, da so ženskam naklonjeni, toda redki med njimi ženske managerke dejansko spoštujejo. Večina svojo naklonjenost izkazuje tako, da se obdajo z močnimi, sposobnimi sodelavkami, ki pa jim ne dajo formalne moči. »Ženske v podjetjih že znajo porabijo, a ne za vodstvene položaje.«

Verjame, da je naloga močnih žensk, ki se jim uspelo prebiti proti vrhu, da širijo ideje o enakih možnostih. »S tem se je treba soočiti, dati statistiko in podatke na plano. Kakor tudi spodbujati deklice v tehnične poklice. Ker če ne bomo prisotne na področjih, ki prinašajo napredek, bomo ostale zadaj.« Ob tem izpostavlja, da prihaja tudi do generacijskih sprememb, saj imajo mladi že drugačne vrednote. »Izredno pomembna je vzgoja sinov – matere in očetje jih moramo vzgajati tako, da bodo žensko smatrali za sebi enakovredno.«

4.3 Sinteza ugotovitev in razprava

Iz opravljenih intervjujev je možno potegniti nekaj skupni ugotovitev, ki sovpadajo tudi s tujimi in domačimi raziskavami, predstavljenimi v prejšnjih poglavjih:

- **slog vodenja:** vse intervjuvane managerke opazajo, da obstaja razlika v načinu vodenja med moškimi in ženskami. Moški pristop zaznavajo kot bolj neposreden, manj čustven, a tudi površen, za razliko od ženskega pristopa, ki upošteva občutenja drugih, je participativen in transparenten. Managerka hoče biti skrbna do zelo širokega kroga ljudi in stremi k nekonfliktnosti v odnosih (to je skladno z ugotovitvami Tannen (1990) in Heath et al. (2014) o izogibanju konfliktnosti s strani žensk). Priznavajo, da tak pristop bolj izčrpava, saj zahteva vlaganja veliko osebne energije. Na sindrome izčrpanosti, ki so pri managerkah dvakrat pogostejši kot pri managerjih, so opozorili tudi Kanjuo Mrčela et al. (2015). Sogovornice ocenjujejo, da moška neposrednost, ki jo sicer včasih doživljajo tudi kot neobzirnost, hitreje vodi do rezultatov zaradi jasne osredotočenost na prioritete naloge. S časom se tudi managerke navadijo bolj racionalizirati svojo energijo in čas, zožiti prioritete in ublažiti težnjo po nekonfliktnosti v odnosih,
- **kompetentnost:** občutek, da so se morale dokazovati bolj kot kolegi na vodilnem mestu, je prisotna pri vseh intervjuvankah, kar potrjuje tezo o dvojnem standardu, ki je v podpoglavju Dvojni standardi osvetljena s študijami Goldin in Rouse (2001), Proudfoot (v Adams, 2015), Wennerås in Wold (1997) ter Moss-Racusin et al. (2012). Čutile so, da je bilo njihovo imenovanje pospremljeno z dvomom sodelavcev, morda

celo nadrejenih, čeprav so imele bistveno boljše reference kot drugi kandidati. Nekatere so izpostavile razliko, da se moškimi vnaprej zaupa, ženskam šele potem, ko se izkažejo, s čimer so prišle do podobnega sklepa kot Catalyst (2011), da se moške ocenjuje po tem, kaj obetajo, ženske po tem, kaj so že naredile. Zato so prva vodstvena leta za managerke bolj naporna, saj je brez podpore zaposlenih in zaupanja drugih deležnikov mnogo težje doseči uspešne rezultate. Zanimivo je, da je časovna komponenta, ki so jo potrebovale, da so dokazale, da njihov pristop daje rezultate, pri vseh podobna - vsaj leto dni, torej eno bilančno obdobje. V tem času so dokazale, da njihov način vodenja daje rezultate, z uspehi pa je prišlo tudi spoštovanje sodelavcev, nadrejenih, kupcev in tekmecev. Tudi Kanjuo Mrčela (2015) navaja raziskave Singh (2007) in Wacjman (1998), da managerke bolj občutijo breme dokazovanja kot managerji,

- **vpliv sponzorja:** obe managerki, ki delujeta v mednarodnima koncernoma, sta opozorili na pomembnost kariernega sponzorja za podporo pri napredovanju. Njune ugotovitve potrjujejo študije, ki opozarjajo na pomen vplivnih, praviloma nadrejenih oseb na kariere njihovih mentorirancev ali sponzorirancev, saj jih spodbujajo in promovirajo (Foust-Cummings, Dinolfo, & Kohler, 2011; Vinnicombe, Burke, Blake-Beard, & Moore, 2013),
- **upoštevanje in slišnost:** tudi najbolj prebojne managerke poročajo, da so si morale izboriti pozornost nadrejenih in kolegov na enaki hierarhični ravni. Obe intervjuvani managerki, ki delujeta znotraj velikih koncernov, sta potrdili ugotovitve Heath et al. (2014), ko sta izpostavili skupinsko dinamiko, ki se odvija na sestankih vodilnega managementa, kjer ženske težje pridejo do besede. Predpogoj, da sta bili slišani, je bilo, da ju je skupina sprejela na podlagi priznavanja njunih sposobnosti zaradi doseženih rezultatov. Vendar to še ni bil zadosten pogoj. S časom sta razvili tehnike, kako se vključiti v pogovor in predstaviti svoje mnenje, predloge in argumente. S tem sta pridobili ugled in moč, ki se izkazuje tudi v tem, da je postalo njuno mnenje iskano, celo več - pogosto je zanimivo ravno zato, ker v dominantno moško okolje vnašata tudi drugačen pogled in ženski zorni kot,
- **samokritičnost in perfekcionizem:** več sogovornic je izpostavilo, da so perfekcionistke, kar je zanje tako pozitivno kot negativno. Verjetno je ta lastnost pripomogla k njihovem kariernemu napredovanju, saj so bili rezultati njihovega dela odlični. Na mestu vodilne managerke pa se je treba naučiti obvladati perfekcionizem, saj lahko vodi v mikro-management, izgubo fokusa in osebno izčrpanost. S perfekcionizmom je povezana tudi samokritičnost, s samokritičnostjo pa samozavest. Samokritičnost in samozavest sta se pri treh sogovornicah izrazili tudi skozi dejstvo, da so na kandidature za mesto generalne direktorice pomislile šele potem, ko jih je na to opozoril nekdo drug ali ko so ocenile, da kandidirajo slabši kandidati, kar bi pomenilo, da bodo dobile šefa, ki ga ne cenijo, zaradi česar bodo ali nezadovoljne ali pa bodo prisiljene zamenjati delodajalca (v študiji Catalysta (2011) se je izkazalo, da ženske pogosteje kot moški menjajo službo zaradi nezadovoljstva z neposredno predpostavljenim šefom),

- **usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja ter vzgoja otrok:** dve intervjuvanki, ki imata še mladoletne otroke in sta v starostni skupini, ki po Silverstein et al. (2009) poroča o najnižjem življenjskem zadovoljstvu (med 25 in 50), sta izpostavili zahtevnost usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. Dve sogovornici sta opozorili še na pomen staršev, predvsem mater, pri vzgoji otrok, ki se mora odmakniti od patriarhalnega vzorca. Starši, ki vzgajajo mlade v duhu enakosti in enakega spoštovanja obeh spolov, prispevajo k hitrejšemu spreminjanju vrednot pri mladih.

Osebno opažanje iz opravljenih pogovorov je, da obstaja **močen občutek na 'mi in oni'**. Ta je verjetno posledica redkosti žensk na vodilnih mestih, ki bolj zaznavajo nujno, da se prilagodijo moškemu slogu, da bi bile lahko uspešne (Moss Kanter (1977) je že v 70. letih na tej podlagi razvila teorijo simbolnih žensk, angl. *tokenism theory*, ki raziskuje, kaj se dogaja v organizacijah, ko malo žensk dela z veliko moškimi in kakšen je pomen moči, ki jo ima oseba, za uspešno opravljanje dela). Vendar skušajo znotraj tega **ohraniti čim več avtentičnosti pri vodenju, hkrati pa prevzeti koristne lastnosti, ki so bolj lastne moškim**, kot so racionalizacija lastne energije in večja osredotočenost na ključne stvari.

5 POSPEŠKI ZA DOSEGANJE ENAKOSTI NA RAVNI DRŽAVE

Interes držav in gospodarstev, da odpravijo ali omilijo neenakost, je na načelni ravni prisoten. Toda boriti se proti družbenim vzorcem, ki se prenašajo skozi generacije, in zasidranim stereotipom, je težko, ne glede na prepričljivost števil o gospodarski rasti in širši družbeni pravičnosti, ki spremlja večjo enakost med spoloma. Spopad z neenakostjo zahteva aktivnosti na vseh treh področjih:

- **družbeni** - država je zadolžena za oblikovanje učinkovitih politik enakosti in kakovostnega izobraževanja za vse,
- **zasebni** - spremembe v razmerju med spoloma se morajo odraziti tudi v enakosti v zasebni sferi, v delitvi gospodinjanskega in skrbstvenega dela ter v boljši samopodobi žensk,
- **gospodarski (korporativni)** - potrebna je posodobitev razmišljanja in načinov dela v gospodarstvu, zlasti pri uvajanju naprednejših in učinkovitejših kadrovskih praks.

Za zmanjšanje neenakosti med moškimi in ženskami na trgu dela Združeni narodi (UNDP, 2015a) priporočajo naslednje politike in ukrepe:

- širitev in krepitev spolno-ozaveščenih zaposlovalnih politik,
- aktivnosti za dvig deleža žensk na trgu dela,
- aktivnosti za dvig deleža žensk na odločevalskih pozicijah,
- fokus na materinskem in očetovskem dopustu,
- izboljšanje sistema skrbstva, kot so jasli, vrtni, podaljšano varstvo v šolah, domovi za starejše, dolgotrajna oskrba,

- spodbujanje fleksibilnih oblik dela, vključno z delom od doma,
- višje vrednotenje skrbstvenega dela,
- boljši podatki in analize o plačanem in neplačanem delu.

K zgoraj omenjenim kot koristne prakse dodajam še: spodbujanje raznolikosti izobraževanja za preprečevanje poklicne segregacije, način obdavčenja posameznika (individualna obdavčitev namesto družinske) in spodbujanje zaposlenosti za polni delovni čas itd. Slovenija ima zgledno urejen infrastrukturni družbeni okvir, ki omogoča razvoj enakosti med spoloma. Slovenske rešitev so tako uspešne, da je Slovenija na mednarodnih lestvicah enakosti med spoloma zelo visoko uvrščena (9. na lestvici WEF 2015, 1. po indeksu spolne neenakosti UNDP 2015, 25. po indeksu človekovega razvoja Združenih narodov ...).

Slovenci enakost nadpovprečno podpiramo, saj se smatramo za egalitarno družbo in smo po več merilih (npr. dohodkovne neenakosti in izdatkov za socialne transferje) najbolj egalitarna družba med državami v OECD in EU (Javornik, 2013). To najverjetneje izhaja iz kolektivnega narodnega duha in precejšnjega števila zaposlenih žensk. Zgodovinsko je za slovenski prostor že več kot dve stoletji značilen visok delež pridobitnih žensk, saj je imela že v času habsburške monarhije Kranjska med vsemi avstrijskimi deželami, poleg razvite Šlezije, največ zaposlenih žensk (v veliki meri zaradi tobakaric, zaposlenih v ljubljanski Tobačni tovarni, ki je bila ustanovljena v drugi polovici 19. stoletja) (Svenšek, 2012). Socializem, ki je svojo filozofijo družbene ureditve utemeljeval na enakosti med ljudmi, je raznolikost zaposlovanja žensk spodbudil skozi omogočanje izobraževanja, visoko udeležbo žensk na trgu dela, zaposlenosti žensk za polni delovni čas, individualni obdavčitvi posameznika in drugi družbeni infrastrukturi, ki je omogočala polno zaposlenosti (kot so vrtci, podaljšano bivanje, domovi za starejše ...).

Negativna plat družb, ki se smatrajo za egalitarne, je, da lahko podcenijo dejansko enakost v praksi in potrebo po odpravljanju ovir za doseganje prave enakosti. Enakost se namreč prepozna skozi:

- možnosti, da ljudje uresničijo svoje potenciale ne glede na spol ali druge kategorije razlikovanja – zgovoren dokaz, ki temu pritrjuje ali zanika, je statistična primerjava po ključnih družbenih kategorijah med obema spoloma;
- na spoštovanje, dostojanstvo in razumevanje, ki so ga deležni posamezniki in družbene skupine. Naj ponazorim z dvema primeroma:
 - spoštovanje in razumevanje materinstva v Sloveniji izkazujemo skozi enoletno porodniško varstvo (prizadevanja Evropske komisije in evropskega parlamenta za dvig minimalnega zakonskega materinskega dopusta s sedanjih 14 na 20 tednov je bila lani po več kot sedmih letih opuščena zaradi vztrajne blokade več držav EU (Fox, 2015), kar je daleč pod slovenskimi standardi. Hkrati pa se to pri

zaposlovanju negira, ko materinstvo poslabšuje možnosti žensk za zaposlitev ali napredovanje (primeri 'bianco odpovedi' v primeru zanositve) in

- primer še vedno prisotnega tradicionalnega pogleda na zasebne odnose med spoloma je zaznati skozi posesivnost partnerja, ki partnerko vidi kot svojo last. Kadar ta ne deluje skladno s partnerjevimi pričakovanji, prihaja pri takih partnerstvih tudi do grobega nasilja v družini, opozarja Podreka (2016), kar slovenska družba še vedno preveč tolerira. Intimno-partnerski umori so namreč glavni razlog za nasilne smrti žensk po vsem svetu (v Sloveniji 43 %), medtem ko zaradi umora s strani sedanje ali nekdanje partnerice podleže okoli 5 -7 % moških, ki so umrli nasilne smrti (Podreka, 2016). Spodbudno je, da je delež prijavljenega nasilja in spolnega nad ženskami v Sloveniji med najnižjimi v EU (European Union Agency for Fundamental Rights, 2014).

Presenetljivo je, da Slovenija kljub odličnemu institucionalnemu in zgodovinskemu izhodišču, ne beleži boljših rezultatov od evropskega povprečja pri deležu žensk na vodilnih mestih. To opozarja, da imajo politike in ukrepi določen domet in da služijo kot higieniki, za doseganje polne enakosti na trgu dela pa je potreben bistveno večji angažma gospodarskih in javnih organizacij, v katerih so moški in ženske zaposleni.

V tem poglavju predstavljam slovenske podporne inštitucije v družinski sferi, ki so pomembni higieniki za visok delež zaposlenih žensk v Sloveniji.

5.1 Zaščita nosečnic in doječih mater

Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 003-02-3/2013-2) določa posebno varstvo nosečim in doječim materam, ki so varovane pred težjimi delovnimi pogoji, ki bi lahko negativno vplivali na njihovo zdravje (nočno delo, težka dela, varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi ...), delodajalec pa jim je dolžan olajšati usklajevanje družinskih in delovnih obveznosti.

Po zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur. l. RS, št. 26/2014) sta oba starša upravičena do starševskega dopusta, pri čemer:

- materi pripada 105 neprenosljivih koledarski dni,
- očetu 90 neprenosljivih koledarskih dni (po podatkih Statističnega urada je od leta 2009 plačanih 15 dni ob rojstvu otroka izkoristilo 80 % očetov, neplačanih 75 dni pa le 3.500 od 100.000 upravičencev) (Hočevar, 2016),
- obema staršema (prenosljivo) pa 260 dni (v primeru dvojčkov 90 dni več), kar pa večinoma izkoristijo matere.

Porodniško nadomestilo za polno odsotnost z dela znaša 100 % osnove, pri čemer je najnižje nadomestilo 55 % minimalne plače, največje pa 2,5-kratnik povprečne plače v RS (Center za socialno delo RS, 2016). V mnogih evropskih državah starši nimajo takih

pogojev. Skupina držav je celo blokirala sprejem evropske direktive, ki bi podaljšala materinski dopust s polnim nadomestilom s sedanjih 14 na 20 tednov, zato je bil leta 2015 predlog umaknjen (Fox, 2015).

Slovenija izstopa tudi po dobri zdravstveni skrbi za nosečnice, ki se odraža v nizkem številu smrti novorojenčkov, smrti porodnic in porodov najstniških mamic (podatki so navedeni v podpoglavju Enakost spolov v Sloveniji – izražena z indeksom spolne neenakosti).

5.2 Varstvo otrok

Slovenija se ponaša z zglednim sistemom predšolskega varstva in vzgoje otrok. Slovenski vrtci so z razvejenim omrežjem družinam dostopni lokacijsko in finančno, saj občine namenjajo družinam visoke finančne subvencije (povprečna subvencija znaša 68 %), pri čemer zagotavljajo kakovostno celodnevno vzgojo in varstvo otrok. V tovrstno predšolsko izobraževanje je bilo leta 2014 vključenih 84.750 otrok v starosti od 1 do 6 let (Inštitut RS za socialno varstvo, 2016).

V nekaterih evropskih državah varstvo otrok nima elementov vzgoje in izobraževanja, kot to velja v Sloveniji, temveč gre bolj za igralnice z osnovnim varstvom, pri čemer te ponekod niso odprte preko celega delovnega dne ali pa nimajo organizirane prehrane za otroke. Medtem ko je v Sloveniji kar 82 % otrok, starejših od treh let, polno vključenih v vzgojno-izobraževalni program v slovenskih vrtcih (več kot 30 ur tedensko), je bil leta 2014 po podatkih Eurostata v EU28 ta delež 49 % (Eurostat, b.l.). Več otrok kot v Sloveniji je v te programe vključenih le še na Islandiji (96 %), Danskem (88 %) in v Estoniji (84 %), najmanj pa jih je v Švici (11 %), na Nizozemskem (14 %) in v Romuniji (15 %). V Nemčiji je v take programe vključenih 54 % otrok.

V državah, kjer kakovostno celodnevno varstvo otrok ni dostopno, starši niti nimajo možnosti, da bi bila lahko oba zaposlena za polni delovni čas, zato eden od njiju dela skrajšan delovni čas ali pa v celoti ostane doma. Praviloma je to mati. Drug razlog, zaradi katerega ostajajo matere doma, je strošek varstva. V marsikateri državi je cena varstva otrok izjemno visoka, kar ravno tako deluje zaviralno na delovne in karijerne možnosti enega od staršev. Praviloma je oseba, ki ostane doma, ženska, medtem ko na moškega pade celotno breme preskrbeti vso družino.

Dostopnost slovenskih vrtcev je pozitiven ostanek prejšnje družbene ureditve. Slovenija je tak sistem ohranila tudi po prehodu iz socialističnega v tržni gospodarski sistem, kar pa mnogim drugim socialističnim državam ni uspelo.

5.3 Šolski sistem

Tudi organizacija šolanja mladoletnih otrok vpliva na zaposlenost. Pouk in varstvo otrok, ki traja preko celega delovnega dne in vključuje tudi prehrano otrok, omogoča staršem, da sta oba delovno aktivna s polnim delovnim časom. V Sloveniji je podaljšano bivanje v osnovni šoli urejeno za otroke do tretjega razreda osnovne šole.

V Nemčiji, denimo, je bil pouk organiziran v dopoldanskem in popoldanskem času, z vmesnim 1,5-urnim odmorom, ko so otroci odhajali domov na kosilo. To je ustvarjalo sistem, v katerem so bile ženske prisiljene ostati doma ali delati za skrajšan delovni čas (Spiegel, 2013). Ker je bil to vzorec, ki je bil družbeno sprejet, so ženske, ki so delale polni delovni čas, varstvo otrok pa organizirale drugače, stigmatizirane kot slabe matere, kar je dodatno zaviralo večji angažma Nemk na trgu dela. V zadnjih desetih letih je tudi Nemčija začela to spreminjati in urejati omrežje vrtcev in drugačno organiziranost pouka. Od avgusta 2013 imajo nemški starši pravico do vrtčevskega varstva otrok, starih med enim in tremi leti, in kjer jim občine tega niso zmožne zagotoviti (napovedali so odpiranje 810.000 mest za otroke v vrtcih), so dolžne družinam povrniti stroške za zasebno varstvo otrok (European Platform for Investing in Children, 2013).

5.4 Varstvo starejših

Demografska slika Slovenije kaže hitro starajoče se prebivalstvo, kjer so potrebe po varstvu starejših čedalje bolj izražene. Tradicionalno urejena družina, kjer več generacij živi skupaj in skrbi druga za drugo, postaja v sodobnem svetu redka oblika, zato so v ospredju drugačni načini organiziranja skrbi za starejše. Po podatkih Ministrstva za delo, socialo, družino in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) je bilo leta 2013 v Sloveniji 99 domov za starejše, ki so razpolagali s 19.123 mesti za oskrbo starejši občanov (MDDSZ, 2016). Ravno tako v Sloveniji poteka razprava o zakonodajni ureditvi dolgotrajne oskrbe. Domovi za starejše številnim družinam olajšajo breme skrbi za starejše, ki bi ob polno zasedenem življenju pomenilo nepremostljivo oviro za mnoge posameznike.

5.5 Individualna obdavčitev

V državah z družinsko obdavčitvijo in ne individualno obdavčitvijo je delež žensk na trgu dela nižji, višji je delež zaposlitev s krajšim delovnim časom. Oboje je posledica racionalnega obnašanja družin – ko se enemu partnerju zaradi davčne obravnave bolj splača ostati doma kot delati (ker bi v tem primeru plačali več davka), je ta partner praviloma ženska (Grown v Grown & Valodia, 2010). Slovenija ima uvedeno individualno obdavčitev, zaradi katere sta oba spola davčno tretirana enako.

6 SFERA PODJETIJ: VPRAŠANJE ENAKOSTI JE VPRAŠANJE KONKURENČNOSTI

Pod težo vseh predstavljenih študij, kakor tudi večmilijonskih tožb zaradi diskriminacije žensk na delovnem mestu, so začela nekatera podjetja, v prvi vrsti anglo-saksonske multinacionalke, spreminjati svojo strategijo upravljanja s talenti in usmerila pozornost tudi v odpiranje prostora za ženske potenciale. Toda nekaj leti kasneje so s precejšnjo zadrego, zbežnostjo in zaskrbljenost ugotavljali skupaj s stroko, da niti gospodarske družbe, ki vlagajo v razvoj ženski kadrov in imajo uvedene programe raznolikosti, ne poročajo o velikih premikih (Carter & Silva, 2010b).

Zato so najpogostejša vprašanja, ki spremljajo problematiko žensk na vodilnih mestih pri vodilnih in podjetjih, ki v disproporcionalnem razmerju vidijo strateški kadroviski problem in konkurenčno priložnost:

- Kaj ovira enakovredno udeležbo žensk na vseh organizacijskih ravneh, vključno z najvišjimi vodilnimi mesti?
- Kaj lahko podjetja naredijo, da bi pridobila, zadržala in napredovala najboljše ženske kadre?
- Zakaj programi raznolikosti ne dajejo pričakovanih rezultatov?
- Kako se bo podjetje spremenilo, če bo sistematično podprlo in promoviralo razvoj potenciala obeh spolov?

Prvi korak je spoznanje, da je s podjetjem nekaj narobe, če napredujejo samo, ali skoraj samo, ljudi istega spola, saj to govori o slabem upravljanju s talenti, kar je strateški izziv in zato odgovornost vodstva. Zanimivo je, da upravljanje s talenti vodstva prepoznavajo kot ključno konkurenčno kompetenco in ga zato umeščajo med tri najpomembnejše kadroviske prioritete, toda hkrati ne vidijo povezave med neuravnoteženim razmerjem med managerji in managerkami in upravljanjem s talenti, kar ugotavlja poročilo *Creating People Advantage* (Strack et al., 2013). Ker vodilni ne prepoznavajo povezanosti teh elementov, je njihova zavezanost k spodbujanju enakosti nizka, kar je osrednji razlog, da se razmerja v podjetjih ne premaknejo ali kot razmišlja Šmuc (Podržaj, Šmuc, Prekodravac, & Selanec, 2016, str. 6): »Neuravnoteženost na najvišji ravni je prikaz nemoči in nezmožnosti podjetja, da razvija široko paleto talentov zaposlenih. Je sporočilo, da so poti razvoja za ene bolj položne kot za druge. Je dokaz, da vodstvo šepa pri strateškem upravljanju s talenti in da kadroviski strokovnjaki ne opravljajo svoje vloge tako, kot bi jo lahko. Zato napredna podjetja iščejo poti, kako odpraviti spolno neravnotežje in kapitalizirati na bogastvu širše mreže zaposlenih.«

Če v mnogih državah lahko del teže preložijo na pomanjkljivo družbeno podporo, ki predvsem ženskam onemogoča bolj polnopravno udeležbo na trgu dela (premalo dostopnega varstva za otroke in ostarele, prevelika plačna vrzel, destimulativen način

obdavčitve ...), pa to za Slovenijo ne velja. Slovenija ima zelo dobro infrastrukturo, ki olajšuje ženskam (staršem) zaposlitev in gradnjo kariere, kar nas umešča med najboljše na svetu na področju enakosti med spoloma. In vendar je Slovenija (kot tudi Norveška) prepričljiv dokaz, da je družbena infrastruktura le higienik, saj je delež žensk na vodilnih mestih tudi v Sloveniji (in na Norveškem) še vedno na ravni skromne petine, še petkrat manj pa jih je na najvišjem mestu v podjetju. Ovir na poti do uspešne kariere je za ženske še vedno veliko, zato je doseganje večje enakosti predvsem izziv, odvisen od odpravljanja teh ovir.

Po številnih pogovorih s slovenskimi managerji lahko trdim, da so vodilni možje v podjetjih prepričani, da njihova podjetja ne diskriminirajo in da v njihovih podjetjih dajejo enake možnosti vsem kompetentnim kadrom, ne glede na spol. V to verjamejo kljub temu, da dokazov za to nimajo, saj ostajajo višje hierarhične ravni tudi pod njihovim vodstvom praviloma v moški domeni (podjetja, ki odstopajo od te norme, Združenje Manager že vse od leta 1991 nagrajuje s priznanjem Managerkam prijazno podjetje) (Združenje Manager, b.l.). V zadnjem desetletju je na svetovni ravni moč opaziti čedalje večjo pozornost medijev in politike glede položaja žensk na vodilnih mestih.

Očitno pomanjkanja enega spola je potem, ko se je tudi s pomočjo družbe množično izšolala ženska populacija, težko pojasniti. To je posledično sprožilo številne kampanje javnega ozaveščanja o zapostavljenosti žensk v korporativnih ešalonih (Evropska komisija spodbuja take kampanje skozi sklad Progress), kar povečuje pritisk na podjetja, da spreminjajo svoje prakse razvoja in napredovanja zaposlenih tudi skozi prizmo spola. Prepričljivih ekonomskih razlogov za večje ravnotežje med spoloma je veliko (glej pod poglavje Učinek enakosti na podjetja - mikroekonomski pogled).

Naloga vodstva je, da zagotoviti učinkovito uporabo vseh obstoječih virov, optimizira pretok znanja in čim bolje izkoristiti razpoložljiv človeški potencial. Dober kazalec resnosti odnosa do enakosti med spoloma, je proces kadrovanja - če polovica talentov ni niti obravnavana za vodstvena mesta, je kakovost samega nabora kompromitirana. Zato je nujno v te procese sistematično vključevati primerne kadre obeh spolov, da bi bili lahko najvišji organi družbe sestavljeni iz najboljših kandidatov in kandidatk.

Blatnik (2012) izpostavlja, da podjetja, ki spodbujajo enakost, hkrati odgovarjajo tudi na potrebe novih generacij, ki imajo drugačne vrednote in miselnost, saj potrebe in vrednote, ki so nekoč veljale za tipično ženske (družina, prosti čas), danes veljajo za mlade obeh spolov. V takih podjetjih je organizacijska kultura drugačna in bolj ustreza zahtevam sodobnih poslovnih okolij z večjim poudarkom na integraciji znanj, sodelovanju in vključevanju, zaradi česar imajo tudi boljše poslovne rezultate.

Zato so podjetja, ki imajo na najvišjih mestih odločanja tako ženske kot moške:

- uspešnejša v privabljanju najboljših kadrov,

- boljša v razumevanju strank,
- bolj prilagojena vrednotam mlajših generacij,
- bolj pripravljena na izzive demografskih trendov,
- imajo učinkovitejšo organizacijsko kulturo in sodobnejši način vodenja,
- imajo boljše poslovne rezultate.

To so prepričljivi razlogi za sestavo heterogenih vodstev. Toda presenetljivo malo podjetij svojo konkurenčno prednost dejansko gradi na pametnem strateškem upravljanju z vsemi svojimi kadri, na upoštevanju potrošniške moči in na moči, ki izhaja iz kompatibilnih lastnosti vodij obeh spolov (moški kot večji vizionarji, ženske z osredotočenostjo na podrobnosti in različne deležnike itd.). Tudi nadzorni sveti, katerih naloga je, da pazijo na dolgoročni razvoj podjetja, morajo tej tematiki - skozi prizmo kakovostnejšega strateškega upravljanja s človeškimi viri in optimizacije trženjske strategije - posvetiti bistveno več pozornosti.

V projektu Vključi.Vse je Združenje Manager razvilo model šestih ukrepov, ki lahko prispevajo k hitrejšemu spolnemu uravnoteženju na managerskih položajih preko boljšega ravnanja z razpoložljivimi človeškimi potenciali (Blatnik, 2012; Postružnik, 2015). To so:

- **določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij:** ko se podjetje odloči, da bo izboljšalo spolno sestavo na vodstvenih mestih, si mora zastaviti tudi konkretne cilje, s katerimi opredelijo delež zastopanosti posameznega spola za vsako raven v organizacijski strukturi. Redno spremljanje doseganja teh deležev s strani vodstva je eden najučinkovitejših ukrepov za doseganje enakosti, ravno tako kot sistematičnost v pristopu, kar pomeni oblikovanje letnega načrta aktivnosti za izboljšanje enakosti, določitev nosilcev aktivnosti, vodenje evidence o izvedenih ukrepih, oblikovanje baza podatkov o ženskah, ki so sposobne in pripravljene za napredovanja na vodilna mesta v podjetju ipd.
- **kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska:** ta ukrep predvideva osveščenost v postopku kadrovanja, in sicer tako, da se v ožji izbor kandidatov za zaposlitev ali napredovanje, vselej, ko je to le mogoče, vključiti vsaj ena predstavnik nasprotnega spola. S tem pristopom se razširi nabor potencialnih kandidatov za določeno delovno mesto, zaradi česar je izbor bolj celovit.
- **izobraževalni programi in karierni načrt:** za podporo programom raznolikosti je koristno specializirano izobraževanje in usposabljanje, ki je na eni strani usmerjeno v razbijane stereotipov in predsodkov (med vsemi zaposlenimi, a s poudarkom na vodjih), na drugi pa v krepitev podrazvitih kompetenc pri ženskah. Ravno tako je koristno, da se za posameznike in posameznice, ki izkazujejo managerski potencial, pripravijo samostojen karierni načrti, ki vključujejo dodatno izobraževane in predvidene zahtevnejše delovne naloge.
- **mentorstvo:** mentorstvo je razmerje med mentorjem in mentorirancem/mentoriranko (v nadaljevanju mentoriranko), katerega cilj je strokovni napredka mentoriranke.

Razmerje temelji na zaupanju in spoštovanju med obema posameznikoma, ter na razvoju in učenju. Mentorji nudijo strokovno in psihološko podporo mentorirancem, ki so običajno mlajše sodelavke na nižjih položajih. Mentorstvo je pomemben ukrep pri razvoju delovne kariere, tako na začetni stopnji kot ob drugih premikih v karieri. Mentor mentoriranko uvaja v strokovne naloge; uvaja jo v pravila organizacijske kulture; pomaga usmerjati in načrtovati razvojne aktivnosti mentoriranke in jo opogumlja, da raziskuje možnosti za razvoj kariere v organizaciji; z mentoriranko deli znanje, ki ga ni moč dobiti zunaj organizacije oziroma ga imajo v organizaciji le redki posamezniki; mentoriranko aktivno posluša in spodbujanja njeno profesionalno vedenje (Brečko, 2006). Koristno je, da podjetja, ki uvajajo mentorski program, določijo akcijski načrt mentoriranja z realnimi pričakovanji in cilji tega ukrepa za vsak mentorski par.

- **karierno sponzorstvo:** sponzorstvo je ukrep, ki najbolj pripomore k vidnosti posameznice, zato ima največji vpliv na hitrost in višino napredovanja. Karierni sponzor (podpornik) vključuje sponzoriranko, v katero verjame, v svojo širšo družbeno mrežo in ji pomaga pri gradnji njenega socialnega kapitala. Sponzor, ki praviloma izhaja iz najvišjega vodstva, 'odpira vrata', govori o sponzoriranki za zaprtimi vrati in jo aktivno promovira, s čimer gradi njeno osebno znamko. Za tak odnos je potrebna visoka stopnja zaupanja med obema.
- **upravljanje delovne uspešnosti** (angl. *performance management*): metodologija, procesi in sistemi, s katerimi se ocenjuje delo zaposlenih, pomembno vplivajo na kariere posameznikov, saj so te ocene podlaga za nagrajevanje in napredovanje. Sistemi morajo biti nastavljeni tako, da temeljili na pošteni oceni in da v največji možni meri izključijo stereotipiziranje.

Podjetja niso nemočna pri spreminjanju obstoječega disproportionalnega razmerja. Imajo orodja, ki jih lahko uporabijo za odpravljanje spolne neenakosti. Toda te spremembe niso lahkotne. Kljub temu da običajno prinašajo več pravičnosti in koristi za širši krog zaposlenih (ne samo za ženske), pomenijo spreminjanje utečenih vzorcev, torej navad, in prerazporeditev moči med posamezniki, čemur se skušajo mnogi upreti. Zato tako globokih sprememb, ki vnašajo drugačne odnose med zaposlenimi in ki s tem prenavljajo tudi organizacijsko kulturo, ni mogoče izpeljati brez ozaveščanega in zavzetega vodstva.

SKLEP

Čeprav enakost med spoloma ni edini dejavnik konkurenčnosti gospodarstva, je najverjetneje najbolj spregledan dejavnik. Vrednota enakosti je namreč temelj za vzpostavljanje bolj odprtega, spoštljivega in ustvarjalnega okolja, v takem okolju pa najbolje uspevata inovativnost in konkurenčnost. Enakost med spoloma tudi ni edina oblika enakosti, je pa prva in najpomembnejša med njimi: če gre pri drugih (kot so

starostna, verska, narodnostna, spolna orientiranost ipd.) pogosto za vprašanje pravic manjšine, je spolna enakost tista osebna lastnost, ki je povsem enakomerno razdeljena in je kot biološka značilnost lastna vsakemu posamezniku oziroma posameznici. Zato je pomemben družbeni in ekonomski element.

Vpliv enakost med spoloma na gospodarsko in demokratično razvitost določene države so dokazale številne makroekonomske študije predstavljene v magistrskem delu. Potrdile so, da **ima enakost ne samo družbeno-civilizacijsko vrednost, temveč tudi jasno makroekonomsko dimenzijo**: bolj demokratične države imajo praviloma tudi višjo enakost med spoloma in dosegajo višji BDP na prebivalca. Preprosto rečeno: enakost je pravična in enakost se splača.

Toda povezava med enakostjo spolov in gospodarsko razvitostjo ni enoznačna in ni enosmerna. Zgodi se preko sprememb v vrednotah ljudi in njihovih odnosih. Države z višjo enakostjo so bolj liberalne, bolje sprejemajo raznolikost, bolj spoštujejo posameznikovo dostojanstvo in dajejo večji poudarek oblikovanju pravične družbe. V takih razmerah ljudje svoje talente lažje in bolje razvijajo, jih medsebojno dopolnjujejo in nadgrajujejo. Ta mehanizem dviguje razpoložljiv človeški kapital, ki se pretaplja v višjo produktivnost, ustvarjalnost, inovativnost, skratka v višjo konkurenčnost države. Do te točke družbenega razvoja ni mogoče priti brez uveljavljanja enakosti kot medčloveške vrednote.

Toda v vseh državah sveta je prisotna neenakost med moškimi in ženskami, v škodo slednjih. Ocene **finančnega vpliva neenakosti** na svetovni BDP so presenetljivo visoke. Če bi vse države do leta 2025 izenačile spolno enakost tako, da bi na trgu dela v enakem deležu sodelovala oba spola, bi bil svetovni BDP večji za 28 bilijonov dolarjev na leto. Že samo dvig na raven najboljše države v regiji bi svetovni BDP potisnila za 12 bilijonov dolarjev višje (McKinsey Global Institute, 2015), kar znaša 16 % trenutnega svetovnega BDP (Ferrant & Kolev, 2016). Oportunitetna izguba je posledica slabše izkoriščenosti človeških talentov, in sicer tako v kvantiteti (manjša prisotnost žensk na svetovnem trgu dela) kot v kvaliteti (okrnjen ustvarjalni potencial zaradi slabše uporabe ženskih virov). Kadar del človeškega kapitala nima možnosti, da razvije svoje potencialne, se to negativno odraža na gospodarski rasti in produktivnosti, s tem pa tudi na kakovosti življenja v določeni družbi.

Večji kadrovski in intelektualni bazen, ki ga predstavlja podizkoriščena polovica prebivalstva, sta pomembna argumenta, ki govorita v prid večje zastopanosti žensk v gospodarstvu. Vse pogosteje pa se izpostavlja še tretji argument: **kupna moč žensk**. Ta je že marsikje močno preseгла moško – v ZDA ženske že upravljajo s preko 70 % družinskega proračuna (EY, 2013; Silverstein et al., 2009). Tako ženske s svojo ekonomsko (pre)močjo predstavljajo najbolj rastoč trg, a kljub temu ostajajo spregledane

kot potrošnice in kot zaposlene, zaradi česar so velika, neizkoriščena strateška priložnost za podjetja.

A ne glede na prepričljivost števil, kako velik vpliv ima enakost med spoloma na gospodarsko rast (in na družbeno pravičnost), se je proti oviram pri doseganju enakosti med spoloma težko boriti. Opravka imamo namreč z zakoreninjenimi družbenimi vzorci in podzavestnimi stereotipi, ki se prenašajo skozi generacije. Posledično so tudi ovire, s katerimi se ženske srečujejo pri gradnji kariere, večplastne in jih ločujem na pet ravni:

- **osebno** (npr. manko samozavesti, manj agresivnosti, izbira poklica, manko vzornic),
- **družinsko** (npr. vzgoja, večja obremenjenost z neplačanimi deli, manj podpore pri kariernem udejstvovanju),
- **korporativno** (vertikalna segregacija oziroma neproporcionalnost na vodstvenih mestih, stekleni stropi, steklene stene, stekleni klifi, lepljiva tla, dvojni standardi, dolgi delovniki, maskulina kultura, pomanjkanje vzornic ...),
- **državno** (npr. različne izobraževalne, družinske in davčne politike),
- **družbeno** (npr. vpliv prevladujoče religije, androcentričnost jezika, medijska podoba žensk, dvojni standardi ...).

V sodobnem svetu, v katerem se zdi vprašanje ženskih pravic preseženo, je pogosto težko predstaviti, kako globoko smo v medosebnih odnosih, ki se odražajo tudi v korporativnem okolju, zaznamovani s preteklostjo. Ženske so bile tisočletja **izrinjene iz javnega prostora** in odločanja, ker je religija biološke razlike med spoloma pojasnjevala kot 'naravni, božji red' in s tem opravičevala dominantnost enega spola. Ženske so bile obravnavane kot manjvredne, intelektualno nedorasle osebe, kot delavke pa manj plačane in manj spoštovane. Vse do industrijske revolucije se bile celo izključene iz trga dela (z integracijo katoliške Cerkve v državne sisteme jim je bila v Evropi odvzeta celo pravica do pridobitnega ustvarjanja). To je pomembno zaznamovalo razvoj žensk: ker niso mogle enakovredno doprinesati k preživetju svoje družine in k širšemu razvoju družbe z znanjem in sposobnostmi, ki se razvijajo ob izobraževanju in delu, so bile okrnjene tudi njihove zmožnosti lastnega razvoja. Tako niso mogle v enaki meri kot moški razviti občutka lastne vrednosti, cenjenosti, samostojnosti in samouresničevanja, ki ga omogočata poklic in spoštovanje v družbi. Zato so ob moški prevladi in vztrajnem pridiganju Cerkve (katoliške, islamske ...) svojo podrejeno vlogo tudi same ponotranjile kot naravni red. V okolju, ki ni dopuščal drugačnega razmišljanja, so prevzele manjvrednostni status, podcenjevale so lastno vrednost, kot matere pa so tradicionalen patriarhalen vzorec prenašale na hčerke in sinove in tako sodelovale v reprodukciji neenakosti med spoloma.

Nekatere ženske (in moški, kot denimo filozof John Stuart Mill), so iskali načine za družbeno spremembo in tlakovali pot Simone de Beauvoir, ki je z mislijo, da je ženska manjvrednost samo družbeni konstrukt, sredi 20. stoletja pretresla zahodno družbo in sprožila poglobljanje v enakost spolov in škodo, ki jo dvorazrednost povzroča na

družbenem in ekonomskem področju. Razumevanje zgodovinskega vzorca ni nepomembno niti v današnjem času, saj ga je mogoče prepoznati v odnosu do žensk, v njihovi samopodobi, v kariernih izbira in v postopkih napredovanja. Podcenjenost, ki jo do žensk izkazujejo tako ženski kot moški ocenjevalci, je še vedno močno prisotna skozi **sindrom dvojnega standarda**. S tem sindromom je morda še najboljše mogoče pojasniti še vedno razširjeno neenakost med spoloma.

Slovenija, kjer se egalitarnost dojema kot družbena vrednota, je odlično okolje za razumevanje karijerne (ne)enakosti in kako težko jo je odpraviti. Slovenija je namreč vzpostavila zgledno družbeno infrastrukturo – od omrežja kakovostnih vrtcev, celodnevnega šolstva, individualne obdavčitve, polne zaposlenosti, odnosa do enakosti, visokega zdravstvenega varstva žensk, urejenega porodniškega varstva, nizke plačne vrzeli, izobraževalnega sistema ... –, ki ženskam in moškim omogoča polno zaposlitev in kakovostno kariero. Čeprav se **Slovenija po enakosti med spoloma umešča v sam svetovni vrh**, kot ugotavljajo Združeni narodi (UNDP 2015) in Svetovni gospodarski forum (WEF, 2015), razmerje med spoloma na najvišjih mestih odločanja v gospodarstvu in drugih pomembnih družbenih sferah ni bistveno boljše od držav, kjer imajo težave z zagotavljanjem povsem osnovne podporne infrastrukture. Razmerje na vodilnih mestih v gospodarstvu je večini držav OECD, vključno s Slovenijo, okoli 20 : 80, v samem vrhu so številke še skromnejše: 96 % evropskih (95 % slovenskih) borznih podjetij vodijo moški (EK, 2016a). V Sloveniji 60 % družb z omejeno odgovornostjo in 76 % delniških družb še nikoli ni imelo predsednice uprave ali generalne direktorice, med 101 največjim podjetjem v Sloveniji leta 2014 ni imelo žensk v vodstvu 73 % podjetij (Združenje Manager, 2015); ob tem da po podatkih Statističnega urada ženske predstavljajo bolj izobražen del slovenske populacije (34 % Slovenk ima terciarno izobrazbo v primerjavi s 23 % moških) (Vrabič Kek et al., 2016). S tega zornega kota je Slovenija koristen študijski primer tudi za druge države, da je družbena infrastruktura nujen, a še ne tudi zadosten pogoj za premik.

Čeprav lahko država s svojimi ukrepi še bolj prispeva k večji enakosti, pa je Slovenija v tem oziru naredila že veliko, zato so zdaj na vrsti podjetja, da enakovredno zajamejo tudi ženski kadroviški vir. Zlasti od vodilnih kadrov v podjetjih se pričakuje sodoben pristop pri upravljanju in vodenju podjetja, kar pomeni tudi strateško ravnanje z vsemi razpoložljivimi človeškimi viri. Po številnih raziskavah **podjetja z večjo spolno heterogenostjo med vodstvenimi in nadzornimi organi dosegajo bistveno boljše finančne rezultate**, ki so posledica višje učinkovitosti, boljšega obvladovanja tveganj, celovitejšega razumevanja trga, kakovostnejšega procesa odločanja, izboljšane korporativnega upravljanja in etike ter širše izrabe razpoložljivih talentov, kar vse izhaja iz komplementarnosti med moškimi in ženskimi vodji.

V procesu preobrazbe kulture podjetja je **ključna vloga vodilnega človeka**. Če enakost nima polne podpore in angažmaja vodstva, do premikov ne bo prišlo. Pot do take podpore pa je težka in zato tudi redka. Od vodilnih mož zahteva sposobnost vživljanja v razmere

drugega in soočenje z lastnimi stereotipnimi stališči, razmišljanjem in načinom dela. To je zelo zahtevna pot osebnega voditeljskega dozorevanja, ki jo ne zmore vsak. A ravno od vodilnih belih moških, ki so v strokovni literaturi pogosto označeni kot del problema za doseganje večje enakosti (moč 'old-boys-clubov', podcenjevanje sposobnosti žensk in drugih skupin, samoumevnost privilegijev, ki so povezani z moškim spolom ...), je odvisna hitrost **uvajanja bolj liberalnih, odprtih, ustvarjalnih in meritokratskih organizacijskih kultur**, saj je moč skoncentrirana v njihovih rokah.

Pozitivne spremembe v organizacijski kulturi se kot seštevke odražajo na ravni celotnega narodnega gospodarstva: ker lahko višji BDP država doseže preko večje gospodarske aktivnosti, je pomembno, da v podjetjih razumejo ovire, ki stojijo na poti večje udeležbe žensk na vodilnih mestih in v gospodarstvu nasploh. Šele razumevanje lahko sproži ustrezne aktivnosti in spremembe.

Družbe z visoko stopnjo enakosti med spoloma kapitalizirajo na potencialih žensk in moških, saj se v takih okoljih posameznik najbolje razvija in zato več doprinaša k skupnosti. Pravične, demokratično visoko razvite družbe so magnet za privabljanje raznolikega ustvarjalnega kapitala, ki je največja konkurenčna prednost vsake države. Zato mora biti **odprava neenakosti med spoloma eden osrednjih elementov gospodarskega razvoja**, ki ima poleg neposrednega pomena za ekonomsko uspešnost družbe tudi politično dimenzijo, ki se meri v stopnji pravičnosti družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, K. (2015). Even Women Think Men are More Creative. *Harvard Business Review*, 2015(december), 30–31.
2. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, št. 94(2009), 291–309. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/gender.pdf>.
3. Allgor, C. (2016). Coverture – The Word You Probably Don't Know But Should. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.nwhm.org/blog/coverture-the-word-you-probably-don%E2%80%99t-know-but-should/>
4. Amann, S., Dickstein, D., & Müller, A. (2016). Boardroom Quotas: The Slow Pace of Gender Equality in Corporate Germany. *Spiegel Online*. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiegel.de/international/germany/german-firms-slowly-adjust-to-new-boardroom-quota-law-a-1070622.html>
5. Ban, K. (2011). *Remarks at roundtable on Gender Equality and Democracy*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.un.org/apps/news/infocus/sg_speeches/statments_full.asp?statID=1164#.VyZj_DFC2-U
6. Ban, K. (2016, 3. marec). Sporočilo ob mednarodnem dnevu žensk. *Dnevnik*, str. 13.
7. Barsh, J. (2013). Facebook's Sheryl Sandberg: 'No one can have it all'. *McKinsey Quarterly*. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/facebooks-sheryl-sandberg-no-one-can-have-it-all>
8. Bauer, D. (2016). Sex Map: A story of drinkers, genocide and unborn girls. *QZ*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://qz.com/335183/heres-why-men-on-earth-outnumber-women-by-60-million/>
9. BBC Trending. (2016). *The men who are taking a stand against 'dude fests'*. Najdeno 11. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/blogs-trending-36333700>
10. Biggs, A. (2014). Gender balance on French Corporate Boards of Directors. *Leadingboards*. Najdeno 11. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.leadingboards.com/en/blog/gender-balance-on-french-corporate-boards-of-directors/>
11. Blatnik, T. (2012). *Vključi.Vse - smernice za spodbujanje enakosti*. Ljubljana: Združenje Manager.
12. Braidotti, R. (1998). Koncept spolne razlike. *Delta*, 4(3/4), 59–72.
13. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med posameznikom in organizacijo*. Ljubljana: Planet GV.
14. Brenčič, A. (2011, 24. julij). Ženske v Švici, srečno neenake? *Sobotna priloga Dela*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/zgodbe/sobotna-priloga/zenske-v-svici-srecno-noonake.html>

15. Burns, W. E. (2003). *Witch Hunts in Europe and America: An Encyclopedia*. Westport, London: Greenwood Publishing.
16. Callaway, R. (urednik). (2014, 30. marec). *Women's rights in Athens* [videoposnetek]. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=GdA7FRDINp4>
17. Cameron, D. (1998). *The feminist critique of language: A Reader* (2nd ed.). London, New York: Routledge.
18. Carter, N. M., & Silva, C. (2010a). Pipeline's broken promise. *Catalyst*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.catalyst.org/system/files/Pipeline%27s_Broken_Promise_Final_021710.pdf
19. Carter, N. M., & Silva, C. (2010b). Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*. Najdeno 18. avgusta 2016 na <https://hbr.org/2010/03/women-in-management-delusions-of-progress>
20. Catalyst. (2007). *Bottom Line: Coporate Performance and Women Representation on Boards*. Najdeno 18. avgusta 2016 na http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf
21. Catalyst. (2011). *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?* Najdeno 18. avgusta na spletnem naslovu <http://www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead>
22. Catalyst. (2014). *Women in management, global comparison*. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://catalyst.org/knowledge/women-management-global-comparison>
23. Center za socialno delo RS. (2016). *Starševsko nadomestilo*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://csd-slovenija.org/sl/center/center-za-socialno-delo/see.page/starsevsko-nadomestilo>
24. Chien, C. (2014). Women in higher education. *Unesco Institute for Statistics*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/women-higher-education.aspx>
25. Conger, D., & Long, C., M. (2013). Women students dominating in many countries. *University World News*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2013022612105131>
26. Correl, J. S., Benard, S., & Paik, I. (2013). That persistent motherhood penalty. Boston: *Harvard Business Review*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/09/women-in-the-workplace-a-research-roundup>
27. Crawford, M. (1995). *Talking Difference: On Gender and Language*. London: SAGE Publications.
28. Credit Suisse Group AG. (2012). *Gender Diversity and Corprate Performance*. Basel: Credit Swiss Research Institut.
29. Čuk, J. (2016). Mednarodni dan žensk – dan praznovanja ekonomske, politične in socialne enakopravnosti žensk. Najdeno 1. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5798&idp=17&headerbar=15>

30. D&AD. (2016). *Case Study: Always # LikeAGirl*. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.dandad.org/en/d-ad-leo-burnett-holler-always-likeagirl-campaign-case-study/>
31. Davies of Abersoch, L. (2015). *Women on Boards - Davies Review Annual Report 2015*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415454/bis-15-134-women-on-boards-2015-report.pdf
32. De Beauvoir, S. (1999). *Drugi spol: Dejstva in miti*. Ljubljana: Delta.
33. De Beauvoir, S. (2000). *Drugi spol: Doživeta izkušnja*. Ljubljana: Delta.
34. Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2008). 'Girl Power': Female Participation in Top Management and Firm Performance. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.en.cams.bwl.uni-muenchen.de/files/girlpower1.pdf>
35. Dowling, S. (2010). Women On Board: Norway's Experience Shows Compulsory Quotas Work. *Spiegel*. Najdeno 7. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiegel.de/international/business/women-on-board-norway-s-experience-shows-compulsory-quotas-work-a-705209.html>
36. Ernst & Young Global Limited. (2013). *Women: The next emerging market*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women_the_next_emerging_market/%24FILE/WomenTheNextEmergingMarket.pdf
37. EY. (2016). *Women fast forward*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/women-fast-forward>
38. Eurofound. (2012). *European Quality of Life Survey 2012*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2012>
39. European Platform for Investing in Children. (2013). *Germany introduces the legal right to child day care*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/epic/news/2013/20130827-germany-legal-right-child-day-care_en.htm
40. European Union Agency for Fundamental Rights. (2014). *Nasilje nad ženskami: vseevropska raziskava*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra-2014-vaw-survey-at-a-glance-oct14_sl.pdf
41. Eurostat (b.l.). *Formal child care by duration and age group*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00185&language=en>
42. Eurostat. (2015). *Women earned on average 16% less than men in 2013 in the EU*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6729998/3-05032015-AP-EN.pdf/f064bb11-e239-4a8c-a40b-72cf34f1ac6f>
43. Evropska komisija (2011a). *Strategy for equality between women and men 2010-2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
44. Evropska komisija (2011b). *The pay gap for women in decision-making positions: increasing responsibilities, increasing pay gap*. European Commission's Network to

- Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy*. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem mestu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/working_paper_gpg_for_women_in_decision-making_positions_en.pdf
45. Evropska komisija (2012b). *Special Eurobarometer 376: Women in Decision-Making Positions*. Najdeno 11. decembra na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf
 46. Evropska komisija. (2014a). *Eurobarometer: Special Gender Report – factsheet Slovenia, 2014*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_fact_si_en.pdf
 47. Evropska komisija. (2014b). *Report on Equality between Women and Men*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf
 48. Evropska komisija. (2014c). *Statistical data on Women Entrepreneurs in Europe*. Luxembourg: European Commission.
 49. Evropska komisija. (2015a). *Commission Outlines Remaining Key Challenges on Gender Equality*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4552_sl.htm
 50. Evropska komisija. (2015c). *Representation in Slovenia*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/slovenia/news/2015/2015-03-06-ob-dnevu-zena_sl.htm
 51. Evropska komisija. (2015e). *Special Eurobarometer 428 - Gender Equality Report*. Bruselj: Evropska komisija. Najdeno 11. decembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/eurobarometer_report_2015_en.pdf
 52. Evropska komisija. (2015f). *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019 - Staff Working Document*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/151203_strategic_engagement_en.pdf
 53. Evropska komisija. (2016a). *Report on equality between women and men 2015*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf
 54. Evropska komisija. (2016b). *Equal Pay*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/infographs/equal-pay-day-2015/equal-pay-day/index_en.html
 55. Evropska komisija. (2016c). *Gender Pay Gap Statistics*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
 56. Evropska komisija. (2016d). *Gender Pay Gap*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index_en.htm
 57. Evropska komisija. (2016e). *The gender pay gap in the European Union*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_eu_factsheet_2015_en.pdf

58. Evropska komisija. (b.l.). *Women on boards – Factsheet 1: The economic arguments*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-1_en.pdf
59. Evropski parlament (2011). *Kako je z enakostjo med spoloma v EU*. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem mestu <http://www.europarl.europa.eu/news/sl/news-room/20110223FCS14178/5/Kako-je-z-enakostjo-med-spoloma-v-EU>
60. Evropski parlament. (2010). *The policy on gender equality in Iceland*. Najdeno 11. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110725ATT24624/20110725ATT24624EN.pdf>
61. Evropski parlament. (2011). *Kako je z enakostjo med spoloma v EU*. Najdeno 25. junija na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/news/sl/news-room/20110223FCS14178/5/Kako-je-z-enakostjo-med-spoloma-v-EU>
62. Fausto-Sterling, A. (2012). *Sex/Gender: Biology in a Social World*. New York: The Routledge.
63. Ferrant, G., & Kolev, A. (2016). *Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth? Cross country evidence*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/does-gender-discrimination-in-social-institutions-matter-for-long-term-growth_5jm2hz8dgl6-en#page3
64. Florida, R., Mellander, C., & Stolarick, K. (2008). Inside the black box of regional development—human capital, the creative class and tolerance. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 615–649.
65. Foust-Cummings, H., Dinolfo, S., & Kohler, J. (2011). *Sponsoring Women To Success*. New York: Catalyst.
66. Fox, B. (2015). Commission withdraws maternity leave bill. *Euobserver*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://euobserver.com/news/129416>
67. *Geena Davis Institute on Gender in Media - About us*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://seejane.org/about-us/>
68. Goddard, A., & Patterson, L. M. (2002). *Language and Gender*. London, New York: Routledge.
69. Goldin, C., & Rouse, C. (1997). Orchestrating Impartiality: The Impact Of 'Blind' Auditions On Female Musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715–741.
70. Grown, C., & Valodia, I. (2010). *Taxation and Gender Equity: A comparative analysis of direct and indirect taxes in developing and developed countries*. London, New York: Routledge.
71. Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great Leaders Who Make the Mix Work. *Harvard Business Review*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/09/great-leaders-who-make-the-mix-work>
72. Guinness World Records. (b.l.). *Best Selling Book of Non Fiction*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/best-selling-book-of-non-fiction/>

73. Haworth, A. (2013). Where the Boys Are. *Marie Claire*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.marieclaire.com/politics/news/a7457/chinese-marriage-crisis/>
74. Heath, K., Flynn, J., & Davis Holt, M. (2014). Women, Find Your Voice. *Harvard Business Review*. Najdeno 26. junija na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/06/women-find-your-voice>
75. Heinemann, R. U. (1992). *Katoliška cerkev in spolnost*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
76. Hewlett, S. A., Leader-Chivée, L., Fredman, C., Jackson, M., & Sherbin, L. (2011). The X Factor: Tapping into the Strengths of the 33- to 46-Year-Old Generation. *Center for Work- Life Policy*. New York. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.talentinnovation.org/_private/assets/X_Factor-PressRelease-9_16_11.pdf
77. Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*. Najdeno 7. avgusta na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
78. Hochschild, A. R. (1989). *The Second Shift*. New York: Viking.
79. Hočevar, B. (2014, 3. julij). Ženske v politiki: na oblast pridejo v času krize. *Delo*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/assets/info5/20150307/enakopravnost-spolov/do/index.html>
80. Hočevar, B. (2016, 7. januar). Očetom pet dni več dopusta. *Delo*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/ocetom-pet-dni-vec-dopusta.html>
81. Horvat, T. (2005, 9. avgust). Vse junakinje so pravzaprav pasivke, Vse spijo. *Ona*, str. 15–18.
82. Inglehart, R., & Baker, W. (2000). Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51.
83. Inglehart, R., Norris, P., & Welzel, C. (2004). *Gender Equality and Democracy*. University of Michigan, Harvard University, Wissenschaftszentrum Berlin. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://wiki.zirve.edu.tr/sandbox/groups/economic-sandadministrativesciences/wiki/37a80/attachments/88853/Week9-Inglehartetal.pdf>
84. Inštitut RS za socialno varstvo. (2016). *Število otrok, ki so vključeni v vrtce glede na starostno skupino*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.irssv.si/demografija-3/2013-01-11-18-12-45/2013-01-11-18-12-49/stevilo-otrok-ki-so-vkljuceni-v-vrtce-glede-na-starostno-strukturo>
85. Irigaray, L. (1995). *Jaz, ti, me, mi*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
86. Irigaray, L. (1997). Vprašanje drugega. *Delta, revija za ženske študije in feministično teorijo*, 3(1/2), 115–124.
87. Ivelja, R. (2013, 3. april). Portret: Maca Jogan. *Dnevnik*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042583664>

88. Javornik, J. (2013, 27. maj). Slovenija je najbolj egalitarna družba v OECD in EU. *Metina lista*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://metinalista.si/slovenija-je-najbolj-egalitarna-druzba-v-oecd-in-eu/>
89. Jogan, M. (2001). *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Kambič, M. (2008). *Vloga jezika pri konstituciji družbene neenakosti med spoloma* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
91. Kanjuo Mrčela, A., Bohinc, R., Rus, A., Kovačič, H., Lužar, B., & Mikić, J. (2016). *Doseganje uravnotežene zastopanosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu - Smernice za menedžerje/-ke (EQPOWEREC)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Kanjuo Mrčela, A., Filipovič Hrast, M., Kogovšek, T., Lužar, B., & Toni, T. (2015). Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, Končno poročilo. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolo vGospodarstvo.pdf
93. Kanjuo Mrčela, A., Lužar, B., & Šmuc, S. (2012). Women's Underrepresentation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women. V C. Fagan, M. Gonzalez Menedez & S. Gomez Anson (ur.), *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*, (str. 198–220). London: Palgrave Macmillan.
94. Kerševan, M. (2006). *Protestantizem, slovenska identiteta in združujoča se Evropa*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
95. Klipšteter, T. (2016, 2. april). Univerzitetna stranišča za vse. *Dnevnik – Objektiv*, str. 2.
96. Košir, M. (2001). *Čarovniški procesi na Slovenskem*. Mohorjeva družba, Celje.
97. Kovačič, H. & Kanjuo Mrčela, A. (2016). *Spodbujanje enakosti spolov na vodilnih položajih v gospodarstvu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Kuiper, K. (2016). Olympe de Gouges. *Encyclopaedia Britannica*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.britannica.com/biography/Olympe-de-Gouges>
99. Lakoff, R. (1975). *Language and Woman's Place*. New York: Harper & Row.
100. Lang H., I. (2011, november). Co-Opt the Old Boys' Club: Make It Work for Women. *Harvard Business Review*. Najdeno 26. julija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2011/11/co-opt-the-old-boys-club-make-it-work-for-women>
101. Leskovšek, V. (2000). Med nevtralnostjo in univerzalnostjo uporabe moškega slovničnega spola. *Časopis za kritiko znanosti*, 28(200/201), 409–426.
102. Lippa, R. (2008). Sex Differences in Personality Traits and Gender-Related Occupational Preferences across 53 Nations: Testing Evolutionary and Social-environmental Theories. *Archives of Sexual Behavior*, 39(3), 619–636.
103. Ljubljanska borza d.d. (2016). *Statistike Ljubljanske borze, junij 2016*. Ljubljana: Ljubljanska borza d.d.

104. Machold, S., Huse, M., Hansen, K., & Brogi, M. (2013). *Getting Women on to Corporate Boards – A Snowball Starting in Norway*. Cheltham: Edward Elgar Publishing Limited.
105. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. London: Pearson Education Limited.
106. Matthews, V. (2014). Time for women to put themselves into the fray if they want to succeed. *The Times*, 2014.
107. McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris: McKinsey & Company.
108. McKinsey & Company. (2009). *Women Matter 3: Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*. Paris: McKinsey & Company.
109. McKinsey & Company. (2015). *Women in the workplace*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>
110. McKinsey Global Institute. (2015). *The Power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth (Executive Summary)*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
111. *Med novoizvoljenimi poslanci 64 povsem novih obrazov, 32 žensk, povprečna starost 48 let*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.24ur.com/novice/slovenija/med-novoizvoljenimi-poslanci-64-povsem-novih-obrazov-32-zensk-povprečna-starost-48-let.html>
112. Mednarodni olimpijski komite. (2016). *Factsheet: Women in the Olympic Movement*. Najdeno 21. 8. 2016 na spletnem naslovu https://stillmed.olympic.org/Documents/Reference_documents/Factsheets/Women_in_Olympic_Movement.pdf
113. Metina lista. *V sezoni 2014/2015 z najvišjim deležem žensk v oddaji Svet na Kanalu A*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://metadekleta.metinalista.si/v-sezoni-20142015-z-najvisjim-delezem-zensk-v-oddaji-svet-na-kanalu-a/>
114. Midura, M. (2013, 19. februar). John Vs. Jennifer. A Battle of the Sexes. Yale Scientific. *Yale Scientific Magazine*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.yalescientific.org/2013/02/john-vs-jennifer-a-battle-of-the-sexes/>
115. Mikuš, B. (2006). *Položaj žensk v krščanstvu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of The Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786.
117. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (2016). *Domovi za starejše*. Najdeno 7. februarja na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/izvajalci/dso/
118. Ministrstvo za notranje zadeve. (2016). *Enakost spolov*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mnz.gov.si/si/o_ministrstvu/enakost_spolov/

119. Minter, A. (2014, 25. december). China Needs Millions of Brides ASAP. *Bloomberg*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.bloomberg.com/view/articles/2014-12-25/china-needs-millions-of-brides-asap>
120. Moss Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
121. Moss-Racusin, C. A., Dovidio, F. J., Brescoll, L. V., Graham, M. J. & Handelsman. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.
122. Murko P., A., Nahtigal, K., & Pleš, T. S. (2011). *Vpliv volilnih okrajev na izvoljivost žensk*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslov <http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/MestaPoliticnegaOdlocanja/AnalizaIzvoljivosti2011ZLS.pdf>
123. *Na kratko o EU*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/about-eu/basic-information/about/index_sl.htm
124. Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), str. 136–148.
125. Ognjišče d.o.o. (1994). *Ilustrirana enciklopedija Svetega pisma*. Ljubljana: Ognjišče d.o.o.
126. Olympics sexism row: Men fly business, women fly economy. (2012, 19. julij). *Channel 4*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.channel4.com/news/olympics-sexism-row-men-fly-business-women-fly-economy>
127. O'Neill, W. J. (1993). The Status of Women in Acient Athens. *International Social Science Review*, 68(3), 115–121.
128. Pearl, D. (2014). 14 things women couldn't do in 1920. *Marie Claire*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.marieclaire.com/politics/news/a10569/things-women-couldnt-do-1920/?click=my6sense>
129. Pleš, T. S., Nahtigal, K., Murko Pleš, A. (2013). *Ženske v politiki v Sloveniji - analiza stanja*. Ljubljana: Inštitut za družbeno kreativnost.
130. Podreka, J. (2016). Za ženske bolj kot ulica nevaren dom. *Metinalista*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://metadekleta.metinalista.si/dr-jasna-podreka-za-zenske-bolj-kot-ulica-nevaren-dom/>
131. Podržaj, M., Šmuc, S., Prekodravac, T., & Selanec, G. (2016). *Alati za rodno ravnopravnost u poslovnem sektoru*. Zagreb, Inštitut za razvoj tržišta rada in Ured pravobraniteljice rodne ravnopravnosti.
132. Portero, A. (2012). Women Ask for Raises, Promotions as Often as Men, but Receive Less. *International Business Times*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.ibtimes.com/women-ask-raises-promotions-often-men-receive-less-study-394556>

133. Postružnik, N. (2015). *Model 6 Vključi.Vse – priročnik*. Ljubljana: Združenje Manager.
134. Republika Slovenija. (2008) *Ustava Republike Slovenije*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
135. Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020. *Uradni list RS* št. 84/2015.
136. Resolucija o o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005–2013. *Uradni list RS* št. 100/2005.
137. Rice, C. (2013). How blind auditions help orchestras to eliminate gender bias. *The Guardian*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias>
138. Roberts, H. (2014). Half of women consider choosing career over family. *HR Magazine*. Najdeno 7. avgusta 2016 na na spletnem naslovu <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/half-of-women-consider-choosing-career-over-family>
139. Robnik, S. (2012). *Uravnotežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu – analiza stanja*. Ljubljana: Urad za enake možnosti.
140. Robnik, S. (2015b). Evropske države z zakoni urejajo večjo vključenost žensk na mestih odločanja. *Vključi.Vse: Zbornik za enake možnosti v vodenju*. Ljubljana: Združenje Manager, str. 6-7.
141. Robnik, S. (2015c). Transparentnost in nediskriminacija pri kadrovanju: načeloma da, v praksi pa ... *Vključi.Vse: zbornik za enake možnosti v vodenju*. Ljubljana: Združenje Manager, str. 34-35.
142. Rose, S. D. (2001). Christian Fundamentalism: Patriarchy, Sexuality, and Human Rights. V C. W. Howland (ur.), *Religious fundamentalism and human rights* (str. 9–20). New York: Palgrave.
143. Rus, S. (2013). *Vpliv različnosti v upravah in upravnih odborih podjetij v Sloveniji na njihovo uspešnost* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
144. Rutter, V. (2014). Psychology Today. *Global*. Ljubljana: Mladina časopisno podjetje d.d.
145. Sapir, E. (1929). *The Status of Linguistics as a Science*. Berkeley, CA: University of California Press.
146. Sayre, S. (2013). Women want more: Updated Findings on Worlds Fastest-growing Market. V Catalyst Inc. (2013) *Buying Power: Global Women*. New York.
147. Silva, C., Carter, N. M., & Beninger, A. (2013, september). And the plum assignment goes to... *Harvard Business Review*, 2013, str. 81.
148. Silverstein, M. J., Sayre, K., & Butman, J. (2009). *Women Want More: how to capture your share of the world's largest, fastest-growing market* (1st ed.). New York: HarperCollins Publishers.
149. Smith, S. L., Choueiti, M., Pieper, K., Liu, Y., & Liu C. (2014). *Gender Bias without Borders: an Investigation of Female Characters in Popular Films Across 11 countries*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://seejane.org/symposiums-on-gender-in-media/gender-bias-without-borders/>

150. Smrke, M. (2000). *Svetovne religije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
151. Speer, S. A. (2005). *Gender Talk. Feminism, Discourse and Conversation Analysis*. London, New York: Routledge.
152. Spender, D. (1985). *Man Made Language*. London, New York: Routledge & Kegan Paul.
153. Spiegel (2013, 5. februar). Why Germany Is Failing to Boost Its Birth Rate. *Spiegel*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiegel.de/international/germany/study-shows-germany-wasting-billions-on-failed-family-policy-a-881637.html>
154. Stankovič, P. (2002). Kulturne študije: pregled zgodovine, teorij in metod. V A. Debeljak, P. Stankovič, G. Tomc & M. Velikonja (ur.), *Cooltura. Uvod v kulturne študije* (str. 11–71). Ljubljana: Študentska založba.
155. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Mednarodni dan žensk – dan praznovanja ekonomske, politične in socialne enakopravnosti žensk*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5798&idp=17&headerbar=15>
156. Storvik, A., & Teigen, M. (2010). *Women on Board The Norwegian Experience*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>
157. Strack, R., Caye, J., von der Linden, C., Haen, P., & Abramo, F. (2013). *Creating People Advantage 2013*. Boston: The Boston Consulting Group & European Association for People Management.
158. Svenšek, A. (2012). Koraki žensk k enakopravnosti – od celibata učiteljic do poslank; intervju z zgodovinarico in sociologinjo Ireno Selišnik. *RTVslo*. Najdeno 27. marca na spletnem naslovu <http://www.rtvsl.si/slovenija/koraki-zensk-k-enakopravnosti-od-celibata-uciteljic-do-poslank/278355>
159. Šmuc, S. (ur.). (2015). *Vključi.Vse: zbornik za enake možnosti v vodenju*. Ljubljana: Združenje Manager.
160. Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Man and Women in Conversation*. New York: Morrow.
161. Tidd, U. (2004). *Simone de Beauvoir*. New York: Routledge.
162. Ugovšek, J. (2016, 7. marec). *Bralke, čestitke ob dnevu žena*. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletni strani <http://www.finance.si/8842247>
163. Unesco. (2010). *Global education digest 2010 – Comparing Educational Statistics Agross the World (Special Focus on Gender)*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.uis.unesco.org/Education/GED%20Documents%20C/Eng_GED%202010_web_v2.pdf.
164. United Nations Development Programme. (2015a). *Human Development Report: Work for Human Development*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://report.hdr.undp.org>

165. United Nations Development Programme. (2015b). *The 2015 Human Development Report, Slovenia*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/SVN.pdf
166. United Nations Development Programme. (2015c). *Human Development Reports - Gender Inequality Index*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>
167. United Nations Population Division. (2015). *World Population Prospects: the 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf
168. Uredba o kriterijih za izvajanje načela uravnotežene zastopanosti spolov. *Uradni list RS* št. 103/2004.
169. Van Varenbergh, M. (2012). *Women in economic decision making in Belgium*. Najdeno 11. decembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/be_comments_paper_no_2012_en.pdf
170. Vidmar, D. (2014). *Statistični urad RS. Javni izdatki za formalno izobraževanje v Sloveniji v 2014*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5751&idp=9&headerbar=7>
171. Vidmar, M., Štremfel, U., Klemenčič, E., Štraus, M., & Mlekuž, A. (2015, 4. november). V izkrivljenem ogledalu. *Delo*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/v-izkrivljenem-ogledalu.html>
172. Vinnicombe, S., Burke, R. J., Blake-Beard, S., & Moore, L. L. (2013). *Handbook of Research on Promoting Women's Careers*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
173. Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D., & Huse, M. (2008). *Women on Corporate Boards of Directors - International Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
174. Visser, M. (2015, junij). Konferenca Odličnost managerk 2015.
175. Vistoropski, N. (2008, 1. julij). Z družino podpišite pogodbo. *Ona*, str. 26–29
176. Vodopivec, B. (2001). Tajnice, čistilke, gospodinje ... Medijska preža. *Mirovni Inštitut*. Najdeno 11. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/10/zenske/print.html#31>
177. Vrabič Kek, B., Šter, D., & Žnidaršič, T. (2016). *Kako sva si različna: ženske in moški od rojstva do starosti*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
178. Wennerås, C., Wold, A. (1997). Nepotism and sexism in peer-review. *Nature*, 387 (6631), 341–343.
179. Whelan, J. (2013). The Myth of Merit and Unconscious bias. *The Conversation*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem mestu <http://theconversation.com/the-myth-of-merit-and-unconscious-bias-18876>
180. Whorf, B. L. (1956). *Language, Thought and Reality*. Cambridge, MA: MIT Press.
181. Wittenberg-Cox, A. (2016). *Konferenca Odličnost managerk 2016*. 9. junij 2016. Ljubljana.
182. Wolf, V. (1991). *The beauty myth: how images of beauty are used against women*. New York: Anchor.

183. Women speak worldwide. (b.l.). *Early results – women are the most powerful consumers in history*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.womenspeakworldwide.com/Early-results.htm>
184. World Economic Forum. (2015). *Global Gender Gap Report 2015 (10th Anniversary Edition)*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>
185. World Health Organization. (b.l.). *Global Health Observatory Data – Life Expectancy*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/
186. *Zakaj je 8. marec praznik žensk?* Najdeno 1. avgusta 2016 na naslovu <http://zenska.hudo.com/aktualno/izakaj-je-8-marec-dan-zena/>
187. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS* št. 21/2013.
188. Zakon o enakih možnostih žensk in moških – ZEMŽM. *Uradni list RS* št. 59/2002.
189. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. *Uradni list RS* št. 26/2014.
190. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja – ZUNEO. *Uradni list RS* št. 50/2004.
191. Zander, C. (2014, 21. maj). Even Scandinavia Has a CEO Gender Gap. *The Wall Street Journal*. Najdeno 7. avgusta 2016 na <http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303980004579576074106113980>
192. Združenje Manager. (2015). *Pregled spolne sestave organov vodenja in nadzora za 101 največje in 101 najuspešnejše slovensko podjetje (pripravila Bergant, A.)*. Ljubljana: Združenje Manager.
193. Združenje Manager. (b.l.). *Managerkam prijazno podjetje: za ravnovesje vodstvenih timov!* Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/priznanja/managerkam-prijazno-podjetje/priznanje_3
194. Zemke, R., Raines, C., & Flipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*. New York: Amacom.
195. Zupanc, P. (2009). Nesimetrije izraza spolov v slovenskem jeziku in v govorih. *Dialogi*, 45(11/12), 123–135.
196. Živanović, S. (2003). *O razvoju jezika*. Najdeno 22. julija 2016 na spletnem naslovu http://spj.ff.uni-lj.si/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=29
197. Žižek, S. (2016, 22. april). Spolno je politično. *Mladina*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/173814/spolno-je-politico/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spodbujanje enakosti med spoloma v gospodarstvu – izkušnje osmih evropskih držav	3
Priloga 2: Ukrepi držav EU za izboljšanje razmerja med moškimi in ženskami v gospodarstvu	8
Priloga 3: Države z najnižjo spolno neenakostjo	9
Priloga 4: Kako govorijo ženske in kako moški - analiza družbenega odnosa do spola skozi jezik in govor lingvistk Lakoff, Spender in Tannen	10
Priloga 5: Razlike v neplačanem delu v 27 državah EU	12

PRILOGA 1: Spodbujanje enakosti med spoloma v gospodarstvu – izkušnje osmih evropskih držav

Norveška. Država, ki zbujata največ pozornosti na področju enakosti spolov, je Norveška, ki jo podrobneje predstavljam. Bila je prva, ki je uvedla spolne kvote v gospodarstvu. Minister za trgovino in industrijo Ansgar Gabrielsen, član konzervativne stranke, je februarja 2002 napovedal uzakonjenje kvot, saj je bil razočaran, da je bil po večkratnih pozivih in priporočilih delež žensk v upravnih odborih borznih podjetij komaj 6-odstoten, kar je sicer za polovico več kot leta 1992, ko je znašal borih 4%. Tako nizek delež je pomenil, da žensk v vrhovih podjetij tako rekoč sploh ni; nespodbuden trend pa je nakazoval, da bodo kljub vsej izobrazbi, kompetencam in sposobnostim ženske v gospodarski sferi še zelo dolgo prezrte (Machold, Huse, Hansen, & Brogi, 2013). Njegova poteza je sprožila buren odziv, tako zaradi same vsebine kot načina napovedi. Zakon je namreč napovedal javno, v novinarskem intervjuju, brez predhodnega posveta s predsednikom vlade Kjell Magne Bondevikom in ministrico za enakost spolov Lailo Dāvøy, ki sicer velja za botro zakona (Machold et al., 2013).

V njegovi stranki so bili ogorčeni, ravno tako je predlogu nasprotovalo gospodarstvo, toda kljub vsem uporom je dosegel, da je bil v norveški zakon o gospodarskih družbah leta 2003 vključen člen, ki od borznih podjetij (214 podjetij v letu 2014) in od podjetij, ki so v državni lasti ali lasti občin, zahteva, da v roku petih let dosežejo 40-odstoten delež podzastopanega spola v upravnih odborih. Ta člen je povzročil dramatičen porast v številu žensk v vrhovih norveških korporacij, ugotavlja Morten Huse (Machold et al., 2013, str. 10). »Ko stopijo zakoni v veljavo, se sprožijo spremembe. Celotno v podjetjih, ki niso podvržena zakonu, se začne število žensk v upravnih odborih povečevati.« (Machold et al., 2013, str. 4). Najbolj stroga sankcija za podjetja, ki ne izpolnjujejo kvote, je celo ukinitvev podjetja.

Po sprejetju zakonodaje se je delež žensk v upravnih odborih javnih delniških družb postopoma povečeval in dosegel cilj 40% v letu 2009 (Storvik & Teigen, 2010). Po podatkih Evropske komisije je januarja 2012 delež žensk v upravnih odborih norveških podjetij, ki kotirajo na borzi, znašal 42%. Po podatkih Catalista (2014) je bil delež žensk v upravnih odborih podjetij na borzi 35,5% (Kovačič & Kanjuo Mrčela, 2016).

Kovačič in Kanjuo Mrčela izpostavljata, da je bila nizka zastopanost žensk v upravnih odborih v tistem času videna kot t.i. norveški paradoks, saj je imela Norveška že dolgo časa visoko udeležbo žensk v politiki kot tudi zmerno število žensk na vodilnih položajih v javnem sektorju (Dowling, 2010), medtem ko v gospodarstvu ni prihajalo do pozitivnih premikov. Prvi odzivi na pobude po uvedbi zakonodaje so bili dokaj negativni, podjetja so jo razumela kot imenovanje manj usposobljenih kandidatov za člane upravnih odborov, samo zaradi njihovega spola, negativno so se odzvale tudi borze. Dolgoletne izkušnje z obveznimi kvotami na Norveškem pa so pokazale, da so bili dvomi v njihovo delovanje

neupravičeni. Usposobljenih kandidat, ki bi bile zainteresirane za članstvo v upravnih odborih, ni bilo težko najti. Prav tako so raziskave pokazale, da so novi upravni odbori, ki so bolj raznoliki po spolu, tudi bolj dinamični, odprti in imajo večji potencial za inovativnost in učinkovitost (Nielsen & Huse, 2010).

Nekdanji premier Bondevik je neortodoksno dejanje Ansgarja Gabrielsena kasneje pripisal ministromi bojazni, da bi bil ob poskusu predhodnega koalicijskega in ministrskega usklajevanja predlog deležen prevelikega odpora, največ znotraj ministrove konzervativne stranke. Gabrielsen se je zavedal, da tvega lastno kariero, a je preračunal, da želi, preden se umakne iz politike, narediti nekaj velikega (Machold et al., 2013). In dejansko tudi je. Sprožil je gibanje, ki se je iz Norveške razširilo skozi Evropo. Odklenil je vrata najvišjih organov korporativnega upravljanja spregledanemu spolu - ženskam. Spodbudil je široko razpravo v Evropi in drugih delih sveta o uporabi in razvoju ženskih potencialov v gospodarstvu. Dodaten pospešek tej razpravi sta dala tudi visok delež izobrazjenih žensk in svetovna finančna kriza, ki so jo skoraj v celoti povzročili moški na vodilnih mestih v finančni industriji (obstaja šala, da bi banka Lehman Brothers še danes poslovala, če bi šlo za Lehman Sisters, ki v podtonu nosi sporočilo, da so ženske manj nagnjene k sprejemanju nerazumnega tveganja in moralnega hazarda, zato je nevarno, če finančno industrijo, ki ima tako velik vpliv na svetovno gospodarstvo, vodijo samo moški, ki imajo manj zadržkov pri sprejemanju velikih, tudi neobvladljivih tveganj).

A tako kot velja Norveška za zgled države, ki spodbujajo enakost med spoloma tudi preko prisilnega odpiranja vrat v najvišje korporativne organe, je hkrati tudi razočaranje in poduk, da ima zakonodaja omejen domet. Norveška podjetja so v celoti uresničila pričakovanja zakonodajalca, saj je število neizvršnih direktoric celo preseglo zakonsko kvoto. Vprašanje ženske kompetentnosti, ki se je zastavljalo pred uvedbo zakona, je kmalu postalo nerelevantno. Raziskave so namreč pokazale, da so ženske, ki so postale članice upravnih odborov, v povprečju mlajše in bolj izobražene v primerjavi z moškimi člani upravnih odborov, imajo pa nekaj manj izvršnih in mednarodnih izkušenj. Toda tiho pričakovanje, da bodo kvote, s katerimi je mogoče vplivati na spolno sestavo vrha podjetja, sprostile tudi druge hierarhične zapornice za ženske na vseh organizacijskih ravneh, se ni uresničila. Tudi na Norveškem je predsednic uprav manj kot 6 %, niti enega izmed 32 največjih borznih podjetij ne vodi ženska (kljub doseženi 40-odstotni kvoti v upravnem odboru), v vrhnjem managementu je žensk malo nad 20% (Zander, 2014). To je opozorilo, da večji delež žensk v upravnem odboru nima večjega vpliva na večji delež žensk na vodilnih managerskih položajih (v ZDA, kjer ni nobene zakonske regulative, niti družini prijaznih socialnih politik, je delež predsednic uprav med podjetji na lestvici Fortune 500 5%, navaja Zanderjeva).

Upravičen sklep je, da ima zakonodaja pozitiven učinek, da pa je njen domet omejen le na področje, ki ga ureja. Glavni vzvodi za večjo enakost - in preko tega za večjo gospodarsko

uspešnost - je v rokah podjetij, saj bi bilo predpisovanje zakonodaje za posamezne organizacijske ravni nesmotrno.

V nadaljevanju iz pregleda izkušenj 15 evropskih držav, ki sta ga pripravili Kovačič in Kanjuo Mrčela (2016), povzemam 7 primerov, ki prikazujejo različne pristope držav pri uveljavljanju večje enakosti spolov v gospodarstvu, ki sem jih na posameznih mestih razširila z dodatnimi informacijami.

Nemčija. V Nemčiji razprave o neenakosti med spoloma v poslovnem svetu trajajo že vrsto let. Leta 2001 so zvezna vlada in Zvezno združenje nemškega gospodarstva sprejeli sporazum o spodbujanju enakih možnosti žensk in moških v zasebnem sektorju z namenom povečevanja deleža žensk na izvršnih položajih. Ta prostovoljni ukrep ni imel večjih učinkov. V letu 2010 so dopolnili Kodeks upravljanja podjetij s priporočilom, da se ženske upoštevajo pri imenovanju v uprave in nadzorne svete. Delež članic uprav v največjih nemških podjetjih je do leta 2011 zrasel le na tri odstotke v nadzornih svetih na 11,9 %. Zaradi tako nizke zastopanosti žensk in uveljavljanja načela enakih možnosti za vse se je Nemčija odločila za uvedbo kvot v poslovnem svetu.

S 1. januarjem 2016 je stopil v veljavo zakon, po katerem morajo imeti podjetja, ki kotirajo na borzi (več kot 100 največjih nemških podjetij) ali imajo po zakonu nadzorni svet, kjer je ena tretjina članov izvoljena s strani zaposlenih, v svojih nadzornih svetih najmanj 30% zastopanost vsakega spola. Poleg največjih podjetij morajo tudi vsa javna podjetja (okoli 3.500) predstaviti strategijo povečevanja deleža žensk na vodilnih položajih. V primeru, da podjetja ne bodo zapolnila mest z manj zastopanim spolom, bodo ta mesta v nadzornih svetih ostala prazna, podjetja pa lahko doleti tudi denarna kazen do 50.000 evrov (Amann, Dickstein, & Müller, 2016).

Trenutno je delež žensk v nadzornih svetih največjih nemških podjetij 23,1 %, v upravah teh istih podjetij, kjer delež ni zakonsko reguliran, pa je žensk le 5,5 % (Amann et al., 2016). Po podatkih Catalista (2014) je bil delež žensk v upravnih odborih borznih podjetij 18,5%, po podatkih Evropske komisije pa 25,4 % aprila 2015.

Francija. Leta 2008 je bil delež žensk v upravnih odborih največjih francoskih podjetjih pod evropskim povprečjem in je znašal 7,6 %. Kot ugotavljajo Vinnicombe, Singh, Burke, Bilimoria, & Huse (2008) 37 % žensk v upravnih odborih teh podjetjih zaseda ta položaj zaradi družinskega deleža, ki ga imajo ženske v teh podjetjih. Francoski parlament je leta 2014 sprejel zakon o t.i. »pravi enakosti« med moškimi in ženskami, ki ureja tudi vprašanje žensk na izvršnih položajih. Zakon od borznih podjetij, od podjetij z več kot 500 zaposlenimi in vsaj 50 milijoni evrov prihodkov ali sredstev, od srednje velikih podjetij, ki imajo več kot 250 zaposlenih, in od javnih institucij zahteva, da postopno dosežejo predpisan delež vsakega od spolov na neizvršnih direktorskih mestih, in sicer 20 % do leta 2014 in 40 % do leta 2017 oziroma do leta 2020 za podjetja z več kot 250 zaposlenih. Sankcija za neupoštevanje zakonsko določenih deležev vsakega od spolov je

razveljavljanje imenovanja članov upravnih odborov, neplačilo za opravljanje funkcije (Robnik, 2015b), njihovo delovanje je lahko tudi začasno preklicano.

Med leti 2010 in 2013 se je delež žensk na izvršnih položajih največjih francoskih podjetij povečal za 17,4 odstotnih točk (Biggs, 2014). Leta 2013 je delež izvršnih in neizvršnih predsednic v 17 največjih francoskih podjetjih znašal 25,1 %. Po podatkih Catalysta je bil leta 2014 delež žensk v upravnih odborih 29,7 %, po podatkih Evropske komisije pa 32,8 % aprila 2015.

Belgija. Leta 2006 je bil delež žensk na izvršnih položajih borznih podjetij v Belgiji štiriodstoten v zasebnih podjetjih je bil s tremi odstotki še nižji (Van Varenbergh, 2012). Tri leta kasneje je bilo v Kodeksu upravljanja podjetij sprejeto priporočilo za raznoliko spolno sestavo uprav. V istem letu je bila ustanovljena neprofitna organizacija »Women on Board« z namenom promocije zastopanosti žensk v upravnih odborih, pomembnih odborih in odločevalskih organih v majhnih, velikih, javnih in zasebnih podjetjih.

Belgija je leta 2011 sprejela zakon, po katerem morajo imeti podjetja, ki kotirajo na borzi, nekatera javna podjetja in nacionalna loterija, na izvršnih in neizvršnih položajih vsaj eno tretjino in največ dve tretjini vsakega od spolov do leta 2017 (za majhna in srednje velika podjetja ta zahteva velja do leta 2019). Neizpolnitev določb je sankcionirana z izgubo finančnih in drugih ugodnosti za člane in članice upravnih odborov. V primeru, da sestava upravnega odbora ni ustrezno spolno diferencirana, je potrebno imenovati nov upravni odbor, ki bo zadostil zakonsko določeni kvoti. Če tudi nov odbor ne ustreza, se vse ugodnosti članov in članic zamrznejo. Po podatkih Catalysta je bil leta 2014 delež žensk v upravnih odborih belgijskih borznih podjetij 23,4 %, po podatkih Evropske komisije pa 23,4 % aprila 2015.

Italija. Leta 2011 je bil v Italiji sprejet kvotni sistem za izboljšanje deleža žensk na izvršnih in neizvršnih položajih v gospodarstvu. Sprva je bil določen delež v višini 20%, do leta 2015 pa so morala vsa podjetja, ki kotirajo na borzi in podjetja v državni lasti imeti 33% vsakega od spolov. Podjetjem, ki ne izpolnjujejo zastavljenih deležev, regulatorni organ italijanske borze pozove, da zahtevo izpolnijo v roku štirih mesecev, sicer sledi denarna kazen, ki lahko znaša do 1 milijona evrov, oziroma razpustitev upravnega odbora podjetja. Za podjetja, ki so v lasti javne uprave, je predsednik republike sprejel uredbo, ki je stopila v veljavo februarja 2013.

V letu 2013 je v upravnih odborih 25 neborznih podjetij, ki so pod neposrednim nadzorom ministrstva za gospodarstvo in finance, delež žensk znašal 20,2 %. Delež žensk v upravnih odborih borznih podjetij se je od konca leta 2011 do junija 2013 povečal iz 7,4 % na 17,1 %, po podatkih Evropske komisije je aprila 2015 delež žensk v upravnih odborih borznih podjetij znašal 25,8 %.

Islandija. Na Islandiji je leta 2000 stopil v veljavo Zakon o enakosti spolov, po katerem morajo podjetja in institucije z vsaj 25 zaposlenimi oblikovati programe doseganja enakosti po spolu. Do leta 2006 je tovrstne programe pripravila približno tretjina podjetij. Leta 2008 je bil sprejet zakon, po katerem morajo imeti javna podjetja in podjetja v državni lasti v svojih upravnih odborih in vrhnem managementu najmanj 40 % predstavnikov vsakega od spolov. Podjetja z več kot 50 zaposlenimi bi morala do leta 2013 v svojih upravnih odborih imeti predstavnike obeh spolov in, če ima odbor več kot tri člane, delež vsakega od spolov ne bi smel biti manjši od 40 %. Sankcij za nedoseganje deležev zakon ni predvidel.

Leta 2010 je bil na Islandiji delež žensk v upravnih odborih podjetij z vsaj 250 zaposlenimi 22 %, od tega je bilo 7 % predsednic. Po podatkih Evropske komisije je oktobra 2012 delež žensk v upravnih odborih podjetij, ki kotirajo na borzi, znašal 36,2 %.

Danska. Leta 2011 je bilo v upravah danskih borznih podjetij 11,6% žensk. V okviru Zakona o spremembah Zakona o enakosti spolov, ki je bil sprejet leta 2012 in je stopil v veljavo 1. aprila 2013, morajo največja danska podjetja, ki kotirajo na borzi (približno 1100) postaviti cilje glede števila žensk, ki jih želijo imeti na najvišjih izvršnih in neizvršnih položajih v podjetju in poročati o ukrepih za povečanje števila žensk. Na podlagi evalvacije letnih poročil, ki jo je pripravil Danski urad za gospodarstvo, je 73 % podjetij določilo cilje za povečanje deleža manj zastopanega spola, med njimi je 63 % podjetij poročalo o napredku glede na zastavljene cilje. Polovica javnih podjetij in institucij je poročala o enaki zastopanosti žensk in moških v upravah. Izmed druge polovice jih je 86 % postavilo cilje, ki v povprečju znašajo 40 % delež žensk na vodilnih mestih.

Po podatkih Catalista je bil leta 2014 delež žensk v upravnih odborih danskih borznih podjetij 21,9 %, po podatkih Evropske komisije pa 25,8 % aprila 2015.

Velika Britanija. Britanska vlada je leta 2010 naročila oceno stanja in problematike spolne vključenosti v upravnih odborih 100 največjih britanskih borznih podjetij. Nastalo je Poročilo lorda Daviesa (Davies of Abersoch, 2015), ki je tem podjetjem priporočilo dvig deleža članic odborov (s 12,5 % leta 2010) na 25 % do konca leta 2015. Sistem temelji na prostovoljnosti oziroma načelu "izpolni ali pojasni", ki v Kodeksu upravljanja podjetij zahteva, da podjetja sprejmejo svoje ukrepe za doseganje spolne raznolikosti in o tem poročajo v letnih poročilih (EK, 2016a).

Po podatkih Evropske komisije je bil delež žensk v upravnih odborih borznih podjetij leta 2015 25,9%. S tem je bil presežen prvotno zastavljen cilj 25% članic upravnih odborov, tako da si je Velika Britanija že zastavila višji, 33-odstotni delež do leta 2020 (EK, 2016a).

PRILOGA 2: Ukrepi držav EU za izboljšanje razmerja med moškimi in ženskami v gospodarstvu

Tabela 1: Pregled ukrepov in deležev žensk na položajih odločanja v podjetjih po državah

	Leto	Ukrep	Cilj	Rok	Delež žensk na izvršnih in neizvršnih vodilnih položajih v podjetjih, ki kotirajo na borzi, v %		
					april 2010	april 2013	april 2015
GRČIJA	2000	zakon	33 %	/	6,2	8,4	10,9
NORVEŠKA	2003	zakon	40 %	2008	36,0	42,0	35,5
IRSKA	2004	zakon	40 %	/	8,5	11,1	13,2
ŠVEDSKA	2004	kodeks/zakon/ izpolni in pojasni	lasten	letno	26,5	26,5	29,4
ŠPANIJA	2007	zakon	40 % - 60 %	2015	9,5	14,8	16,8
FINSKA	2008	kodeks/izpolni in pojasni	vsaj 1 vsakega spola	letno	25,9	29,8	29,5
FRANCIJA	2010	zakon/kodeks	20 % / 40 %	2014/2017	12,3	29,7	32,8
ISLANDIJA	2010	zakon	40 %	2013	37,4	36,2	35,5
AVSTRIJA	2011	zakon	25 % / 35 %	2013/2018	8,7	12,6	17,8
BELGIJA	2011	zakon	33 %	2017	10,4	16,7	23,4
ITALIJA	2011	zakon	33 %	2015	4,6	15,0	25,8
VELIKA BRITANIJA	2012	kodeks/izpolni in pojasni	lasten	letno	13,3	21,0	25,9
DANSKA	2013	zakon/izpolni in pojasni	lasten	letno	17,7	22,9	25,8
NIZOZEMSKA	2013	zakon/izpolni in pojasni	30 %	2016/letno	14,9	25,1	23,8
NEMČIJA	2015	zakon	30 %	2016	12,7	21,5	25,4
EU 28					11,9	17,8	21,2

Vir: H. Kovačič & A. Kanjuo Mrčela, Spodbujanje enakosti spolov na vodilnih položajih v gospodarstvu, 2016, str. 10.

PRILOGA 3: Države z najnižjo spolno neenakostjo

Tabela 2: Indeks spolne neenakosti Združenih narodov za najboljših 30 držav

	Država	Indeks spolne neenakosti		Umrljivost porodnic (št. smrti na per 100.000 živorojenih otrok)	Rodnost najstnic (št. rojstev na 1.000 žensk v starosti 15-19)	Zastopanost žensk v parlamentu (% poslank)	Populacija z vsaj nekaj srednješolske izobrazbe (% starih 25 let in več)		Participacija na trgu dela (% starih 25 let in več)	
		vrednost	rang				ženske	moški	ženske	moški
		2014	2014				2013	2010/2015	2014,00	2005 – 2014
1	Norveška	0,067	9	4	7,8	39,60	97,4	96,7	61,2	68,7
2	Avstralija	0,110	19	6	12,1	30,50	94,3	94,6	58,8	71,8
3	Švica	0,028	2	6	1,9	28,50	95,0	96,6	61,8	74,9
4	Danska	0,048	4	5	5,1	38,00	95,5	96,6	58,7	66,4
5	Nizozemska	0,062	7	6	6,2	36,9	87,7	90,5	58,5	70,6
6	Nemčija	0,041	3	7	3,8	36,9	96,3	97,0	53,6	66,4
6	Irska	0,113	21	9	8,2	19,90	80,5	78,6	53,1	68,1
8	ZDA	0,280	55	28	31	19,40	95,1	94,8	56,3	68,9
9	Kanada	0,129	25	11	14,5	28,20	100,0	100,0	61,6	71,0
9	Nova Zelandija	0,157	32	8	25,3	31,4	95,0	95,3	62,0	73,8
11	Singapur	0,088	13	6	6	25,30	74,1	81,0	58,8	77,2
12	Hong Kong, (Kitajska)	3,3	..	72,2	79,2	51,3	67,8
13	Lihtenštajn	20,0
14	Švedska	0,055	6	4	6,5	43,6	86,5	87,3	60,3	67,9
14	Velika Britanija	0,177	39	8	25,8	23,50	99,8	99,9	55,7	68,7
16	Islandija	0,087	12	4	11,5	41,3	91,0	91,6	70,5	77,4
17	Koreja (Republika)	0,125	23	27	2,2	16,30	77,0	89,1	50,1	72,1
18	Izrael	0,101	18	2	7,8	22,50	84,4	87,3	57,9	69,1
19	Luksemburg	0,100	17	11	8,3	28,30	100,0	100,0	50,7	64,6
20	Japonska	0,133	26	6	5,4	11,60	87,0	85,8	48,8	70,4
21	Belgija	0,063	8	6	6,7	42,40	77,5	82,9	47,5	59,3
22	Francija	0,088	13	12	5,7	25,70	78,0	83,2	50,7	61,6
23	Avstrija	0,053	5	4	4,1	30,30	100,0	100,0	54,6	67,7
24	Finska	0,075	11	4	9,2	42,5	100,0	100,0	55,7	64,0
25	Slovenija	0,016	1	7	0,6	27,70	95,8	98,0	52,3	63,2
26	Španija	0,095	16	4	10,6	38,0	66,8	73,1	52,5	65,8
27	Italija	0,068	10	4	4	30,10	71,2	80,5	39,6	59,5
28	Češka republika	0,091	15	5	4,9	18,90	99,9	99,7	51,1	68,3
29	Grčija	0,146	29	5	11,9	21,0	59,5	67,0	44,2	62,5
30	Estonija	0,164	33	11	16,8	19,80	100,0	100,0	56,2	68,9

Legenda: Stopnja smrtnosti nosečnic: število smrti zaradi vzrokov, povezanih z nosečnostjo in porodom, na 100.000 živorojenih otrok. Najstniška rodnost: število otrok, ki so jih rodile mlade ženske v starosti med 15 in 19 let na 1000 žensk enake starosti. Delež sedežev v nacionalnem parlamentu: delež poslank v nacionalnem parlamentu, izražen kot odstotek vseh sedežev. Za države z dvodomnimi zakonodajnimi sistemi se delež sedežev izračuna na podlagi spodnjega in zgornjega doma. Prebivalstvo z vsaj nekaj sekundarne izobrazbe: delež prebivalstva, starega 25 let in več, ki je dosegel (vendar ne nujno zaključil) srednjo šolo. Stopnja delovne sile: delež delovno aktivnega prebivalstva (v starosti 15 let in več), ki bodisi dela ali aktivno išče delo, izražen kot odstotek vsega za delo sposobnega prebivalstva iste starosti. Podrobnejše informacije o izračunu GII so na voljo na http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2015_technical_notes.pdf

Vir: United Nations Development Programme, Human Development Report 2015, 2015, tabela 1, str. 222.

PRILOGA 4: Kako govorijo ženske in kako moški - analiza družbenega odnosa do spola skozi jezik in govor lingvistk Lakoff, Spender in Tannen

Deficitarni model. Robin Lakoff je leta 1975 prva ponudila znanstveno literaturo o načinu govora in ženski podrejenosti (Lakoff, 1975). Z analizo govora je ugotovila, da se od ženske pričakuje »damsko« izražanje, torej da so v komuniciranju vljudne, mile, popustljive, neodločene, neavtoritativne in brez moči. Socializacija deklic preko govora poteka tako, da se deklicam že zelo zgodaj prepoveduje ali omejuje, da bi se glasno razburjale, kričale, se »grdo« izražale ali temperamentno jezile. Tak 'treening' brzdanja (samo)izražanja, deklice ponotranjijo, to pa jih kot odrasle osebe ohranja na podrejenih pozicijah, saj je v zahodni kulturi »damski« govor s svojo pretirano vljudnostjo ovira za doseganje in ohranjanje družbene moči. Posamezniki, ki so sposobni jasno in samozavestno izražati lastna stališča, pritegnejo veliko več pozornosti in spoštovanja kot tisti, ki so nezmožni odločnega izražanja svojega mnenja (Lakoff, 1975). Ker je moškim dovoljeno več načinov za izražanje svojega mnenja in volje, jim to olajšuje vzpostavljanje pozicije moči v družbi. S tem so ženske ujele v pat pozicijo: če govorijo kot »dame«, so percipirane kot nemočne in trivialne, če pa prevzamejo način govora moških, so označene za neženstvene, s čimer izgubijo velik del tega, kar je družbeni ravni pozitivno povezano z ženskim spolom (Goddard & Patterson 2002).

Model dominacije. Avstralka Dale Spender je leta 1980 dokazovala obstoj »patriarhalnega reda«, pri katerem moški nad ženskami dominirajo preko jezika tako v količini govora kot z nadzorom nad obravnavanimi temami, posledica obojega pa je utišanje žensk (Spender, 1985). Njena analiza spolno mešanih dialogov je pokazala, da so ženske pogosteje prekinjane in izpostavljene dvomu sogovornika, njihova mnenja so neupoštevana, prizadevanja po vnosu lastnih tem v pogovor pa pogosto razvrednotena. Moški svoje sogovornice (in sogovornike) pogosto prekinjajo, s čimer jim onemogočajo, da razvijejo svoja stališča. Celo v znanstvenih krogih govorijo ženske občutno manj kot njihovi moški kolegi, kar je v nasprotju s stereotipom o gostobesednosti žensk (Crafword 1995; Speer 2005).

To ugotavljajo tudi sodobne analize skupinske dinamike na najvišjih korporativnih položajih, kjer celo članice upravnih odborov poročajo o tem, da so njihova mnenja pogosto preslišana, ignorirana ali utišana, zato se tudi mnoge uspešne managerke čutijo manj učinkovite na najvišjih sestankih kot v drugih poslovnih situacijah (Heath et al., 2014) (več v podpoglavju Moč posameznice – slišnost).

Moški so »boljši« govorniki v javni sferi politike, industrije, izobraževanja ter strokovnih področjih zgolj zato, ker imajo bistveno daljšo tradicijo delovanja v njih, ta področja so tudi sami ustanovili in jim določili pravila delovanja (Cameron, 1998). Z vstopom v javno sfero so se morale ženske prilagoditi zgodovinsko vzpostavljenim moškim pravilom, prisiljene pa so bile sprejeti tudi njihove forme izražanja (angl. »*power dressing*«).

Cameron izpostavlja, da če uspeh moških ne izvira iz družbeno »primernejšega« vedenja, pač pa je pogojen z njihovim spolom, so nasveti ženskam, da naj govorijo bolj v slogu moških, zanje že vnaprej poraz.

Model razlik. Tretji pristop je ponudila ameriška sociolingvistka Deborah Tannen, ki izhaja iz modela razlik (Tannen, 1990). Razvila je idejo, da so razlike med moškimi in ženskami dejansko (dvo)kulturne, zato niso posledica podrejenosti žensk ali nadvlade moških. Ker naj bi tako moške kot ženske že od zgodnjega otroštva učili pravil vedenja, ki pritičejo njihovemu lastnemu spolu (osvajanje spolne specifičnosti sporazumevanja), naj bi imela spola popolnoma različne predstave o samih sebi, o svojih pričakovanjih, svojem mestu v svetu ter o tem, čemu služi komunikacija – kot da bi izhajala iz popolnoma različnih kultur (Tannen, 1990).

Tudi Tannen ugotavlja, da so moški bolj gostobesedni v javni, ženske pa v zasebni sferi. Moški naj bi v prvi vrsti govorili s ciljem, da bi pridobili in ohranili svoj statusni položaj ter neodvisnost, zato se izražajo tekmovalno (hvalisanje, »prijateljsko« poniževanje, pripovedovanje šal in izmenjevanje športnih statistik). Temeljni cilj žensk naj bi bili harmonični odnosi, zato si prizadevajo za grajenje povezanosti, kar naj bi dosegale z medsebojno pomočjo, opravljanjem ter izogibanjem konfliktom. Če je za moške življenje tekma, boj za neodvisnost in izogibanje neuspehom, pa ženske višje kot uspeh vrednotijo predajanje skupnosti, prizadevanje za ohranitev neodvisnosti in izogibanje izolaciji (Cameron, 1998; Speer, 2005). Ženske so po prepričanju Tannen v prvi vrsti nagnjene k nudenju razumevanja in empatije, moški pa k reševanju težav in ponujanju nasvetov. Različni komunikacijski cilji obeh spolov naj bi neizogibno vodili v medsebojne nesporazume.

PRILOGA 5: Razlike v neplačanem delu v 27 državah EU

Tabela 3: Število neplačanih ur na teden, ki jih opravijo zaposleni po državah, v letih 2011-2012

	Skrb za otroke			Kuhanje in gospodinjenje			Skrb za starejše			Skupaj		
	M	Ž	povp.	M	Ž	povp.	M	Ž	povp.	M	Ž	RAZLIKA
AT	17	24	21	8	16	12	7	9	9	32	49	17
BE	14	23	19	8	13	11	4	5	4	26	41	15
BG	14	17	15	8	12	11	13	9	11	35	38	3
CY	18	27	22	11	20	17	12	12	12	41	59	18
CZ	12	20	16	7	13	11	8	7	7	27	40	13
DE	19	22	20	9	14	11	10	9	9	38	45	7
DK	22	25	23	8	11	10	5	6	5	35	42	7
EE	19	26	23	12	14	13	7	13	11	38	53	15
EL	19	24	22	10	18	15	10	16	14	39	58	19
ES	19	31	25	10	15	13	10	14	12	39	60	21
FI	20	29	24	7	11	9	3	6	4	30	46	16
FR	16	26	21	7	11	9	6	6	6	29	43	14
HU	16	26	21	9	15	12	8	6	7	33	47	14
IE	27	44	35	10	16	13	10	7	9	47	67	20
IT	13	18	15	8	12	10	6	8	7	27	38	9
LT	22	26	24	8	14	12	8	13	11	38	53	15
LU	20	32	26	-	13	10	5	6	6	34	51	17
LV	19	23	21	10	15	12	8	12	10	37	50	13
MT	17	35	23	10	21	15	9	10	9	36	66	30
NL	19	30	25	8	13	10	5	8	7	32	51	19
PL	19	32	26	9	15	12	12	12	12	40	59	19
PT	15	22	18	8	15	12	8	11	10	31	48	17
RO	20	24	22	14	15	15	9	12	11	43	51	8
SE	19	30	25	7	10	9	4	5	4	30	45	15
SI	15	25	21	10	14	12	13	10	11	38	49	11
SK	16	29	22	10	18	15	10	22	17	36	69	33
UK	26	47	37	9	14	12	9	9	9	44	70	26
EU 27	18	28	23	9	14	11	8	9	8	36	51	16

Vir: Eurofound, European Quality of Life Survey, 2012.