

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
ANALIZA VLOGE ŽENSK V MANAGEMENTU**

Ljubljana, oktober 2025

LIJA VIDE MUZLOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lija Vide Muzlovič, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vloge žensk v managementu, pripravljenega v sodelovanju z mentorico prof. dr. Judito Peterlin.

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, 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 Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 22. 10. 2025

Podpis študentke: L I J A V I D E M U Z L O V I Č
Digitalno podpisal L I J A V I D E M U Z L O V I Č

POVZETEK

Magistrska naloga preučuje vlogo žensk v managementu in njihov vpliv na uspeh podjetij. Kljub napredku na področju enakosti spolov so ženske še vedno premalo zastopane na vodstvenih položajih, zlasti na strateški ravni odločanja. Empirični del temelji na kvantitativni analizi anketnega vprašalnika, ki ga je izpolnilo 54 managerk iz Slovenije in na kvalitativnem ekspertnem intervjuju s prof. dr. Danico Purg. Rezultati raziskave kažejo, da 68 % anketirank meni, da se vloga žensk v managementu v zadnjih letih povečuje, medtem ko 80 % izpostavlja družbene norme in stereotipe kot glavno oviro za napredovanje. Dodatno je 83 % anketirank ocenilo, da so ženske pogosteje ocenjevane skozi stereotipe kot moški, 45 % pa jih je že osebno doživelo neko obliko diskriminacije, bodisi posredno, bodisi neposredno. Kljub tem oviram večina anketirank meni, da ženske s sodelovalnim, etičnim in dolgoročno naravnanim pristopom pomembno prispevajo k uspešnosti podjetij in spodbujajo trajnostno organizacijsko kulturo. Kvalitativni del raziskave potrjuje, da ženski vodstveni slog temelji na empatiji, odgovornosti in sodelovanju, kar predstavlja pomemben dejavnik konkurenčne prednosti sodobnih organizacij.

KLJUČNE BESEDE: vloga žensk v managementu, vodenje, enakost spolov, stekleni strop, mentorstvo, družbena odgovornost, strateško odločanje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines the role of women in management and their impact on company performance. Despite progress in gender equality, women remain underrepresented in leadership positions, particularly at the strategic decision-making level. The empirical part is based on a quantitative analysis of a survey completed by 54 female managers in Slovenia and on a qualitative expert interview with Professor Danica Purg. The results show that 68 % of respondents believe the role of women in management has increased in recent years, while 80 % identify social norms and stereotypes as the main barrier to advancement. Additionally, 83 % of respondents indicated that women are more often judged through stereotypes than men, and 45 % have personally experienced some form of discrimination, either indirectly or directly. Despite these obstacles, most respondents believe that women, through a collaborative, ethical,

and long-term oriented approach, significantly contribute to company success and promote a sustainable organizational culture. The qualitative part of the study confirms that the female leadership style is based on empathy, responsibility, and collaboration, which represents an important factor in the competitive advantage of modern organizations.

KEY WORDS: women in management, leadership, gender equality, glass ceiling, mentorship, social responsibility, strategic decision-making

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	VODENJE	3
2.1	Evolucija teorij vodenja.....	4
2.2	Stili vodenja	6
2.3	Lastnosti vodje.....	9
2.4	Razlikovanje med vodjo in managerjem.....	11
2.5	Trendi vodenja	13
2.6	Etika in družbena odgovornost.....	14
3	ŽENSKE V MANAGEMENTU	16
3.1	Opredelitev managementa.....	16
3.2	Enakost spolov	17
3.3	Demografski podatki.....	19
3.4	Stekleni strop	20
3.5	Razlike med spoloma	21
3.6	Prednosti in ovire za napredovanje	22
4	VLOGA ŽENSK V MANAGEMENTU	23
4.1	Predstavitev	23
4.2	Statistični podatki.....	24
4.3	Ženski ali moški stil vodenja	27
4.4	Odnos družbe do žensk.....	28
4.5	Primeri dobre prakse.....	29
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	32
5.1	Namen in cilji raziskave.....	32
5.2	Raziskovalni vprašanji.....	33
5.3	Metodologija	33
5.3.1	Pridobivanje podatkov	35
5.3.2	Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	36
5.3.3	Ekspertni intervju.....	37
5.4	Analiza in interpretacija rezultatov	38
5.4.1	Predstavitev in analiza značilnosti vzorcev	39
5.4.2	Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov	43
5.4.2.1	Zastopanost žensk v managementu	43
5.4.2.2	Odločanje in vpliv žensk v managementu	45
5.4.2.3	Diskriminacija in stereotipi	49
5.4.2.4	Ravni odločanja	50
5.4.2.5	Dejavniki napredovanja.....	51
5.4.2.6	Ovire pri napredovanju.....	52
5.4.2.7	Slog vodenja	54
5.4.3	Analiza ekspertnega intervjuja.....	55

5.4.3.1	Značilnosti ženskega voditeljstva	55
5.4.3.2	Sistemske ovire in neformalne mreže	56
5.4.3.3	Pomen izobraževanja in mentorstva	56
5.4.3.4	Strateško odločanje in institucionalna podpora	56
5.4.3.5	Povezava z raziskovalnimi vprašanji	57
5.5	Ključne ugotovitve, omejitve in priporočila	58
5.5.1	Ključne ugotovitve	58
5.5.2	Omejitve	60
5.5.3	Priporočila in nadaljnje raziskave	61
6	SKLEP	63
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	65
	LITERATURA IN VIRI	66
	PRILOGE	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled vprašalnikov uporabljenih v raziskavi	36
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Koraki procesa etičnega vodenja	15
Slika 2: Delež žensk na vodstvenih položajih po državah EU	25
Slika 3: Delež žensk na najvišjih vodstvenih položajih v EU-27 in Sloveniji	25
Slika 4: Delež žensk v upravah največjih podjetij, ki kotirajo na borzi EU-27	26
Slika 5: Delež žensk v upravah največjih javnih podjetij EU-27	27
Slika 6: Koraki raziskovalnega načrta	34
Slika 7: Starostna struktura managerk	40
Slika 8: Izobrazbena struktura managerk	40
Slika 9: Dolžina delovne dobe v managementu	41
Slika 10: Hierarhična porazdelitev anketirank po ravneh managementa	42
Slika 11: Ocena pomembnosti zastopanosti žensk v upravnih odborih za uspešnost podjetja	43
Slika 12: Pogostost sodelovanja žensk pri strateškem odločanju	46
Slika 13: Pogostost sodelovanja žensk pri taktičnem odločanju	47
Slika 14: Pogostost sodelovanja žensk pri operativnem odločanju	48
Slika 15: Soočanje z diskriminacijo žensk v managementu	50
Slika 16: Ravni odločanja	51
Slika 17: Ključni dejavniki za napredovanje žensk v managementu	51
Slika 18: Najpogostejše ovire za napredovanje žensk v managementu	53

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Povzetek ekspertnega intervjuja s prof. dr. Danico Purg,	1
PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za managerke,	5

1 UVOD

Na vodilnih položajih v politiki, vladnih agencijah, vrhovnih sodiščih, kot tudi upravnih odborih družb in celo tam, kjer na nižjih ravneh obstaja enakost spolov, je še vedno premalo žensk (Evropska komisija, 2024). Enakost spolov določa najmanj 40 % udeležbo obeh spolov na vodilnih položajih (Robnik, 2015). S strani poslovnih skupin in zadolženih za razvoj pa je enakost spolov pomembna odskočna deska za dolgoročno gospodarsko rast in razvoj (ILO, 2015). Od leta 1975 je Evropska unija sprejela več direktiv na področju enake obravnave spolov pri zaposlovanju. Zadnja direktiva na tem področju je bila sprejeta leta 2006 kot Direktiva 2006/54/ES (Werner, 2015).

V Evropski uniji so razlike v plačah med spoloma še vedno prisotne. Podatki Evropske komisije (2023) kažejo, da so ženske v EU v povprečju zaslužile 14,1 % manj na uro kot moški. Kljub zakonodajnim prizadevanjem za zmanjšanje teh razlik se je neenakost ohranila. V letih 2014 do 2016 je Evropska komisija za podporo pri prizadevanjih za izboljšanje ravnovesja med spoloma na vseh ravneh managementa državam članicam EU namenila 5 milijonov evrov za 23 projektov (Evropska komisija, 2023). Cilj je bil dopolniti predlagano direktivo enakosti spolov in izboljšati ravnotežje med direktorji družb, ki kotirajo na borzah. Kljub tem prizadevanjem pa podatki kažejo, da so ženske predstavljale le 25 % članov uprave največjih družb, ki kotirajo na borzi v Evropski uniji (Združenje Manager, n.d.), čeprav se položaj močno razlikuje po posameznih državah članicah EU.

Po letu 1980 do leta 2018 je bilo v managementu v Združenih državah Amerike ustvarjenih več kot 4,5 milijonov novih delovnih mest, od česar zasedajo ženske približno 60 % teh delovnih mest, kar kaže na to, da je zastopanost žensk v managementu višja kot kdaj koli, saj so za primerjavo v letu 1980 dve tretjini teh delovnih mest zasedali moški. Se pa največje razlike v managementu kažejo v plačah, prestižu in moči, kjer imajo še vedno prednost moški (Scarborough, 2018).

Od leta 1991 ženske hitreje zasedajo mesta na vodstvenih položajih, čeprav številne raziskave kažejo, da je še dolga pot do izenačitve te vloge z moškimi. Po drugi strani pa imajo ženske več omejitev, saj jih še vedno povezujejo z vlogami žene, mame in gospodinje. Te vloge pa vseeno uspešno kombinirajo z aktivnim vključevanjem na trg dela in v gospodarstvo. V nekaterih regijah, kot na primer v Evropi in Ameriki, moški začenjajo prevzemati več odgovornosti pri varstvu otrok in gospodinjstvih opravilih. Več podjetij, zlasti v razvitih državah, postopoma sprejema ukrepe, ki podpirajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kot sredstvo za razvoj in ohranjanje produktivne delovne sile. Večje pa kot je podjetje, manj je verjetnosti, da bo vlogo vodje prevzela ženska (ILO, 2015).

Različni avtorji (Velte, 2017; Liao, Zhang in Wang, 2019) so v svojih raziskavah pokazali, da ima vključevanje managerk za podjetje pozitiven učinek. Ženske imajo drugačne lastnosti kot moški, so bolj etične ter nagnjene k socialni in okoljski tematiki, zato bo večji odstotek žensk v upravnem odboru povečal uspešnost družbene odgovornosti podjetij (Valls Martinez in drugi, 2020).

V magistrski nalogi želim raziskati predpostavko, da je vloga žensk v managementu pomembna in potrebna za uspeh podjetja. V teoretičnem delu bom preučevala študije, ki prikazujejo vlogo ženske v managementu ter ovire, prednosti in slabosti vodenja žensk. Cilj magistrske naloge je v empiričnem delu pokazati, kakšna je vloga žensk v managementu, zato bom zbirala primarne kvalitativne podatke s pomočjo vprašalnika ter izvedla ekspertne intervjuje.

Namen magistrske naloge je preučiti ustrezno domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo o managementu, predvsem o vlogi žensk v managementu. Opisati vodenje, zgodovino, definicijo, stile vodenja, razlike med vodjo in managerjem, trende vodenja in etiko ter družbeno odgovornost. Predstaviti demografske podatke, enakost spolov, stekleni strop, razlike med spoloma, vpliv in odnos družbe do managerk ter ovire za napredovanje.

Z vprašalnikom managerk v Republiki Sloveniji želimo zbrati primarne kvalitativne podatke in ugotoviti vlogo žensk v managementu v Republiki Sloveniji. Za večjo objektivnost in veljavnost nameravam sočasno izvesti ekspertne intervjuje. Ugotoviti razlike in podobnosti izsledkov raziskave z obstoječo literaturo ter statističnimi podatki in študijami narejenimi po svetu. Na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšanje iz rezultatov analize raziskave.

Osnovni cilj magistrske naloge je razširiti znanje o vlogi in vplivu žensk v managementu in pokazati, da je vloga žensk v managementu pomemben doprinos k uspehu podjetja.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature podrobno proučiti in analizirati vlogo žensk v managementu.
2. Z multimetodološko raziskavo ugotoviti vlogo žensk v managementu.
3. Na podlagi ugotovitev multimetodološke raziskave in s pomočjo aktualnih teoretičnih izsledkov podati predloge za izboljšanje iz rezultatov analize raziskave.

Temeljna predpostavka magistrske naloge je: Ženske imajo v managementu pomembno podporno in razvojno vlogo.

Raziskovalni vprašanji, na kateri bo odgovorila magistrska naloga z multimetodološko raziskavo, sta:

1. Ali se vloga žensk v managementu povečuje?
2. Ali ima managerka enak vpliv pri strateškem, taktičnem in/ali operativnem odločanju kot manager?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bom pregledala in preučila strokovno domačo in tujo literaturo s področja managementa, s poudarkom vloge žensk v managementu. Glavna uporabljena metoda raziskovanja v teoretičnem delu je metoda deskripcije, ki je podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, saj je vsebina oblikovana na podlagi povzemanja in primerjave ugotovitev in pogledov različnih avtorjev.

Empirični del raziskave temelji na metodi spraševanja, ki je opravljena s pomočjo vprašalnika, delno odprtega tipa ter na podlagi ekspertnih intervjujev. Tako bom pridobila primerne podatke za kvalitativno analizo, jih analizirala ter naredila primerjavo med teoretičnim in praktičnim delom magistrske naloge. V sklepu bodo podane ugotovitve.

2 VODENJE

Vodenje je že desetletja aktivno raziskovalno področje, pri katerem glavna specifična vprašanja predstavljajo stili vodenja, avtentičnost, obojeročnost (sposobnost hkratnega spodbujanja učinkovitosti in inovativnosti) ter razpon meja (število podrejenih, ki jih lahko vodja učinkovito nadzira in usmerja) (Korzynski in drugi, 2020). Teorije vodenja so se sčasoma izpopolnjevale in spreminjale, vendar nobena izmed njih ni povsem nepomembna, saj je njihova ustreznost odvisna od konteksta, v katerem se uporabljajo. Med drugim tudi situacije, kultura, delovno okolje, zakoni in predpisi, preobremenjenost z informacijami, organizacijska zapletenost in psihosocialni razvoj vplivajo na izbiro koncepta teorije vodenja, kar je sorazmerno s spreminjajočo se organizacijsko dinamiko (Nawaz & Khan, 2016).

Vodenje je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacij. Temelji na moči človeških virov, kar pomeni konkurenčno prednost in pozitivne rezultate. Zaposleni morajo biti vključeni, da se dosežejo cilji organizacije, zato morajo vodje spodbujati motivacijo med zaposlenimi (Gameda & Lee, 2020).

V nadaljevanju bom opisala evolucijo teorij vodenja, stile vodenja, lastnosti vodje, razlikovanje med vodjo in managerjem, trende vodenja ter etiko in družbeno odgovornost pri vodenju.

2.1 Evolucija teorij vodenja

Zgodnje ideje vodenja so se rodile v dobi industrijske revolucije, ki je vodjo opredelila kot tistega velikega posameznika. Skozi to zgodovinsko turnejo so se teorije, ki obkrožajo vodje in vodstvo, razvijale in spreminjale z vsakim obdobjem. Teorija lastnosti in vedenjski modeli so se umaknili idealom, kot sta verodostojno vodstvo in vodenje pod vplivom okolja. Sodobnejše teorije tradicionalno paradigmo vertikalnega vodenja spremenijo v sploščeno obliko dinamičnega vodenja, kjer so voditelji zamenljivi, odvisno od naloge. Medtem ko zapletenosti vsake teorije ni mogoče v celoti in izčrpno preučiti, sta pregled in razvoj vodij pomembna pri zagotavljanju okvira za boljše razumevanje razvoja teorije vodenja od zgodnje do moderne dobe (Hunt & Fedynich, 2019).

Hunt in Fedynich (2019) nadalje navajata, da se je področje vodstvenih študij začelo s »teorijo velikega človeka«, ki predpostavlja, da so vodje rojeni, ne pa narejeni. Prvi privrženci te teorije so verjeli, da so nekateri moški (ženske so bile takrat izključene zaradi spolne diskriminacije) rojeni z naravnimi lastnostmi za vodenje (Hunt & Fedynich, 2019). Raziskovalci so preučevali zgodovinske voditelje, kot sta Napoleon in Aleksander Veliki. Posnemanje teh velikih voditeljev je bilo spodbujano kot pot k uspešnemu vodenju (King, 1990).

Sledila je teorija lastnosti, izpeljana iz zgodnje teorije velikega človeka. Teoretiki lastnosti so predpostavljali, da so za uspešno vodenje potrebne specifične lastnosti, kot so visoka energija, integriteta, strokovnost na določenem področju, inteligentnost in samozavest. Te lastnosti naj bi bile skupne velikim vodjem. Tako kot teorija velikega človeka tudi teorija lastnosti ni dopuščala možnosti, da bi posameznik lahko razvil vodstvene spretnosti; bodisi si bil rojen kot vodja ali pa ne (Malakyan, 2014). Vendar se je pristop na osnovi lastnosti srečal s pomanjkanjem empiričnih dokazov, ki bi podpirali to teorijo. Obe zgodnji teoriji nista upoštevali situacijskega konteksta, v katerem delujejo vodje, kar kaže, da je bila vloga vodje predhodno določena (Hunt & Fedynich, 2019).

Teoretiki vedenja vodenja so se osredotočili na analizo dejanj voditeljev, namesto na njihove osebnostne lastnosti. Začetni pogled na teorijo vedenja je poudarjal, da so se vodje osredotočali na izpolnjevanje nalog, hkrati pa razumeli povezanost v skupini ter posameznike (King, 1990). To se je razvilo v Teorijo X in Teorijo Y. Teorija X je predpostavljala, da posamezniki niso bili motivirani za delo, zato jih je bilo potrebno nadzorovati, da bi sploh delali, in da so večina želela le varno zaposlitev, brez prevzemanja odgovornosti (Hunt & Fedynich, 2019). Teorija Y pa je bila nasprotna Teoriji X (King, 1990). Teorija Y je predpostavljala, da posameznikom delo v osnovi ugaja, da so samomotivirani in da se odzivajo na odgovornosti (Hunt & Fedynich, 2019). Rezultati teh študij niso bili vedno skladni s teorijami (King, 1990). Študije vodenja so raziskovalcem omogočile opuščanje prejšnjih nezagotovljenih teorij, saj so imeli na voljo

obsežno bazo podatkov in raziskav o vedenju. Kljub temu pa so še vedno obstajali neupoštevani elementi. Te študije so bile pogosto omejene, saj niso vključevale vpliva podrejenih ali njihove vloge. Prav tako niso upoštevale konteksta in okolja, v katerem se vodje znajdejo (Malakyan, 2014).

Situacijska teorija se je razvila, priznavajoč vlogo okolja v dinamiki med vodjo in podrejenimi. Končno se je ugotovilo, da je treba upoštevati okoljske dejavnike ter da je vodja manj pomemben od konteksta (King, 1990). Vodenje je postalo ločena funkcija, bolj kot proces, prek katerega organizacija dosega svoje cilje (Hunt & Fedynich, 2019). Uspešnost vodenja je zdaj odvisna od osebnostnih lastnosti, vodenja, vpliva in situacijskega okolja (King, 1990).

Stil vodenja je postal ključen. Vodja ima jasno določeno vlogo, medtem ko podrejeni sledijo vodenju (Malakyan, 2014). Vodja usmerja podrejene k doseganju organizacijskih ciljev in jim hkrati pomaga premagovati ovire na poti (Hunt & Fedynich, 2019). Normativni pristop, izpeljan iz teorije nepredvidljivih dogodkov, poudarja, da je vodja najučinkovitejši, ko prilagodi svoje delovanje situaciji in izbere najboljše pristope (King, 1990).

Teorija transformacijskega vodenja se razlikuje od prejšnjih in sodobnih teorij vodenja zaradi svojega poudarka na vključevanju zaposlenih v procese in dejavnosti. Transformacijski voditelji se osredotočajo na povečanje motivacije in morale zaposlenih tako z lastnimi vrednotami, prepričanji in cilji kot tudi s spodbujanjem teh elementov pri zaposlenih. Ta pristop pozitivno vpliva na uspešnost organizacije in omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Nawaz & Khan, 2016). Ključna značilnost teorije transformacijskega vodenja je, da breme vodenja ni omejeno na vodjo, temveč je deljeno med vsemi posamezniki v skupini, ki si prizadevajo za doseg skupnega cilja (King, 1990). Sodelovalno delo in skupna odgovornost so pomembni elementi tega pristopa. Poleg tega so spremembe in prilagodljivost ključni vidiki transformacijskega vodenja (Hunt & Fedynich, 2019). To pomeni, da voditelji spodbujajo in podpirajo prilagajanje organizacije na spremembe v okolju ter spodbujajo prilagodljivost zaposlenih. Karizmatično vodenje je lahko pomemben del transformacijskega vodenja, saj karizmatični voditelji pogosto navdihujejo zaposlene in pritegnejo njihovo pozornost (King, 1990). Vendar pa je izziv karizmatičnega vodenja v tem, da se zaposleni morda osredotočijo predvsem na vodjo in njegovo karizmo, namesto na lastno vlogo in odgovornost kot sledilci (Malakyan, 2014). Teorija transformacijskega vodenja poudarja pomen razvoja voditeljskih sposobnosti in spodbujanja sodelovalnega in odprtega okolja v organizaciji za doseganje boljše uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Avtentično vodenje poudarja pomembnost osredotočanja na pozitivne lastnosti tako vodij kot zaposlenih. Ta pristop zahteva visoko razvito organizacijsko strukturo, kjer avtentični

voditelj ravna z zaposlenimi s spoštovanjem ter izkazuje zanesljivost in doslednost v svojem vodenju. Sodobne teorije vodenja se premikajo proti razumevanju vodenja kot družbenega konstrukta, ki vključuje vse vidike skupinske dinamike, okolja in druge neoprijemljive dejavnike (Hunt & Fedynich, 2019). To pomeni, da vodenje ni omejeno le na voditelje in njihove lastnosti, temveč je kompleksen proces, ki se odvija v širšem kontekstu organizacije. Pomembno je razumeti, kako vodstvo vpliva na medosebne odnose, kulturo organizacije, okolje, v katerem delujejo zaposleni, in druge pomembne dejavnike.

Vodenje po zgledu služabnika je pristop, ki postavlja skrb za ljudi v ospredje. V tem pristopu se vodja osredotoča na potrebe zaposlenih, ki so postavljene pred potrebami organizacije (Hunt & Fedynich, 2019). To pomeni, da se voditelj ne zgolj osredotoča na dosego ciljev organizacije, temveč tudi na dobrobit in razvoj zaposlenih. Nekateri raziskovalci predlagajo, da bi teorija vodenja po zgledu služabnika omogočala, da se zaposleni lahko povzpnejo na raven vodje. To pomeni, da bi se vloga vodje in zaposlenega medsebojno lahko zamenjali (Malakyan, 2014). V tem smislu bi lahko vsak posameznik znotraj organizacije prevzel vodstveno vlogo glede na svoje kompetence, znanje in sposobnosti, ko je to potrebno.

Pogled na učinkovitega vodjo se je skozi čas opazno spremenil. Veliki človek ni več osrednji poudarek, karizmatični vodja, ki z močjo vodi ekipo, izginja. Vodenje postaja proces, ki je sestavljen iz funkcij posameznikov in njihovega okolja. Čez čas so se zgodovinske študije osredotočale predvsem na vodjo, ekipa pa je ostajala spregledana. Prav tako pa podrejeni nikoli niso bili raziskani v takem obsegu kot vodja (Malakyan, 2014). V nadaljevanju bom opisala stile vodenja.

2.2 Stili vodenja

Stili vodenja so pristopi, ki se uporabljajo za motiviranje sledilcev in jih je treba izbrati in prilagoditi organizacijam, situacijam, skupinam in posameznikom. Zato je koristno temeljito razumevanje različnih stilov, saj takšno znanje povečuje razpoložljiva orodja za učinkovito vodenje (Amanchukwu in drugi, 2015). Kot je veliko teorij o vodenju, obstaja tudi več vidikov stilov vodenja. Prehod iz tradicionalnih teorij v situacijske teorije vpliva na določanje vodstvenih veščin in lastnosti vodij. Goleman (2000) opisuje prisilno, avtoritativno, povezovalno, demokratično, narekujoče in instruktivno vodenje. Nawaz in Khan (2016) navajata naslednje stile vodenja: demokratično, okolju prilagojeno, človeku prilagojeno, transakcijsko, storitveno usmerjeno, karizmatično, transformacijsko, birokratsko, nalogam usmerjeno, avtokratsko in laissez-faire vodenje. Amanchukwu in drugi (2015) opredeljujejo avtokratski, birokratski, karizmatični, demokratični oz. participativni stil vodenja, laissez-faire in transakcijski stil vodenja. Halaychik (2016) opisuje 4 vrste vodenja: avtoritativno, participativno, delegacijsko in situacijsko vodenje.

Avtokratsko vodenje predstavlja skrajno obliko transakcijskega vodenja, pri kateri vodje obvladujejo vso oblast nad zaposlenimi. Zaposleni nimajo možnosti za podajanje predlogov, ne glede na to, ali bi bili ti v največjem interesu ekipe ali organizacije. Prednost avtokratskega vodenja je v izjemni učinkovitosti. Odločitve se sprejemajo hitro, in izvajanje dela se lahko začne takoj. Kljub temu pa večina zaposlenih meni, da se jih obravnava na ta način, kar predstavlja pomanjkljivost. Vendar pa je avtokratsko vodenje koristno v kriznih razmerah, ko je potrebno hitro sprejemanje odločitev brez odlašanja (Amanchukwu in drugi, 2015).

Birokratski vodje dosledno upoštevajo pravila in zagotavljajo, da tudi njihovo osebje natančno upošteva postopke. To je ustrezen stil vodenja za delo, ki vključuje resna varnostna tveganja (na primer delo s stroji, strupenimi snovmi ali delo na višini) ali kadar gre za velike vsote denarja. Birokratsko vodenje je koristno tudi v organizacijah, kjer zaposleni opravljajo rutinske naloge. Pomanjkljivost te vrste vodenja pa je, da je neučinkovita v timih in organizacijah, ki se zanašajo na prilagodljivost, ustvarjalnost ali inovativnost (Amanchukwu in drugi, 2015).

Opis karizmatične teorije vodenja vključuje pričakovanja tako od vodij kot tudi od sledilcev, čeprav se lahko ta stil vodenja dojema manj oprijemljivo kot drugi. Karizmatični vodje vnesejo navdušenje in energijo v ekipe ter močno motivirajo zaposlene k dejanju. Ta zagnanost lahko pomembno prispeva k produktivnosti in doseganju ciljev. Vendar pa obstajajo tudi potencialne negativne posledice. Zaupanje pogosto temelji na vodji in ne na ekipi, kar povečuje tveganje za razpad projektov ali organizacije, če vodja zapusti položaj. Prav tako karizmatični vodje pogosto verjamejo, da so nepogrešljivi, kar lahko povzroči napačne odločitve. Takšen občutek nepremagljivosti lahko povzroči škodo ekipi ali organizaciji (Amanchukwu in drugi, 2015).

Demokratični vodje sprejemajo končne odločitve, vendar v postopek odločanja vključujejo člane skupine. Spodbujajo ustvarjalnost, člani ekipe pa so pogosto zelo vključeni v projekte in odločitve, kar pa vodi do večjega zadovoljstva in produktivnosti. Ta stil vodenja pomaga tudi pri razvoju veščin zaposlenih. Člani ekipe se počutijo kot del nečesa večjega in pomembnejšega, kar jih motivira bolj kot zgolj finančna nagrada. Nevarnost demokratičnega vodenja je v tem, da lahko oslabi v situacijah, kjer sta hitrost ali učinkovitost ključnega pomena (Amanchukwu in drugi, 2015).

Laissez-faire vodje omogočajo svojim podrejenim, da organizirajo svoje delo samostojno, prevzamejo manj odgovornosti in se izognejo sprejemanju odločitev. Ekipi omogočajo popolno svobodo pri izvajanju nalog, sami določijo roke ter celo odločajo o svojem delu. Vodje jim zagotovijo sredstva in nasvete, vendar se sicer ne vmešavajo.

Učinkovitost tega stila vodenja je odvisna od rednega spremljanja in povratnih informacij vodje o uspešnosti. Prednost je v avtonomiji, ki spodbuja zadovoljstvo in produktivnost. Pomanjkljivosti pa lahko vključujejo neustrezno ravnanje s časom ali pomanjkanje znanja, veščin ter motivacije za učinkovito delo (Amanchukwu in drugi, 2015).

Transakcijsko vodenje se začne z idejo, da se člani ekipe dogovorijo, da bodo poslušali svojega vodjo že v času, ko sprejmejo službo. Transakcija običajno vključuje organizacijo, ki članom ekipe plača v zameno za njihov trud in skladnost. Vodja ima pravico kaznovati člane ekipe, če njihovo delo ne ustreza standardom. Minimalistični delovni odnosi, ki nastanejo med osebjem in managerjem ali vodjo, temeljijo na tej transakciji, ki vključuje izmenjavo napora za plačilo (Amanchukwu in drugi, 2015).

Prilagodljivo vodenje se osredotoča na prilagoditev vodje novim in spreminjajočim se razmeram v organizaciji. Vodje, ki uporabljajo ta slog, spodbujajo hitro prilagajanje na spremembe, ne da bi pri tem žrtvovali cilje organizacije. Vodje v tem primeru ne ponujajo vseh rešitev, temveč spodbujajo zaposlene, da sami poiščejo najboljše načine za obvladovanje novih izzivov (Heifetz in drugi, 2009). Prilagodljivo vodenje je posebej pomembno v dinamičnih okoljih, kot so tehnološki ali inovacijski sektorji, kjer so spremembe in prilagodljivost ključnega pomena za uspeh (Dugan, 2017).

Distribuirano ali porazdeljeno vodenje temelji na ideji, da vodstvo ni osredotočeno le na eno osebo, temveč je vodenje razdeljeno med več članov ekipe, odvisno od njihovih kompetenc in vlog. Gre za kolektivni pristop, kjer se odgovornost za odločanje deli, s čimer se spodbujajo inovacije in večje sodelovanje. Ta slog vodenja se še posebej dobro obnese v večjih organizacijah ali projektih, kjer je vodenje preveč zapleteno za enega vodjo (Spillane, 2005).

Vodje, ki uporabljajo stil vodenja na podlagi vrednot, svoje odločitve in dejanja temeljijo na trdnih osebnih vrednotah, kot so integriteta, pravičnost in transparentnost. Zasledovanje moralno in etično skladnih ciljev je v središču tega pristopa, kar prispeva k večji zvestobi zaposlenih in organizacijskemu uspehu. Vodje, ki vodijo na podlagi vrednot, navdihujejo druge s svojim osebnim zgledom, kar ustvarja kulturo zaupanja in etične odgovornosti (Brown & Treviño, 2006).

Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in zaposlenimi, ki temelji na medsebojnem zaupanju in vodstvenih sposobnostih. Če vodja razume potrebe in sposobnosti svojih zaposlenih, lahko zagotovi ustrezno motivacijo, nadzor in orodja za uspešno doseganje rezultatov in ciljev (Dimovski in drugi, 2017).

2.3 Lastnosti vodje

Študije o lastnostih vodij so skozi leta prinesle vse več dokazov, da so nekatere kognitivne sposobnosti ključni dejavnik uspešnosti vodje. Mumford in sodelavci (2017) so v svoji raziskavi opredelili devet specifičnih veščin, ki prispevajo k uspešnosti vodje. Po njihovem mnenju bi morali vodje biti sposobni:

- opredeliti ključna vprašanja ali probleme (opredelitev problema),
- analizirati vzroke in cilje, ki so pomembni za rešitev problema (analiza vzrokov/ciljev),
- prepoznati omejitve, ki vplivajo na izvedljive rešitve (analiza omejitev),
- oblikovati načrte in miselne simulacije na podlagi analize vzrokov, ciljev in omejitev (načrtovanje),
- napovedati posledice izvajanja teh načrtov (napovedovanje),
- oblikovati alternativne rešitve in nove ideje za soočanje z morebitnimi težavami (ustvarjalno razmišljanje),
- oceniti izvedljivost alternativnih pristopov (ocena idej),
- oceniti ustreznost teh pristopov v okolju, v katerem vodja deluje (modrost),
- jasno artikulirati vizijo, da bodo sledilci razumeli problem in lahko ukrepali (smiselno povezovanje).

Na splošno študija predlaga, da uspešnost vodje temelji na treh ključnih veščinah: reševanje problemov, iskanje rešitev in socialna presoja.

McCartney in Campbell (2006) sta v svoji raziskavi pokazala, da za uspeh podjetja potrebujemo naslednje vodstvene sposobnosti: medosebne veščine, idealizem v obliki vizije, obvladovanje zahtevnih procesov, strateško vizijo, sinergijsko razmišljanje, čustveno zrelost ter spodbujanje rasti in razvoja.

Tucker in drugi (2014) so v svoji študiji ugotovili, da so razlike v vodstvenih veščinah med zaposlenimi v dinamičnih organizacijah manjše, kot v tradicionalnih organizacijah, kar je ključnega pomena za organizacijski uspeh. Pri obeh vrstah organizacij se največji primanjkljaj kaže pri mehkih veščinah, kot sta sodelovanje in poslušanje. Tradicionalne vodstvene sposobnosti ostajajo pomembne, vendar se avtoritativnost izkaže za presežno veščino. Presežek avtoritativnosti je še posebej opazen v tradicionalnih organizacijah, kar nakazuje, da lahko ta značilnost prispeva k neuspehu tradicionalnega sloga vodenja.

Študija (Tucker in drugi, 2014) tudi ugotavlja, da organizacijam danes ne primanjkuje le določenih veščin, ampak postajajo tudi manj usklajene, kar bi lahko v prihodnosti privedlo do pomanjkanja vodstvenih kadrov. Dinamičen stil vodenja združuje mehke vodstvene sposobnosti, kot sta timsko delo in poslušanje, s tradicionalnimi trdimi vodstvenimi veščinami. Čeprav le malo organizacij v celoti sprejema dinamični stil vodenja, večina prepoznava njegovo pomembnost.

Avtokratični vodja se odloča sam, ne upošteva mnenja drugih in hitro sprejema odločitve. Dosledno sledi organizacijski strukturi podjetja in predpisanim procesom. Pogosto uporablja prisilne taktike za uveljavljanje pravil, manipulira s podrejenimi ter nagraduje ali kaznuje zaposlene glede na njihovo individualno produktivnost (Chukwusa, 2018).

Birokratski vodja vpliva na svoje podrejene tako, da dosledno sledi politiki podjetja in obstoječim postopkom, ki so bili oblikovani. So močno zavezani tem postopkom vendar so manj povezani z zaposlenimi, zaradi česar se zdijo oddaljeni. Ta pristop ni zelo učinkovit, saj ne prispeva k razvoju in motivaciji zaposlenih. Birokratski vodje se osredotočajo le na sistematično izvajanje nalog (Al Khajeh, 2018). Karizmatični vodja razvije svojo vizijo in prosi svoje sledilce, da jo sprejmejo ter se ji posvetijo, spodbuja inovativnost ter ustvarjalnost ter deluje kot motivator za zaposlene (Khan in drugi, 2015).

Karizmatični vodje izstopajo po svoji sposobnosti, da navdihujejo in motivirajo svoje sledilce ter vnesejo energijo in navdušenje v svoje ekipe. Ta zagnanost povečuje motivacijo zaposlenih, kar lahko močno prispeva k večji produktivnosti in uspešnosti pri doseganju ciljev (Amanchukwu in drugi, 2015). Lastnosti karizmatičnih vodij vključujejo visoko stopnjo samozvesti, močne komunikacijske veščine, sposobnost artikuliranja vizije in ustvarjanja občutka povezanosti med člani ekipe. Vodje s karizmatičnim slogom vodijo s svojo osebnostjo in strastjo, kar privlači sledilce in jih usmerja k doseganju skupnih ciljev. Vendar pa ta stil vodenja prinaša tudi določena tveganja. Ker zaupanje in zvestoba sledilcev pogosto temeljita na osebnosti vodje in ne na skupinskem delu, obstaja večja verjetnost, da se bodo projekti ali organizacija soočili z razpadom, če vodja zapusti svojo funkcijo. Poleg tega karizmatični vodje pogosto verjamejo, da so nepogrešljivi, kar lahko vodi v napačne odločitve ali tveganja, ki negativno vplivajo na ekipo ali organizacijo. Občutek nepremagljivosti, ki ga nekateri karizmatični vodje razvijejo, lahko škoduje dolgoročni stabilnosti organizacije (Amanchukwu in drugi, 2015). Karizmatična teorija vodenja vključuje pričakovanja tako od vodij kot tudi od sledilcev. Vodje so odgovorni za vzdrževanje svoje navdiha polne energije in uspešnega vodenja, medtem ko sledilci pogosto pričakujejo vizijo in smernice, ki jih vodja jasno predstavi.

Demokratični vodja sodeluje pri razvoju načrtov za pomoč zaposlenim pri samoevalvaciji njihove uspešnosti. Zaposlenim omogoča, da sami določijo cilje in jih spodbuja k osebni in poklicni napredku na delovnem mestu. Poleg tega prepoznava in spodbuja dosežke zaposlenih (Khan in drugi, 2015).

Laissez-faire vodja prepušča zelo malo navodil, saj imajo sledilci popolno svobodo pri odločanju. Vodja zagotovi le potrebna orodja in vire za delo, od ekipe pa se pričakuje, da bo težave reševala samostojno (Khan in drugi, 2015). Transakcijski vodja je vedno pripravljen nekaj dati v zameno za delo ali uspeh zaposlenih. To lahko vključuje

napredovanje, zvišanje plač, ocene uspešnosti ali dodatne odgovornosti (Al Khajeh, 2018).

Avtentični vodja je odprt, transparenten, pozitiven in upošteva mnenje drugih, pri čemer deluje v skladu z moralnim kodeksom. Skrbi za dobro počutje svojih sodelavcev in spodbuja odkrivanje pomena ter optimizma pri delu (Dimovski in drugi, 2017). Ta stil vodenja temelji na posebnem odnosu med vodjo in zaposlenimi, ki je osredotočen na medsebojno zaupanje in razumevanje. Ključne lastnosti avtentičnega vodje vključujejo (Dimovski in drugi, 2017):

- medsebojno zaupanje: zaupanje je osnova odnosov z zaposlenimi, saj omogoča odprto komunikacijo, kar pripomore k boljši ekipni dinamiki in sodelovanju;
- razumevanje potreb zaposlenih: uspešni avtentični vodje prepoznajo in razumejo potrebe ter sposobnosti svojih zaposlenih, kar jim omogoča prilagoditev pristopa in nuditev ustrezne podpore za doseg njihovih ciljev;
- učinkovita motivacija: ti vodje so sposobni motivirati zaposlene z zagotavljanjem potrebnih orodij in virov za uspešno opravljanje dela. Pravilna motivacija povečuje angažiranost in zadovoljstvo zaposlenih;
- pristnost: avtentični vodje sledijo svojim vrednotam in prepričanjem, kar krepi njihovo verodostojnost. Njihova odprtost in poštenost ustvarjata okolje, kjer se zaposleni počutijo udobno pri izražanju svojih mnenj in idej;
- osredotočenost na razvoj zaposlenih: avtentični vodje se osredotočajo na rast svojih zaposlenih, kar povečuje učinkovitost ekipe. Vlaganje v usposabljanje in razvoj zaposlenih zagotavlja dolgotrajno uspešnost organizacije.

S temi lastnostmi avtentični vodje učinkovito vodijo svoje ekipe ter spodbujajo pozitivne delovne odnose, kar ustvarja kulturo zaupanja in sodelovanja, ki prispeva k uspehu organizacije.

2.4 Razlikovanje med vodjo in managerjem

Vodenje, upravljanje in management so tri različne, vendar enako pomembne dejavnosti, ki zahtevajo različne spretnosti in miselnost. Vodenje je usmerjeno v oblikovanje in širjenje vizije za prihodnost podjetja. Upravljanje pa se osredotoča na zmanjšanje zapletenosti in povečanje učinkovitosti delovanja, na nadzor in skladnost procesov ter zagotavljanje, da so aktivnosti izvedene po predpisih, s poudarkom na odgovornosti in zmanjševanju tveganj. Management kot širši koncept združuje elemente vodenja in upravljanja, je povezan z nadzorom, preglednostjo, odgovornostjo in integriteto ter vključuje sprejemanje ključnih odločitev, ki vplivajo na usmeritev in uspeh organizacije, obenem pa zagotavlja skladnost s predpisi in etičnimi standardi. Naloga managerja je nadzorovati in spremljati zaposlene, da sledijo določenim načrtom in postopkom, medtem ko vodenje pomaga zaposlenim pri iskanju rešitev za nove izzive, ki nastanejo ob

izvajanju sprememb. Vsaka od teh dejavnosti zahteva specifične veščine in miselnost (Nguyen in Hansen, 2016).

Obstaja več razlik med vodjo in managerjem. Vodenje je povezano z družbenim vplivom, pri čemer ima vodja vlogo usmerjanja k cilju ali viziji sprememb. Po drugi strani pa je vloga managerja osredotočena na uresničevanje organizacijskih ciljev in procesov (Liphadzi in drugi, 2017).

Vodenje je del managementa, oba sklopa pa sta ključna za uspeh podjetja. Management se ukvarja z načrtovanjem, pripravo proračuna, nadzorom in strukturiranjem, medtem ko vodenje vključuje usmerjanje, vizijo in motiviranje, z usklajevanjem in razvojem posameznikov. Vodenje je tudi proces vplivanja na druge z namenom doseganja dolgoročnih ciljev organizacije. Cilji managerjev izhajajo iz nujnosti, medtem ko cilji vodij izvirajo iz proaktivnega pristopa. Vodje s svojo energijo navdihujejo sledilce k ustvarjalnemu reševanju problemov, medtem ko managerji zagotavljajo, da je vsakodnevno poslovanje podjetja nemoteno, kar lahko vključuje tudi vodenje, kadar je to potrebno (Liphadzi in drugi, 2017).

Managerji delujejo v skladu s pravili in politiko podjetja, medtem ko vodje sledijo svoji intuiciji ter morda nimajo formalnega pooblastila v hierarhiji. Manager pridobi svoj položaj zaradi dolgoletne zvestobe podjetju, ne nujno zaradi svojih vodstvenih sposobnosti (Turk, 2007).

Manager je predvsem odgovoren za eno področje – poslovanje. Managerji načrtujejo, sprejemajo odločitve, organizirajo delo drugih in vodijo k doseganju predvidenih rezultatov. Študija je pokazala, da vodje poleg managerskih veščin izkazujejo tudi druge interese in sposobnosti, ki so združene v model petih področij: refleksija, družba, raznolikost, iznajdljivost in ljudje (Perrin, 2010).

Ustvarjalnost vodje je včasih omejena zaradi potrebe po redu, ki ga zahtevajo managerji. Medtem ko se managerji izogibajo tveganjem, jih vodje aktivno iščejo in prevzemajo. Vodja je poln strasti, ustvarjalnosti in ima dušo, medtem ko manager deluje z razumom, racionalnostjo in vztrajnostjo. Vodja je prilagodljiv, inovativen, navdihujoč, pogumen in neodvisen, manager pa deluje kot svetovalec, je analitičen, premišljen, avtoritativen in stabilizacijski (Liphadzi in drugi, 2017).

Vodenje in management igrata komplementarni vlogi v organizacijah, vendar se razlikujeta po pristopu, osredotočenosti in spretnostih, ki jih zahtevata. Medtem ko se vodenje osredotoča na ustvarjanje sprememb in oblikovanje vizije, s katero zaposleni ustvarjalno iščejo nove rešitve, je management bolj usmerjen v operativno izvajanje te vizije, skrb za skladnost s pravili in standardi ter zmanjševanje tveganj (Nguyen &

Hansen, 2016; Liphadzi in drugi, 2017). Management se ukvarja z načrtovanjem, strukturiranjem in nadzorom procesov, pri čemer managerji zagotavljajo stabilnost in red, kar je bistveno za uspešno vsakodnevno delovanje podjetja (Drucker, 1954). Nasprotno pa vodje pogosto iščejo priložnosti za inovacije in navdihujejo zaposlene k preseganju utečenih vzorcev delovanja, s čimer prispevajo k dolgoročnemu razvoju organizacije (Daft, 2014; Perrin, 2010). Managerji se osredotočajo na učinkovitost procesov in zagotavljanje skladnosti z organizacijskimi cilji, vodje pa na razvoj ljudi, spodbujanje kulture učenja in odpravljanje kompleksnosti, ki jo prinašajo spremembe (Liphadzi in drugi, 2017; Turk, 2007).

2.5 Trendi vodenja

V sodobnem poslovnem svetu zgolj poslovna spretnost vodij ni več dovolj za uspešno soočanje s kompleksnimi izzivi 21. stoletja. Ti izzivi vključujejo naraščajoče zahteve po reševanju zapletenih problemov, potrebo po trajnostno naravnani dolgoročni strategiji, ki prinaša pozitivne učinke za širšo družbo, ter nujnost vključevanja raznolikosti v vseh oblikah. Vodje morajo hkrati spodbujati inovacije, ki omogočajo konkurenčno prednost, in motivirati zaposlene z upoštevanjem njihovih čustvenih ter kognitivnih potreb. Tako se učinkovit vodja danes prilagodljivo premika med različnimi izzivi, od odpravljanja pomanjkljivosti do doseganja uspeha na širokem spektru področij (Perrin, 2010).

Podjetja se soočajo s številnimi izzivi, ki vplivajo na zaposlene, poslovanje in celo na obstoj organizacije. Med ključne izzive sodijo pomanjkanje vodstvenih veščin, neetično vedenje, individualistično naravnano vodenje, pomanjkanje sredstev za usposabljanje ter pogoste krize in nesreče. V takšnem kontekstu postajata organizacijska kultura in njeno oblikovanje ključna dejavnika za razvoj učinkovitega vodenja. Nujno je, da podjetja vlagajo v razvoj vodij, ki bodo kos tem izzivom in s tem prispevali k dolgoročni stabilnosti organizacije. Pri doseganju tega cilja imajo pomembno vlogo določene teorije in pristopi k vodenju, ki omogočajo oblikovanje uspešnih pobud za razvoj vodenja. Razvoj specifičnih vodstvenih veščin se izkaže kot ena najpogostejših metod za krepitev vodstvenih sposobnosti, kar potrjujejo tudi raziskave (Megheirkouni in Mejheirkouni, 2020).

V raziskavi, ki so jo izvedli Park in sodelavci (2018), so opredelili pet ključnih kompetenc, ki so značilne za globalne modele vodenja. Prva kompetenca so medkulturne veščine in zavedanje. Medkulturna kompetenca se nanaša na sposobnost razumevanja kulturnih razlik in učinkovitega delovanja v različnih kulturnih okoljih. Druga pomembna tema se osredotoča na medosebno zavedanje in spretnosti upravljanja odnosov. Ta kompetenca vključuje interakcijo z drugimi, negovanje odnosov ter razumevanje vpliva, ki ga imamo na druge. Tretja tema zajema globalno miselnost in globalno znanje. Vodje potrebujejo specifične spretnosti, vedenje in znanje, ki jim omogočajo uspešno razlago in

razumevanje kompleksnosti globalnega okolja. Četrta tema se ukvarja s spremembami in vizijo. Za uspeh v globalnem okolju je nujno, da vodja prevzame pobudo za spremembe ter zna predvideti prihodnje trende. Peta kompetenca obravnava osebnostne lastnosti in vrednote vodij, vključno z integriteto, etiko, prožnostjo in odprtostjo. Čeprav se te osebnostne lastnosti težje spreminjajo in razvijajo, predstavljajo ključen vidik pri izbiri in razvoju vodij. Raziskava poudarja, da sta prav etika in fleksibilnost ključni značilnosti uspešnih vodij.

Trend učeče se organizacije poudarja pomembnost učenja pri izboljšanju organizacijske učinkovitosti. Organizacije, ki to vrednotijo, podpirajo svojo vizijo z usklajeno strategijo učenja, ki je ključna za doseg dolgoročnih ciljev. Učenje je ključno za uspeh organizacije, saj vodstvo prepozna pomen motivacije, sredstev in priložnosti za stalno izobraževanje zaposlenih. Vodje imajo pri tem vodilno vlogo, saj ustvarjajo in ohranjajo kulturo, ki spodbuja učenje na vseh ravneh organizacije (Serrat, 2017).

Struktura učeče se organizacije upošteva skupne ovire pri učenju, zato je skrbno usklajena s strategijo in zmanjšuje nepotrebno raven hierarhije. Komunikacijski sistemi se uporabljajo za lažji prenos informacij in znanja skozi formalne strukturne meje. Organizacija zagotavlja ustrezna sredstva za učenje, ki vključujejo čas, prostor, strokovno podporo ter proračun za upravljanje znanja in razvoj učne infrastrukture. To vključuje podporo formalnim in neformalnim skupnostim praks, kar dodatno krepi organizacijsko kulturo učenja.

Za spodbujanje ustvarjalnosti in razvijanje inovativnih praks organizacija vzpostavlja ravnovesje med načrtovanim in spontanimi oblikami učenja. Načrtovano učenje poteka prek skrbno razvitih strategij, struktur, sistemov, postopkov in načrtov, ki sistematično spodbujajo učenje. Hkrati pa je enako pomembno tudi priložnostno, »nastajajoče« učenje, ki vključuje bolj fleksibilen in priložnostni pristop ter odpira prostor za raziskovanje. Organizacija vrednoti napake in nepričakovane rezultate kot priložnosti za konstruktivne razprave, ki lahko vodijo do novih spoznanj in pristopov (Serrat, 2017).

2.6 Etika in družbena odgovornost

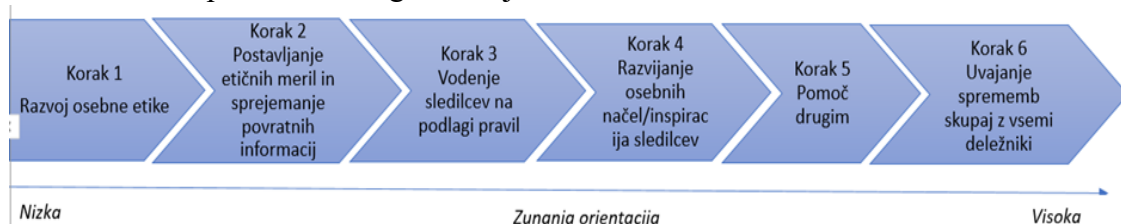
Področje etičnega vodenja zajema širok spekter vrednot, ki so pomembne za vodje in njihovo ravnanje. Med temi vrednotami so altruizem, sočutje, poštenost, pravičnost in druge. Etično vodenje se kaže skozi različne primere, kot so zagotavljanje podpore in pomoči v težkih situacijah, pravična razdelitev nagrad in ugodnosti, iskrenost in odprtost pri komunikaciji, žrtvovanje v korist drugih, poudarjanje pomembnosti vrednot, vzpostavljanje jasnih etičnih standardov za delo ter skrb za ohranjanje skladnosti z vrednotami. Poleg tega voditelji prevzemajo odgovornost za etična in neetična ravnanja ter spodbujajo ljudi k odgovornemu ravnanju v skladu z vrednotami (Yukl in drugi, 2013).

Na osnovi kvalitativnih raziskav ter konceptualnih in kvantitativnih validacijskih študij je bilo etično vodenje opredeljeno kot manifestacija normativno primerne ravnanja tako v osebnih dejanjih kot v medosebnih odnosih. To vključuje spodbujanje takšnega vedenja med privrženci preko dvosmerne komunikacije, okrepitve ter odločanja. Glavni cilj etičnega vodenja je spodbujati etično odločanje in vedenje med privrženci. Izrecni poudarek na spodbujanju in upravljanju etike razlikuje etično vodenje konceptualno in empirično od drugih stilov vodenja. Koncept etičnega vodenja je sestavljen iz dveh ključnih komponent: moralne osebnosti in moralnega managerja. Moralna osebnost se nanaša na osebni značaj vodje, ki ima moralno naravo v svojem odločanju in vedenju. Etični vodje so zaznamovani z močnimi moralnimi vrednotami, ki so osredotočene na načela. Kljub zunanjim pritiskom imajo moralni pogum, da te vrednote podpirajo. Poleg tega etično vodstvo vključuje obilico moralnih lastnosti, kot so integriteta, odgovornost, zanesljivost, pristnost in vestnost.

Moralni manager pa se osredotoča na vedenje vodje, ki je namerno usmerjeno v spodbujanje etičnega odločanja in vedenja med privrženci. Ta vidik vključuje štiri ključne elemente: vzorčnost, krepitev, komuniciranje etičnosti in opolnomočenje (Heres in Lasthuizen, 2012). Raziskave kažejo, da etično vodenje pomaga zmanjšati neproduktivno in neetično vedenje, dviguje moralno zavest in presojo privržencev in spodbuja predanost, optimizem, pobudo, dodaten napor, altruizem, boljši odnos do dela in pripravljenost sledilcev, da drugim pomagajo pri težavah povezanih z delom (Heres in Lasthuizen, 2012).

Shakeel in drugi (2019) v študiji predpostavljajo, da je etično vodenje pomembno obravnavati kot postopek in povezavo namesto, da bi ga obravnavali kot svoj stil vodenja. Razumevanje kot prepoznaven stil vodenja močno spodkopava vlogo etike v vseh teorijah in stilih vodenja. Če gledamo na etično vodenje kot na postopek, pripomoremo k povezavi etičnih vidikov več teorij vodenja in s tem razširimo obseg vlog, ki jo igra etika znotraj splošnega vodstva. V študiji razpravljajo o preučevanju etičnega vodenja s tremi gradniki kot ločenimi odseki, ki vodijo k procesnim ilustrativnim modelom. Prvi gradnik nasprotuje definicijam etičnega vodenja, ta vodi proti drugemu gradniku, ki vključuje novo širšo definicijo in časovni načrt etičnega vodenja. Tretjič pa je predstavljena časovnica, kjer se etično vodenje razvija skozi različne korake, ki jih opisuje slika 1.

Slika 1: Koraki procesa etičnega vodenja



Vir: Shakeel in drugi (2019).

Proces se začne s posameznikovo etiko kot prvim korakom, pri čemer je vloga vodje usmerjena v razvoj etičnih veščin. V drugem koraku je še vedno osredotočenost na etično vedenje omejena na vodjo samega. Pred tretjo fazo si vodje prizadevajo razviti lastno etično vedenje. V tretjem koraku pa začne vodja to naučeno etično vedenje vcepljati pri sledilcih. Četrty korak procesa zaznamuje svoj obstoj le v smislu izboljšanih veščin, brez velikih sprememb v zunanji orientaciji. Peti korak v procesu etičnega vodenja se osredotoča na voditeljsko vedenje, ki spodbuja samoaktualizacijo sledilcev in pomoč vodje pri doseganju njihovih ciljev. V zadnjem, šestem koraku, vodja razvije in izvede akcijski načrt za doseganje potrebnih sprememb z etičnega vidika (Shakeel in drugi, 2019).

V nadaljevanju bom analizirala ženske v managementu in njihovo vlogo.

3 ŽENSKES V MANAGEMENTU

3.1 Opredelitev managementa

Management je definiran kot učinkovit in uspešen pristop k doseganju organizacijskih ciljev, ki vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor nad organizacijskimi viri. Manager deluje kot generalist, saj usklajuje različna področja in širok spekter dejavnosti. Njegovo delo se osredotoča na usklajevanje dela drugih, kar vključuje gradnjo mreže ljudi in timov ter delovanje kot motivator in organizator. Za managersko dejavnost so značilne tri ključne lastnosti: raznolikost, razdrobljenost in omejenost časa. Te značilnosti zahtevajo od managerjev sposobnost prilagajanja in učinkovitega upravljanja različnih nalog in odgovornosti hkrati (Daft in Marcic, 2016).

Odločitve v organizacijah delimo na tri ravni: strateške, taktične in operativne. Strateške odločitve so usmerjene k doseganju strateških ciljev organizacije, kar se nanaša na to, kaj želi organizacija doseči. Te odločitve so v skladu s poslanstvom in dolgoročnimi cilji podjetja ter so odgovornost najvišjega vodstva. Strateške odločitve odražajo interakcijo med organizacijo in njenim okoljem ter prikazujejo, kako organizacija upravlja ta odnos. Te odločitve so lahko formalne ali neformalne, prav tako pa so lahko načrtovane ali nastajajoče. Obsegajo notranje dejavnike, kot so psihološki, strukturni, kulturni in politični aspekti, ter zunanje dejavnike, kot so konkurenčni pritiski. Strateške odločitve obravnavajo ključne zadeve, ki so bistvenega pomena za preživetje in uspeh organizacije. Pogosto vključujejo pomembne vire in se osredotočajo na vprašanja, ki niso rutinska, temveč zahtevajo posebna obravnavo. Zaradi kompleksnosti teh odločitev ne obstaja vedno ena sama najboljša rešitev; so povezane z različnimi kompromisi in tveganji ter postavljajo temelje za prihodnje odločitve v organizaciji. Njihova narava je pogosto

politična, kar prinaša visoko stopnjo negotovosti. Po sprejemu strateških odločitev je tudi težko spremeniti njihovo smer (Elbanna, 2006; Harrington in Ottenbacher, 2009).

Odločitve na taktični ali operativni ravni se nanašajo na specifične sekcije, oddelke ali posamezne ravni podjetja, ne pa na celotno organizacijo. Taktične odločitve so povezane s funkcionalnimi aspekti podjetja, kot so financiranje, naložbe in upravljanje s človeškimi viri. Običajno jih sprejemajo višji managerji v podjetju (Kuruppuge in Gregar, 2020). Te odločitve se osredotočajo na uporabo strateških sredstev organizacije, torej na to, »kako« podjetje izvaja svoje cilje. To raven odločanja običajno opisujemo kot akcijske načrte, politike in postopke (Harrington in Ottenbacher, 2009).

Operativne odločitve so tiste, ki vplivajo na vsakodnevne operacije na različnih funkcionalnih področjih podjetja (Harrington in Ottenbacher, 2009). Te odločitve se običajno nanašajo na bolj specifične in praktične vidike delovanja organizacije ter se izvajajo na ravni nadzora. Operativne odločitve so lahko manjše v primerjavi s strateškimi in taktičnimi odločitvami, a kljub temu igrajo ključno vlogo v zagotavljanju učinkovite uporabe virov (Kuruppuge in Gregar, 2020).

3.2 Enakost spolov

Enakost žensk in moških je temeljna pravica Listine Evropske unije o temeljnih pravicah in je temeljna vrednota EU. Enakost spolov se meri s pomočjo naslednjih kazalnikov: npr. stopnja zaposlenosti, razlika v plačah med spoloma, stopnja tveganja revščine in stopnja socialne vključenosti. EU je objavila žensko listino, ki naj bi okrepila zavezanost enakosti žensk in moških v državah članicah. Poleg te listine je Evropska komisija leta 2015 sprejela program »Strateška prizadevanja za enakost spolov 2016–2019«, ki se osredotoča na naslednjih pet obstoječih tematskih prednostnih področij:

- povečanje udeležbe žensk na trgu dela in enaka ekonomska neodvisnost žensk in moških,
- zmanjšanje razlik v plačah med spoloma, plač in pokojnin ter s tem boj proti revščini žensk,
- spodbujanje enakosti žensk in moških pri odločanju,
- boj proti nasilju na podlagi spola ter zaščita in podpora žrtvam,
- spodbujanje enakosti spolov in pravic žensk po vsem svetu (Lamberti, 2018, Evropska komisija, 2024).

Temeljni vzrok za neenakost spolov so spolni stereotipi in imajo vpliv na vsa družbena področja (Evropska komisija, 2024). Stereotipi o spolu so miselni in kulturni konstrukti podjetja, ki opisujejo značilnosti moških in žensk. Ti imajo močan vpliv v sodobni družbi in zaznamujejo vprašanje spola v podjetjih (Rossi in drugi, 2017). Spolni stereotipi predstavljajo socialno skupna prepričanja o psiholoških lastnostih, ki so značilna za

pripadnike vsakega spola. Glede na spolne stereotipe imajo moški izrazite moške lastnosti, kot so neodvisnost, agresivnost in prevlada, ženske pa ženske lastnosti, kot so nežnost, taktnost in občutljivost za občutke drugih. Ti stereotipi ne izražajo le sporočil o tem, kako skupine dojemajo, temveč tudi pričakovanja o tem, kako naj se skupine obnašajo in katere značilnosti vrednoti prevladujoča skupina. Na ta način lahko stereotipi omejujejo izbiro poklicev, ki jih ljudje izberejo, ter posledično vplivajo na dožemanje učinkovitosti posameznika. Pristojni in vplivni vodje so pogosto predstavljeni kot moški, medtem ko je podoba uspešne ženske pogosto zaznana negativno. Ženske v vodstvu pogosto opisujejo kot dominantne ali hladne, moške pa s pridevniki, kot so angažirani in kompetentni (Lamberti, 2018).

Kot navaja poročilo Evropske Komisije (2020, str. 7) bi morali imeti:

»Ženske in moški v vsej svoji raznolikosti enake možnosti za uspeh in ekonomsko neodvisnost, biti za delo enake vrednosti enako plačani, imeti enak dostop do finančnih sredstev in prejemati pošteno pokojnino. Ženske in moški bi si morali enakomerno deliti obveznosti varstva in oskrbe ter finančne obveznosti. Podjetja, skupnosti in države bi morale voditi tako ženske kot moški, v vsej svoji raznolikosti.«

V Evropski uniji ima vprašanje prisotnosti žensk v upravnih odborih ključno vlogo v politični agendi od leta 2010. Evropska komisija je tega leta sprejela »Strategijo za enakost med ženskami in moškimi 2010–2015«. Eden ključnih ukrepov je bil spremljanje in spodbujanje napredka pri doseganju cilja 40 % prisotnosti žensk v odborih in strokovnih skupinah, ki jih je ustanovila Komisija (Evropska komisija, 2024). Novembra 2012 je Komisija naredila še en korak naprej, ko je predlagala prvo direktivo, ki do leta 2020 določa minimalni cilj 40 % prisotnosti zastopanega neizvršnega člana v upravnih odborih podjetij, ki kotirajo na borzi v Evropi. Politika kvot glede na spol in ukrepi pozitivne diskriminacije so bili predlagani kot verjetna orodja, ki lahko pospešijo proces doseganja enakih možnosti in spodbujajo krepitev vloge žensk. V Evropi se izvajata dve obliki politik kvot glede na spol: zavezujoči zakonodajni ukrepi (kvote s sankcijami) in nezavezujoči zakonodajni ukrepi (kvote brez sankcij ali zgolj priporočila). Hkrati je pomembno poudariti, da ženske predstavljajo polovico prebivalstva in vsaj v razvitih državah dosegajo podobno stopnjo izobrazbe, v mnogih primerih pa tudi višjo od moških svoje generacije. Večja udeležba žensk na vodilnih položajih ne bi bila pomembna le za organizacije in vodenje podjetij, temveč tudi za širši družbeni razvoj.

Norveška je bila pionirka pri uvedbi obveznih kvot za spol v upravnih odborih leta 2005. Leta 2008 je Norveška zavezala družbe, ki kotirajo na borzi, da vsaj 40 odstotkov mest v upravnih odborih rezervirajo za ženske, pod nevarnostjo razpustitve. V naslednjih petih letih je več evropskih držav, med drugimi Belgija, Francija in Italija, vzpostavilo podobne sisteme kvot med 30 in 40 odstotki. V tem pogledu je še posebej zanimiv primer Španije.

Španija se je odločila uvesti neizvršljivo politiko kvot, imenovano »mehka« politika kvot (Conde-Ruiz in drugi, 2019, European Commission, 2018).

Neenakosti med spoloma še vedno obstajajo tako pri zastopanju vodstva kot tudi na poti do vodstvenih vlog. V podjetništvu ženske predstavljajo le 5 % izvršnih direktoric in 10,6 % zastopnosti v upravnih odborih med korporacijami Združenih držav Amerike ter 7 % izvršnih direktoric in 29 % članic uprav v korporacijah držav Velike Britanije. Prav tako v politiki po vsem svetu ženske zasedajo le 24 % nacionalnih parlamentarnih vlog in 18 % ministrskih položajev. Čeprav k enakosti prispevajo številni dejavniki, od vztrajnih stereotipov o spolu in zaznane vloge v skladnosti med vodstvom in ženskimi lastnostmi do organizacijskih ovir, ki izhajajo iz neinkluzivnih kultur in procesov, presenetljivo malo pozornosti namenimo temu, kako lahko povratne informacije o razvoju prispevajo k premajhni zastopnosti žensk v vrhnjem managementu (Doldor in drugi, 2019).

V zadnjih generacijah se je svet dela žensk močno spremenil, saj zasedajo ženske več kot 40 % delovnih mest, čeprav pogosto z nižjim plačilom. Prav tako upravljajo tretjino vseh podjetij, večinoma pa mikro in mala podjetja. Po izobrazbi ženske presegajo moške na prvostopenjskem študiju in magisteriju (druga stopnja). Hitro jih tudi dohitevajo po izobrazbi na tretji stopnji (doktorat), vendar kot raziskovalke še vedno zaostajajo na področjih kot sta inženiring in informacijska tehnologija (ILO, 2015).

3.3 Demografski podatki

Po podatkih Eurostata je v 27 državah članicah EU 51 % prebivalstva žensk. Porazdelitev spola je torej skoraj enaka, zato ni razlogov za diskriminacijo zaradi razlik v porazdelitvi. Pričakovana življenjska doba ob rojstvu je višja za ženske. Na splošno naj bi ženske živele 5,6 leta dlje kot moški. Pričakovana življenjska doba v letu 2023 znaša za moške 78,1 leta v primerjavi z ženskami, ki znaša 83,7 leta.

Podatki o terciarnem izobraževanju prav tako ne kažejo na upravičeno razliko v obravnavi, saj več žensk v povprečju diplomira na univerzah ali drugih visokošolskih zavodih. Leta 2023 je 46,8 % žensk, starih od 25 do 34 let, doseglo terciarno izobrazbo, medtem ko je to uspelo le 35,7 % moških v isti starostni skupini. To pomeni, da je bil delež žensk s terciarno izobrazbo za 10 odstotnih točk višji od deleža moških. Kljub tem rezultatom pa vrzel v zaposlovanju med spoloma še vedno obstaja, saj je vključenost žensk v delovno silo še vedno nižja kot pri moških.

V letu 2023 je v EU-27 v povprečju 68,6 % žensk in 79,4 % moških, starih od 20 do 64 let, zaposlenih. V Sloveniji je ta razlika še izrazitejša. Razlika v povprečnih plačah med spoloma pa ostaja, pri čemer ženske še vedno zaslužijo manj kot moški (Eurostat, 2024).

Po podatkih Eurostata (2024) je bilo v letu 2021, v državah EU-27, v povprečju vključenih v terciarno izobraževanje 47,3 % žensk in 36,5 % moških, kar je skupaj predstavljalo 41,9 % populacije, stare med 25 in 34 let. V Sloveniji je leta 2023 ta delež znašal 69,2 % žensk in 37,6 % moških od vse populacije. V letu 2023 je v državah EU-27, v povprečju, dokončalo izobraževanje na terciarni ravni 136,7 žensk na 100 moških. V Sloveniji je v letu 2023, v povprečju, diplomiralo 153,2 žensk na 100 moških.

3.4 Stekleni strop

Stekleni strop je metafora, ki opisuje ovire, ki jih ženske doživljajo, ko napredujejo skozi organizacijske hierarhije (Kulik in drugi, 2019), oziroma se uporablja za opis povečanja neenakosti, od nižjih k višjim merilom uspešnosti na delovnem mestu (Davis, 2019). Kot pove že ime, opisuje nevidno oviro za napredek žensk. Ta opredelitev pomeni, da so učinki močnejši na vrhu hierarhije kot na nižjih ravneh. Kljub napredku, ki so ga ženske dosegle na trgu dela, in kljub naraščajočemu številu le-teh z univerzitetno izobrazbo, je malo žensk na vodstveni poziciji na najvišji ravni. Razlika v vodstvu med spoloma je sistemska, trajna in pomembna. Običajna ekonomska utemeljitev vrzeli je, da imajo ženske večje tveganje nihanja zaradi svojih družinskih obveznosti, so manj motivirane in zato manj produktivne (Lamberti, 2018).

Teorija statistične diskriminacije je koncept, ki poskuša metaforo steklenega stropa razložiti s pomočjo stereotipov. Opredeljena je kot diskriminacija posameznikov skupine ljudi na podlagi povprečnega pričakovanja vedenja celotne skupine. Koncept predpostavlja, da delodajalci pri zaposlovanju in napredovanju niso nikoli popolnoma obveščeni o produktivnosti svojih zaposlenih. Reference in ocenjevalni centri nikoli ne morejo v celoti odražati učinkovitosti in zavzetosti bodočega zaposlenega. To pomeni, da bo delodajalec pri odločitvi vedno temeljil na nepopolnem naboru podatkov o produktivnosti posameznika. Tovrstna diskriminacija prizadene zlasti ženske, ker več pogojev (npr. pogostejše prekinitve poklicne poti, dvojna obremenitev dela in družinskega življenja) vodi do posploševanja nižje povprečne produktivnosti žensk. Kljub spreminjajočemu se okolju in družbi se stereotipi niso kaj dosti spremenili. Kompetentnost je še vedno označena kot moška, medtem ko je toplina označena kot ženska. Zaposlene matere se dojemajo kot tiste, ki izgubljajo na sposobnosti, a pridobivajo na toplini, medtem ko delovni očetje ohranjajo svojo usposobljenost in pridobivajo dodatno naklonjenost. To pomeni, da tradicionalni vzorniki še naprej krepijo in podpirajo vizijo ženske kot matere, ki ima kvečjemu delo s krajšim delovnim časom in ne uspešne poklicne ženske (Lamberti, 2018). Rešitev za preprečevanje nastanka steklenega stropa je prepoznavanje problema in dobra volja organizacije do tega problema. Organizacije potrebujejo strateški, na dejstvih temelječ in sistematičen pristop k ravnanju raznolikosti (Kulik in drugi, 2019).

Delo, v katerem številčno ali normativno prevladuje en spol, je spolno tipizirano delo. Poklice, v katerih številčno prevladujejo moški ali ženske, povzroči poklicna segregacija po spolu (Clarke, 2020). V nadaljevanju si pogledimo razlike med spoloma.

3.5 Razlike med spoloma

Managerji in managerke prinašajo različne lastnosti managementa in imajo edinstvene stile vodenja. Različni avtorji (Ferry, 2016, Lamberti, 2018, Brieger in drugi, 2019) trdijo, da je pristop žensk k ravnanju drugačen in navajajo značilnosti, da so ženske bolj povezane, empatične in sposobne večopravnosti, medtem ko so moški bolj linearni v razmišljanju, več tvegajo in so bolj samozavestni. Raziskava skupine Hay Group (Ferry, 2016), ugotavlja, da ženske, ko gre za empatijo, vpliv in sposobnost obvladovanja konfliktov na vodstveni ravni, pokažejo več spretnosti kot moški. Ženske bolj verjetno pokažejo empatijo kot moč, imajo močno sposobnost obvladovanja konfliktov, pokažejo večšine vpliva in imajo občutek samozavedanja. Samozavedanje je bistveno za učinkovito vodenje. Vodja mora poznati sebe, svoje sposobnosti, pomanjkljivosti in priložnosti za rast, da bi lahko druge usmerjal in navdihoval.

Vodenje zahteva močne medosebne veščine. Ženske se v svoji karieri pogosto srečujejo z ovirami, ki od njih zahtevajo razvoj sposobnosti za izpopolnjevanje in napredovanje v njihovih odnosih. Kombinacija moških in ženskih lastnosti je tisto kar naredi managerja dobrega, saj mora biti organiziran, imeti ambicije, biti sposoben pooblastiti, poslušati, komunicirati ter imeti empatijo in znanje (Ferry, 2016).

Kot možni razlogi za razliko med spoloma v upravnih odborih podjetij so v vrednotah in stališčih. Ženske odvrta misel zasedati visoke položaje v upravah podjetij, saj so manj osredotočene na moč, dosežke in avtonomijo, v primerjavi z moškimi. Zato manj razmišljajo o karieri najvišjega vodstva, kar pa je posledica samopodobe in spolnih stereotipov ter njihovih lastnosti oziroma naklonjenosti do spoštovanja, skrbi za druge, podrejenosti, ustrežljivosti, nežnosti in nedominantnosti. Ženske več časa preživijo doma zaradi opravljanja gospodinjskih in družinskih obveznosti. Ker ženske nosijo večino gospodinjskih bremen, zmanjšuje čas, ki ga lahko porabijo za dolge delovne ure in mreženje med kolegi in poslovnimi partnerji, kar je običajno pogoj za napredovanje skozi korporativne vrste. (Brieger in drugi, 2019).

Razlika v plačilu med spoloma je opredeljena kot razlika med plačami moških in žensk na podlagi povprečne razlike v bruto urnih plačah vseh zaposlenih v gospodarstvu kot celota (Evropska komisija, 2024). Le-ta odraža diskriminacijo in neenakost na trgu dela in prizadene predvsem ženske. Po podatkih Evropske komisije, so ženske v Evropski uniji (EU-27), v letu 2023, v povprečju zaslužile 13 % manj na uro kot moški (Eurostat, 2024).

Moreno-Gómez in drugi (2019) so v svoji raziskavi pokazali, da so v primerjavi s homogenimi vodstvenimi ekipami raznolike vodstvene ekipe bolj inovativne, sprejemajo boljše strategije, se bolje odzivajo na grožnje konkurence in hitreje izvajajo spremembe. Spolno raznolike strukture imajo pozitivne posledice na uspešnost podjetja.

Po teoriji spolne identitete imajo managerke več značilnosti, kot so nenaklonjenost tveganju, altruizem in etika, ki vplivajo na njihov odnos do dela in odločanje. Od managerk se tako pričakuje, da se bodo obnašale v skladu z žensko samoshemo in bodo zato bolj občutljive na družbena vprašanja ter bolj nagnjene k spodbujanju pobud, katerih cilj je zmanjševanje diskriminacije in izboljšanje delovnih pogojev v podjetjih. V tem smislu je spolna raznolikost povezana tudi z boljšimi odnosi z zaposlenimi (Monteiro in drugi, 2021).

3.6 Prednosti in ovire za napredovanje

Ženske običajno vstopajo na delovno mesto na podobnih ravneh kot moški, s podobnimi referencami in pričakovanji, vendar se njihove poklicne poti hitro začnejo razhajati. Teorija skladnosti vlog pomaga razložiti izkušnje žensk s komunikacijo moških. Predpostavlja, da se od posameznikov pričakuje, da uskladijo svoje vedenje s stereotipnimi vlogami. Na ženske se običajno gleda kot na skupnost in so označene kot skrbnice, moški pa so označeni za agresivne, neodvisne in odločne. Glede na teorijo skladnosti vlog lahko neravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter tradicionalnimi vrednotami, vpliva na ravnovesje družinskih in delovnih obveznosti. Ženske v povprečju porabijo več kot dvakrat več časa za gospodinjske dejavnosti kot moški. Ko ženska koristi fleksibilni delovni čas, da pride po bolnega otroka, jo lahko dojemajo kot leno delavko, medtem ko bi njen moški nasprotnik veljal za marljivega starša (Turesky in Warner, 2016).

Ženske imajo običajno bolj neodvisno razmišljanje kot njihovi moški kolegi, saj niso del »mrež starih fantov«, namenjajo več truda spremljanju aktivnosti, saj so ženske na splošno bolj naklonjene tveganju in manj tolerantne do oportunističnega vedenja kot moški, imajo boljše evidence o prisotnosti kot moški direktorji, pogosteje se udeležujejo nadzornih odborov in znatno izboljšajo fluktuacijo izvršnih direktorjev v primeru slabe uspešnosti podjetja (Fan in drugi, 2019).

Ženske so na splošno boljše nadzornice in je bolj verjetno, da bodo sodelovale v nadzornih odborih v primerjavi z moškimi kolegi, pokazal se je pozitiven vpliv bolj raznolikih upravnih odborov na družbeno odgovornost podjetij (zlasti na okoljsko trajnost in dobrodelnost). V podjetjih, ki so jih prizadeli kratkoročni neugodni šoki, je bilo ugotovljeno, da so ženske bolj nagnjene k temu, da obdržijo zaposlitev, tudi če to vodi do višjih stroškov dela in nižje dobičkonosnosti. Ženske vodje imajo stil vodenja bolj odprt

za inovacije, še posebej, če podjetja, ki jih vodijo, delujejo v kompleksnih okoljih, kjer je kompleksnost povezana z organizacijskimi spremembami podjetja, z odločitvami, da del proizvodnje odda zunanjemu izvajalcu in s prisotnostjo visoke stopnje mednarodne konkurence (Carbonero in drugi, 2021).

Ženske se kljub nekaterim nedavnim napredkom še vedno srečujejo z različnimi ovirami pri napredovanju v vodstvenih položajih. Študije so preučevale različne vrste ovir, ki prispevajo k obstoju steklenega stropa. To vključuje dejavnike, kot so spolni stereotipi, težave pri doseganju ravnotežja med delom in družino, politike kadrovanja, omejen dostop do profesionalnih omrežij, organizacijsko kulturo ter visoke zahteve, ki jih morajo ženske izpolniti, da bi dokazale svojo vrednost (Ramos in drugi, 2022).

Ramos in drugi (2022) navajajo, da se prva vrsta ovir za napredovanje žensk nanaša na karijerne preference in razvoj žensk (kompetence, stališča in motivacije). Trenutno sta stopnja usposobljenosti in izkušenj žensk ali nesposobnost žensk zastarela in politično nekorektna argumenta. Kljub temu pa pri ženskah še vedno zaznavamo pomanjkanje zanimanja in motivacije za dostop do vodstvenih položajev, nižjo samozavest ter manjša pričakovanja glede uspeha. Druga pomembna ovira za promocijo žensk v vodstvu, ki je bila izpostavljena v več študijah, je organizacijska kultura. Organizacijsko kulturo, tako kot družbeno, zaznamujejo patriarhalne in androcentrične vrednote, kjer prevladujejo moške vrednote, kot sta tekmovalnost ali agresivnost. Ženske vrednote, kot sta medsebojna odvisnost ali sodelovanje, so izključene, kar ustvarja asimetrične odnose med moškimi in ženskami. Tako morajo ženske prevzeti moški slog, da bi se vklopile v to moško kulturo. Pomemben dejavnik pri razlagi diskriminacije na delovnem mestu se nanaša na težave pri doseganju ravnotežja med delom in družino. Kljub družbenim spremembam ženske še naprej prevzemajo večino družinskih obveznosti. Zato se večja zavezanost žensk pri skrbi za družino šteje za eno najpomembnejših ovir pri dostopu do najvišjih položajev. Stereotip je, da bi morale ženske sprejeti družinske odgovornosti, kar ustvarja dvojno oviro: povzroča težave ženskam, ker pogojuje njihov poklicni razvoj in povzroča težave lastnikom podjetij, ki se upirajo zaposlovanju ali napredovanju žensk iz delovnega razmerja, da bodo zaradi skrbi za družino manj vključene v delovni proces. Hewlett (2002, str. 47) poudarja, da »ženske, kljub uspehu v zgodnjih fazah kariere, pogosto zapustijo korporativno lestvico zaradi konfliktov med delom in zasebnim življenjem«.

Pomembna ovira za napredovanje oziroma zasedanje vodstvenih mest je tudi spolno nadlegovanje, seksizem in nadlegovanje s strani moških kolegov, zaradi česar ženske včasih dokončno zapustijo to okolje.

4 VLOGA ŽENSK V MANAGEMENTU

4.1 Predstavitev

Ženske so dragocene za upravni odbor, ker lahko izboljšajo tržno vizijo podjetja in pomagajo pri pridobivanju virov s svojimi posebnimi veščinami, izkušnjami in osnovnim znanjem ter svojimi poslovnimi in socialnimi stiki. Poleg tega zastopanost žensk v upravnih odborih prinaša nov navdih in vizijo. Prisotnost vsaj ene ženske v upravnem odboru ustvari heterogeno ozadje in kvalifikacije, kar ima drugačen vpliv na podjetje, kot upravni odbor, ki ga sestavljajo samo moški. Ženske prav tako širijo tekmovalno okolje, kar pomaga zmanjšati čas, porabljen za odločanje v pogajanjih, in pospeši proces doseganja popolnega dogovora. Ženske so povezane z manjšim tveganjem podjetja, ker se na splošno izogibajo sprejemanju visoko tveganih odločitev in zahtevnih naložb. Na primer, ženske spodbujajo manj agresivne politike in tudi zmanjšujejo vplive agencijskih in finančnih stroškov v svojih podjetjih. Rednost in prednost, da so ženske v upravnem odboru, pa se ne nanaša le na razlike v spolu, ampak tudi na to, kako lahko njihove lastnosti služijo izboljšanju procesa odločanja v upravnem odboru (Alharbi in drugi, 2022).

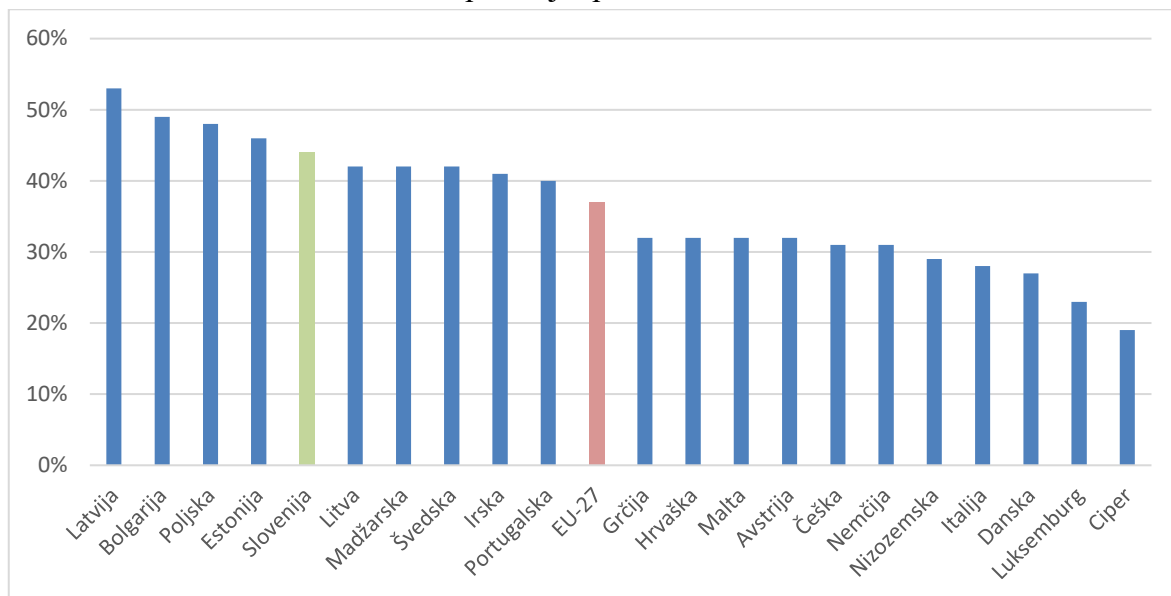
Študije (Adams in Ferreira, 2004; Alharbi in drugi, 2022) so pokazale, da podjetja z nižjo zastopanostjo žensk v upravnih odborih beležijo večjo variabilnost donosov delnic, kar nakazuje na večje poslovno tveganje. Nasprotno pa večja prisotnost žensk prispeva k stabilnejšemu in bolj predvidljivemu delovanju podjetja.

Zastopanost žensk v upravnem odboru zagotavlja različne perspektive in izkušnje, ki lahko upravnemu odboru pomagajo pri izpolnjevanju njegove vloge in izboljšanju vrednotenja podjetij. Več kot je managerk v velikih podjetjih, več informacij je izboljšanih s povečanim javnim razkritjem. Ugotovljeno je bilo, da bodo ženske pogosteje zahtevale od svojih organizacij višje etične standarde. Managerke s svojimi svežimi pogledi in strokovnim znanjem izboljšajo proces odločanja, ko gre za spremljanje, kar posledično vodi do povečanja finančnega vrednotenja podjetja. Podjetja z manj ženskami imajo v upravah večjo variabilnost donosov delnic (Adams in Ferreira, 2004, Alharbi in drugi, 2022).

4.2 Statistični podatki

Po podatkih Eurostata (2024) največji delež žensk na vodstvenih položajih beleži Latvija, edina država članica, kjer ženske v tem poklicu predstavljajo večino (53 %). Kot prikazuje slika 2 sledijo Bolgarija (49 %), Poljska (48 %), Estonija (46 %), Slovenija (44 %), Litva, Madžarska in Švedska (vse 42 %), Irska (41 %) in Portugalska (40 %). Na koncu lestvice ženske predstavljajo manj kot tretjino managerjev na Cipru (19 %), sledijo Luksemburg (23 %), Danska (27 %), Italija (28 %), Nizozemska (29 %), Češka in Nemčija (obe 31 %) ter Grčija, Hrvaška, Malta in Avstrija (vse 32 %). Na ravni EU je nekaj več kot tretjina (37 %) managerjev žensk, kar je nekoliko več kot leta 2012, ko je ta delež znašal 36 %.

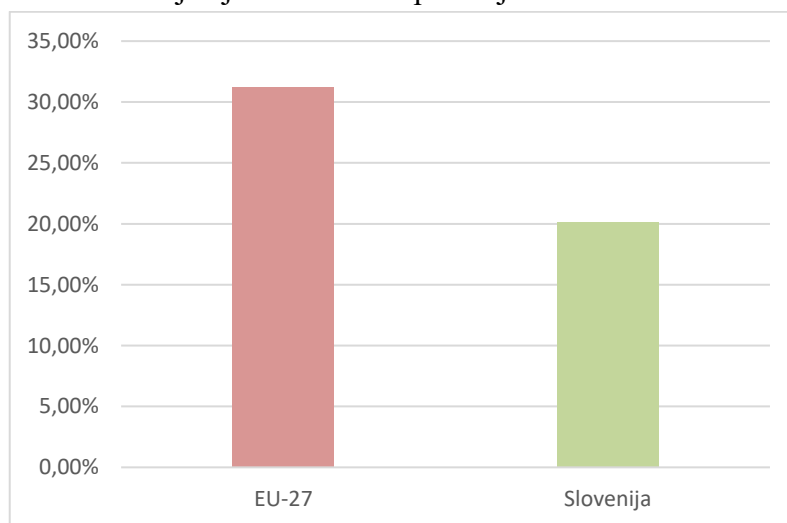
Slika 2: Delež žensk na vodstvenih položajih po državah EU



Vir: Eurostat (2024).

Ženske so v državah EU-27, v letu 2023, v povprečju zasedale 31,2 % položajev na višjih vodstvenih položajih. V Sloveniji je ta delež znašal v letu 2023 20,1 % žensk na višjih vodstvenih položajih, kar je prikazano na sliki 3. V državah EU-27 je bilo zaposlenih na vodstvenih položajih 3.624.100 žensk in 6.730.000 moških od 92 milijonov zaposlenih, starih nad 15 let; v Sloveniji je bilo na vodstvenih položajih v letu 2023 zaposlenih 15.200 žensk in 29.100 moških od 445.000 zaposlenih, starih nad 15 let. Ženske predstavljajo približno četrtino članov upravnih odborov podjetij, ki kotirajo na borzi v EU-27 (28 %), in približno petino izvršnih direktorjev (19 %), v letu 2023. Čeprav predstavljajo približno polovico vseh zaposlenih oseb v EU-27, so ženske še vedno premalo zastopane med managerji (Eurostat, 2024).

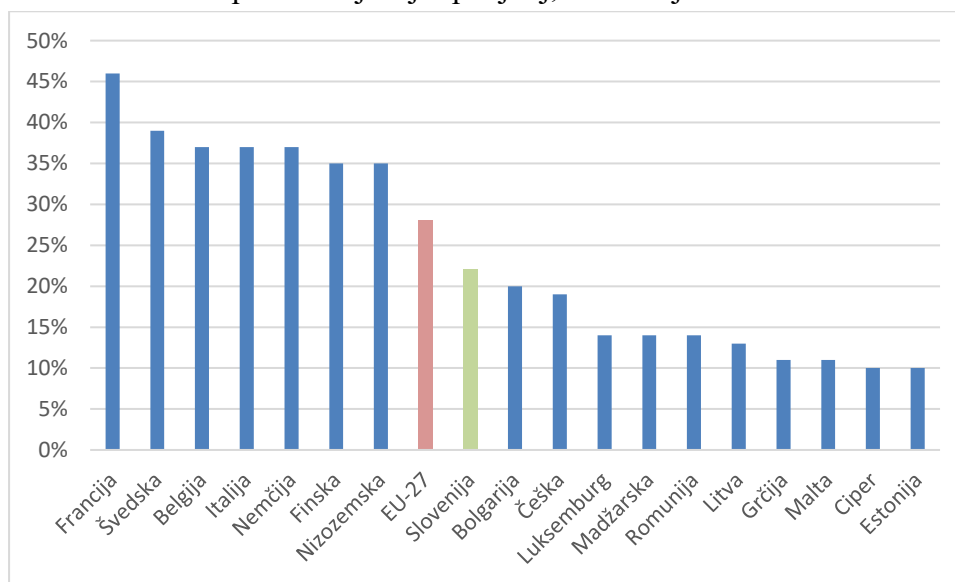
Slika 3: Delež žensk na najvišjih vodstvenih položajih v EU-27 in Sloveniji



Vir: Eurostat (2024).

Na sliki 4 je prikazan največji delež žensk v upravah največjih podjetij, ki kotirajo na borzi. Največji delež žensk v upravah največjih podjetij, ki kotirajo na borzi imajo v Franciji (46 %), sledijo Švedska (39 %), Belgija, Nemčija in Italija (vse 37 %) ter Nizozemska in Finska (obe 35 %). Na koncu lestvice ženske predstavljajo manj kot petino članov uprav v Estoniji in na Cipru (obe po 10 %), Grčiji in Malti (obe po 11 %), Litvi (13 %), Luksemburgu, na Madžarskem in v Romuniji (vse 14 %) ter na Češkem (19 %) in v Bolgariji (20 %). V Sloveniji znaša ta delež 22 %, kar je manj od povprečja držav EU-27, kjer znaša ta delež 28 %. Od leta 2012 (16 %) do 2023 (28 %) je prišlo do povečanja za 12 odstotnih točk, kar kaže na postopno izboljšanje, a še vedno daleč od enakosti (Eurostat, 2024).

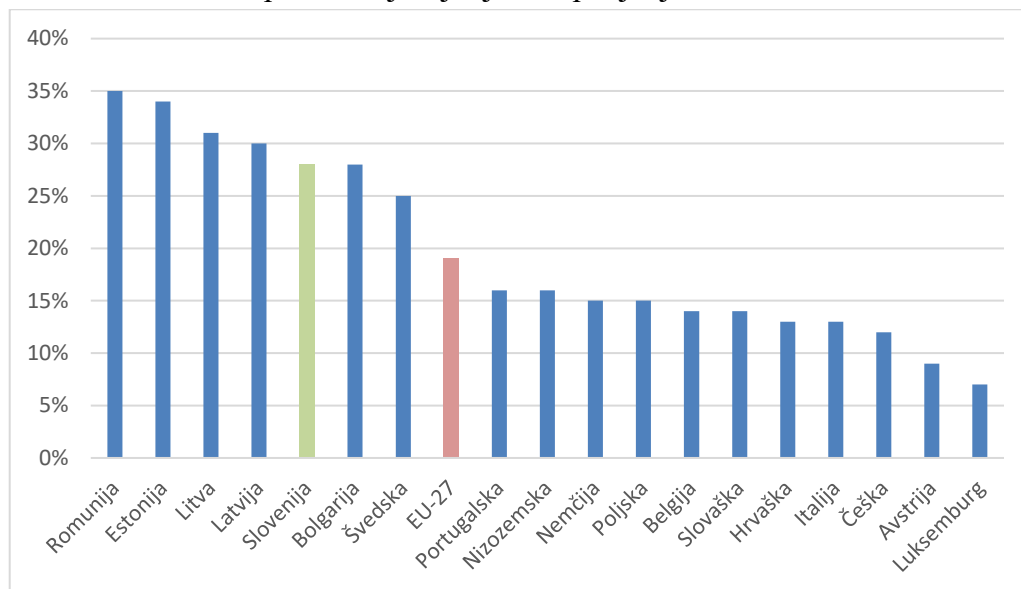
Slika 4: Delež žensk v upravah največjih podjetij, ki kotirajo na borzi EU-27



Vir: Eurostat (2024).

Med državami članicami EU-27, po podatkih Eurostata (2024), ženske predstavljajo približno tretjino izvršnih direktorjev v največjih javnih podjetjih v Romuniji (35 %), Estoniji (34 %), Litvi (31 %) in Latviji (30 %) ter približno četrtno višjih vodstvenih delavcev v Bolgariji in Sloveniji (obe 28 %) ter na Švedskem (25 %). Na koncu lestvice je najmanjši delež žensk na vodilnih položajih v Luksemburgu (7 %) in Avstriji (9 %), sledijo Češka (12 %), Hrvaška in Italija (obe po 13 %), Belgija in Slovaška (obe 14 %), Nemčija in Poljska (obe 15 %) ter na Nizozemskem in Portugalskem (obe 16 %). Na ravni EU je manj kot petina (19 %) izvršnih direktorjev žensk, kar je za 9 odstotnih točk več kot leta 2012 (10 %) (Eurostat, 2024). Iz slike 4 je razvidno, da se Slovenija uvršča v spodnji del lestvice, saj je delež žensk med izvršnimi direktorji še vedno precej pod povprečjem EU.

Slika 5: Delež žensk v upravah največjih javnih podjetij EU-27



Vir: Eurostat (2024).

4.3 Ženski ali moški stil vodenja

Ženske in moški morajo za zasedbo delovnega mesta vodje izpolnjevati podobne zahteve. Zaradi pritiskov glede podobnosti moških in ženskih vodij je verjetno, da so kakršne koli razlike v stilih vodenja žensk in moških relativno majhne. Razlike med ženskim in moškim stilom vodenja se najverjetneje pojavijo v diskrecijskih vidikih vodenja, ki jih vodstvene vloge ne urejajo natančno. Ženske se soočajo s prilagajanjem včasih nasprotujočih si zahtev ženskih in vodstvenih vlog. Na splošno se pričakuje, da imajo ženske lastnosti, kot so prijaznost, skrb za druge, toplina in nežnost, moški pa lastnosti, kot so samozavest, agresivnost in usmerjenost k sebi. Domneva se, da imajo vodje bolj zastopniške kot skupnostne lastnosti, stereotipi o vodjah na splošno so bolj podobni stereotipom moških kot stereotipom žensk. Posledično se lahko moški zdijo običajni ali naravni v večini vodilnih vlog, medtem ko so ženske v slabšem položaju. Čeprav se zdi, da se ta razlika med spoloma in vodstvenimi vlogami sčasoma zmanjšuje, ni izginila. Posledično moškim lažje pripisujejo vodstvene sposobnosti in jih lažje sprejemajo kot vodje (Eagly, 2007).

Rossi in drugi (2017) so v svoji raziskavi potrdili, da ženske bolje vodijo podjetja, ki kotirajo na borzi oziroma podjetja, ki imajo več žensk v upravnih odborih, delujejo bolje. Ti sklepi temeljijo na spoznanju, da so ženske podcenjen vir v delovni sili, ki je bil izključen iz vlog odločanja v poslovnih organizacijah. Ženske ponujajo drugačna stališča, strategije in stile vodenja kot tradicionalni moški stili. S tega vidika lahko ženske izboljšajo zavest v podjetjih in ustvarijo empatijo v delovni sili, ustvarijo pozitivno okolje in pridobijo zaupanje zunanjih vlagateljev.

Poleg tega se ženske razlikujejo glede razširjenosti več vodstvenih kompetenc v primerjavi z moškimi, vključno z vzpostavljanjem odnosov, razvojem drugih, sodelovanjem in timskim delom, ki vplivajo na motivacijo in zadrževanje zaposlenih. Raziskave so pokazale, da bodo ženske verjetno zagovarjale medosebne veščine, kot so zagotavljanje navdiha, motiviranje zaposlenih in poudarjanje komunikacije. Te kompetence na delovno mesto prinašajo edinstveno raznolikost izkušenj in perspektiv (Franczak in Margolis, 2022).

Čeprav so vodilne vloge tradicionalno moške po svoji kulturni opredelitvi in številčno prevladujejo moški, se v teh pogledih zelo razlikujejo. Nekatere vodilne vloge so manj kulturno moške in jih v zadnjih letih zaseda več žensk kot moških, to so na primer vodja človeških virov in vodja zdravstvenih storitev. Glede na pomembnost ujemanja med spolnimi vlogami in zahtevami vodstvenih vlog bi moral biti relativni uspeh moških in ženskih vodij odvisen od posebnih zahtev teh vlog. Vodilne vloge, v katerih prevladujejo moški ali so v svojih zahtevah kulturno moške, so poseben izziv za ženske, ker niso združljive s pričakovanji ljudi o ženskah. Ta nezdržljivost ne le omejuje ženskam dostop do takšnih vodilnih vlog, ampak lahko tudi ogrozi njihovo učinkovitost. Kadar so vodstvene vloge izjemno moške, lahko ljudje sumijo, da ženske niso kvalificirane zanje, in se lahko upirajo avtoriteti žensk (Eagly, 2007).

4.4 Odnos družbe do žensk

Ženske ovirajo sovražno delovno okolje in pristranskost. V nasprotju s temi negativnimi predstavami je študija 7.280 vodij, objavljena v Harvard Business Review (Zenger in Folkman, 2019), zaključila, da so ženske enako učinkovite vodje kot moški. Poleg tega se ženske razlikujejo glede razširjenosti več vodstvenih kompetenc v primerjavi z moškimi, vključno z vzpostavljanjem odnosov, razvojem drugih, sodelovanjem in timskim delom, ki vplivajo na motivacijo in zadrževanje zaposlenih. Raziskave so pokazale, da bodo ženske verjetno zagovarjale medosebne veščine, kot so zagotavljanje navdiha, motiviranje zaposlenih in poudarjanje komunikacije. Te kompetence na delovno mesto prinašajo edinstveno raznolikost izkušenj in perspektiv. Izkazalo se je na primer, da ženske vodje povečajo kohezijo in sodelovanje v velikih, raznolikih ekipah (Franczak in Margolis, 2022).

Stereotipi in spolne vloge so eden najpomembnejših dejavnikov pri pojasnjevanju diskriminacije žensk. Stereotipne spolne vloge so vzpostavljene na podlagi spolne delitve dela in predvsem različnih ocen produktivnih in reproduktivnih nalog, ki so tradicionalno dodeljene moškim in ženskam. Moška in ženska vloga sta izdelani iz stereotipnih prepričanj o značilnostih moških in žensk. Tako ima pri ženskah vloga negovalke prednost pred poklicno vlogo, pri moških pa je poklicna vloga njihova glavna in

najpomembnejša vloga. Ta porazdelitev reproducira tradicionalne spolne stereotipe in prispeva k vzburjanju dvomov o sposobnosti žensk za razvoj poklicne kariere, zlasti na najvišji vodstveni ravni, zaradi časa, ki ga namenjajo izpolnjevanju družinske vloge. Spolno nadlegovanje, ki ga mnoge ženske doživljajo v delovnem okolju, je tudi pomembna ovira za stalnost in napredovanje na vodstvenih položajih. Moški na splošno manj zaupajo ženskam in ker moški zasedajo večino položajev odločanja, morajo managerke nenehno izkazovati svoje kompetence in spretnosti. V organizacijskem kontekstu vloži in prispevki žensk niso cenjeni toliko kot prispevki moških, ženske pa se soočajo z neenakimi standardi (Ramos in drugi, 2022).

Stereotipi in predstave o vlogah in zmožnostih žensk so ovire, ki jih poudarja večina žensk. Eagly (2007) je pokazala, da bi veliko ljudi raje delalo z moškim šefom kot s šefico, kar ženske ovira pri napredovanju oziroma pomeni, da morajo pokazati več spretnosti in učinkovitosti. Vodstvena vloga se ujema z moško vlogo, ne pa tudi z žensko, in sicer na dva načina: ženske so pri opravljanju vodstvene vloge ocenjene negativno zgolj zato, ker so ženske, vodje pa so ocenjene negativno, ker je vodenje nezdržljivo z ženskostjo.

Odnos do zaposlenih žensk, zlasti žensk z otroki ter politične in pravne pobude podpirajo trend vstopanja žensk na trg dela. Vendar pa je napredovanje žensk na vodilnih mestih in v poklicih še vedno počasno in neenakomerno v različnih državah in kulturah. Več zaposlenih žensk ima zdaj otroke. Vse več žensk prejema višjo plačo kot njihovi možje. Podpora sposobnim ženskam sporoča zaposlenim ter strankam, da bodo ženske obravnavane podobno kot moški in da bodo na voljo vzornice za nižje vodje. Pozitivni vidiki so: več žensk v vodstvu in v poklicih; bolj podpirane vladne prakse; spreminjanje družinskih vlog in odgovornosti; spremembe v demografskih značilnostih, ki ženskam ponujajo več priložnosti; ter izboljšane gospodarske razmere in razmere na trgu dela za ženske. Kljub temu je bilo v 20 državah tudi več neprijetnih vidikov. Ti vključujejo: počasen tempo sprememb in izboljšav; ženske se še vedno soočajo z diskriminacijo ter spolnimi, etničnimi, kulturnimi in verskimi stereotipi; nadaljevanje moške dominacije na ravni višjega vodstva in udeležbe v upravnih odborih (Davidson in Burke, 2011).

4.5 Primeri dobre prakse

Posamezniki, ki zasedajo vodstvena delovna mesta, močno vplivajo na delovanje celotne organizacije. To pomeni, da so vsi opazni strukturni premiki na vodstvenih položajih verjetno povezani s pomembnimi strukturnimi in družbeno političnimi posledicami za organizacijo kot celoto. Ustvarjanje novih vodstvenih položajev lahko sproži verižno reakcijo sprememb na drugih delovnih mestih v organizaciji. Poleg tega je pomembno poudariti, da se naše razumevanje vpliva demografskih dejavnikov v organizacijah večinoma nanaša na vodstvena delovna mesta. Raziskave kažejo, da demografska sestava

teh položajev trajno vpliva ne le na vodstvo, ampak tudi na zaposlene v celotnem življenjskem ciklu organizacije (Cohen in Broschak, 2013).

Študije iz Združenih držav Amerike kažejo, da sodelovanje žensk na vodilnih položajih v podjetjih sovпада z gospodarskimi koristmi za korporacijo. Uspešnost poslovnih organizacij, kjer je več žensk v vodstvu, postavlja trd argument proti diskriminaciji, kar dopolnjuje bolj osnovne argumente, ki poudarjajo, da je diskriminacija v nasprotju z zakoni in ameriški vrednotami enakih možnosti. Presenetljivo, ženske so se izkazale kot bolj učinkovite v manj tradicionalno moških vlogah v primerjavi z moškimi. Ženske so bile v preteklosti morda ocenjene kot manj učinkovite na položajih, kjer je bilo več moških ali so bili v večinskem deležu moških podrejenih. V nasprotju s temi rezultati pa so se ženske, ki so zasedale vodstvene položaje v vojski, enem izmed najbolj tradicionalno moških okolij, izkazale kot bistveno manj učinkovite v primerjavi z moškimi. Vendar pa so bile ženske nekoliko bolj učinkovite od moških v izobraževalnih, vladnih in socialnih organizacijah, kjer je bilo več žensk na vodilnih položajih. Zlasti managerke na srednji ravni so izkazale nadpovprečno učinkovitost v primerjavi z moškimi. Tako raziskave kažejo kompleksno sliko o sodobnem vodenju žensk. V povprečju so vodje ženske izkazale cenjene in učinkovite vodstvene sposobnosti, v nekaterih primerih še boljše od moških. Predsodki proti vodjem so se zmanjšali, čeprav je nekoliko več Američanov, ki raje vidijo moške na vodilnih položajih. Kljub temu, da ljudje izražajo voljo, da bi volili žensko za predsednico, se le malo več kot polovica Američanov zdi pripravljena na dejansko imenovanje ženske na to položaj. Ženske v vodstvu se še vedno soočajo z izzivi, ki niso prisotni pri moških, zlasti v okoljih, kjer so vodilne v netradicionalnih vlogah. Ti raznoliki rezultati, ki vključujejo prednosti in omejitve ter zaupanje in nezaupanje, se zdijo protislovni na prvi pogled (Eagly, 2007).

Britanska pravica do zahteve po prilagodljivem delovnem času je bila uvedena leta 2003 pod okriljem izboljšanja možnosti starševstva. Rezultati raziskave o delovnih razmerjih v Združenem kraljestvu iz leta 2011 so pokazali, da so najpogostejše oblike prilagodljivega dela vključevale skrajšani delovni čas, prilagodljiv urnik in delo na daljavo (delo od doma). Med vsemi podjetji je 35 % omogočalo prilagodljiv urnik, medtem ko je 30 % vsaj nekaterim svojim zaposlenim ponujalo možnost dela od doma. Dodatno je približno petina vseh podjetij navedla, da dajejo svojim zaposlenim možnost uporabe skrajšanega delovnega časa, delitve delovnih mest ali dogovarjanja o delu na osnovi specifičnih terminov (Chung in Van der Horst, 2018).

Islandska študija se osredotoča na položaj žensk na islandskem trgu dela. Islandija, nordijska država, je že več kot pol stoletja pionirka v promociji enakosti med spoloma in pravic žensk. Pomembni mejniki v tej zgodovini vključujejo leto 1975, ko so Islandčanke izvedle stavko in si vzele prost dan, leto 1980, ko je Islandija postala prva država na svetu, ki je demokratično izvolila predsednico, ter leto 2009, ko je prva ženska postala

predsednica vlade. V tem času je razmerje med moškimi in ženskami v vladi postalo enako. Od takrat je Islandija na različnih področjih enakosti spolov dosegla najvišje standarde, kar vključuje priznanje kot »Najboljša država za ženske« v številnih letnih poročilih Svetovnega gospodarskega foruma o globalni vrzeli med spoloma. Prav tako je dosegla vodilno mesto po merilu enakosti spolov na področju politik starševskega dopusta, v skladu z indeksom enakosti starševskega dopusta (Einarsdottir in drugi, 2018).

V italijanskih podjetjih so ugotovili, da so podjetja, kjer je zastopanost žensk v upravi vsaj 50 %, bolj uspešna pod vodstvom izvršnih direktorjev. Ženske direktorice so prepoznane kot dragocen vir za podjetja, saj vnašajo svoje edinstvene veščine in različne perspektive v upravne odbore. Njihov prispevek vodi k izboljšanju kakovosti odločanja. Zaradi tega se upravni odbori odločajo za povečanje raznolikosti kompetenc z imenovanjem več izvršnih direktoric, kar posledično prinaša boljše strateške odločitve in povečano uspešnost podjetja (Rubino in drugi, 2021).

Na Norveškem so uvedli različne politike, ki spodbujajo enakost spolov in raznolikost v vodstvenih položajih. Norveška je postala pionirka na tem področju, saj je leta 2003 uvedla zakon, ki zahteva, da morajo podjetja z več kot 50 zaposlenimi doseči vsaj 40 % zastopanost žensk v svojih nadzornih svetih. Ta zakon je imel pomemben vpliv na povečanje števila žensk v vodstvenih vlogah, kar je pripomoglo k večji raznolikosti v odločanju in izboljšanju poslovne uspešnosti. Raziskave so pokazale, da so podjetja, ki so upoštevala ta zakon, dosegla boljše finančne rezultate in večjo inovativnost. Povečana prisotnost žensk v vodstvenih ekipah je pripomogla tudi k boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, kar je pozitivno vplivalo na splošno zadovoljstvo zaposlenih ter zmanjšalo stopnjo fluktuacije zaposlenih. Norveška je tako postavila pomemben primer, kako zakonodaja in politike spodbujanja raznolikosti v vodstvu ne le izboljšajo enakost, ampak tudi pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost (Ahern in Dittmar, 2012).

V Franciji je leta 2011 vstopil v veljavo zakon Zakon Copé-Zimmermann, ki predpisuje, da morajo imeti podjetja z več kot 500 zaposlenimi ali letnim prihodkom nad 50 milijonov evrov najmanj 40 % žensk v svojih upravnih odborih. Cilj tega zakona je bil povečati žensko zastopanost na vodilnih pozicijah v podjetjih in tako spodbuditi boljšo raznolikost ter boljše sprejemanje odločitev v poslovnem svetu. Zakon je bil zelo uspešen, saj je v desetih letih povečal število žensk v upravnih odborih francoskih podjetij za več kot 40 %. Francija je tako postala ena izmed vodilnih držav v Evropi, ki je zagotovila enake možnosti za ženske v korporativnem svetu (Ahern in Dittmar, 2012).

Švedska je še en primer dobre prakse na področju enakosti spolov v Evropi, zlasti glede vključevanja žensk v vodstvene pozicije. Švedska je znana po svoji napredni zakonodaji in politikah, ki podpirajo enakost spolov in zagotavljajo enake možnosti za oba spola, kar

vpliva tudi na organizacijske strukture podjetij. Švedska vlada je že leta 2003 začela izvajati zakonodajo, ki spodbuja podjetja k večjemu vključevanju žensk v vodstvene pozicije in sprejemanju politik, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, kot so fleksibilni delovni časi, starševski dopust in dostop do varstva otrok. Zakonodaja in podpora ženskam v vodstvu sta pomembna, saj so raziskave pokazale, da so podjetja z več žensko zastopanostjo na vodstvenih pozicijah bolj obvladovala ekonomske izzive in bolj inovativna. Poleg tega je Švedska ena izmed pionirskih držav v zagotavljanju enakosti spolov na političnem in ekonomskem področju, kjer je dosegla visoke rezultate v globalnih poročilih o enakosti spolov (Wallby, 2011).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem poglavju predstavljam empirični del magistrske naloge, ki združuje kvalitativno in kvantitativno raziskavo. Namen raziskave je poglobiti razumevanje vloge žensk v managementu, predvsem skozi prizmo osebnih izkušenj, zaznav in refleksij posameznic na vodstvenih položajih. Kvalitativna raziskava temelji na poglobljenem intervjuju, ki omogoča razkrivanje pomenov, odnosov, vzorcev in sistemskih ovir, ki jih kvantitativni pristop morda ne zazna. Kvantitativni del je vključeval analizo vprašalnika, s katerim sem identificirala širše trende in zaznave med ženskami v managementu.

5.1 Namen in cilji raziskave

Osrednji namen empiričnega dela je ugotoviti vlogo žensk v managementu ter na podlagi ugotovitev multimetodološke raziskave in aktualnih teoretičnih izsledkov podati predloge za izboljšanje razumevanja in podpore žensk v vodstvenih funkcijah.

Osnovni cilj magistrske naloge je razširiti znanje o vlogi in vplivu žensk v managementu ter prikazati, da prispevek žensk k vodstvenim funkcijam pomembno vpliva na uspešnost podjetja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del temelji na pregledu domače in tuje literature s področja managementa, s posebnim poudarkom na vlogi žensk v vodstvenih funkcijah. Glavna uporabljena metoda je deskripcija, dopolnjena z metodami kompilacije in komparacije.

Empirični del temelji na metodi spraševanja, izvedeni z delno odprtim vprašalnikom in ekspertnega intervjuja. Pridobljeni podatki so bili analizirani kvalitativno in kvantitativno ter primerjani s teoretičnimi izhodišči, pri čemer so ključne ugotovitve povzete v sklepu.

5.2 Raziskovalni vprašanji

Pregled obstoječe literature s področja žensk v managementu in enakosti spolov je služil kot osnova za oblikovanje raziskovalnih vprašanj magistrske naloge. Na podlagi teoretičnih izhodišč sem želela raziskati, kako se spreminja vloga žensk v vodstvenih funkcijah in kakšen je njihov vpliv na strateško, taktično in operativno odločanje.

Raziskovalni vprašanji, na kateri bo odgovorila magistrska naloga z multimetodološko raziskavo, sta:

1. Ali se vloga žensk v managementu povečuje?
2. Ali ima managerka enak vpliv pri strateškem, taktičnem in/ali operativnem odločanju kot manager?

5.3 Metodologija

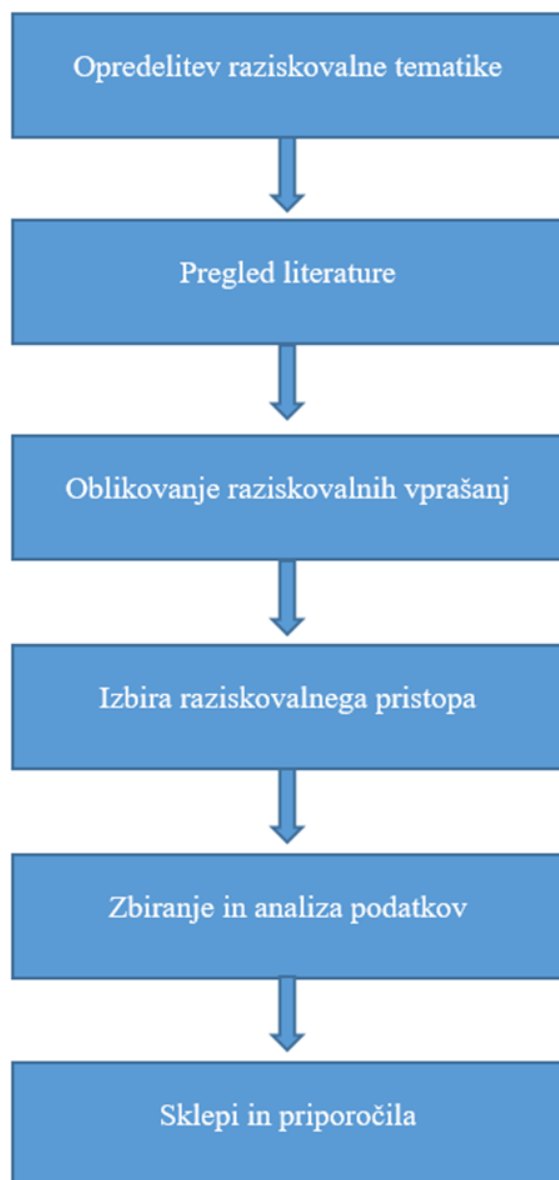
Metodologija magistrske naloge temelji na multimetodološkem pristopu, ki združuje kvantitativne in kvalitativne raziskovalne metode. Namen uporabe obeh pristopov je zagotoviti celovito razumevanje raziskovalnega problema ter omogočiti robustno analizo podatkov, ki temelji na prepletu empiričnih ugotovitev in teoretičnih izhodišč. Tak pristop omogoča primerjavo in dopolnjevanje rezultatov, kar krepi verodostojnost, veljavnost in prenosljivost raziskave (Creswell in Plano Clark, 2017; Vogrinc, 2012).

Slika 6 prikazuje korake raziskovalnega načrta, ki sem jih oblikovala na podlagi teoretičnih izhodišč Vogrinčeve metodologije raziskovanja. V prvi fazi sem opredelila raziskovalno problematiko in zastavila raziskovalni vprašanji, ki izhajata iz poglobljenega pregleda znanstvene in strokovne literature. Ta pregled je omogočil opredelitev teoretičnega okvira, s katerim sem opredelila ključne koncepte, kot so vloga žensk v managementu, stekleni strop in etično vodenje.

Sledila je izbira ustreznega raziskovalnega pristopa, kjer sem se odločila za kombinacijo kvantitativne in kvalitativne metode, saj ta omogoča poglobljeno razumevanje raziskovalnega problema. V kvantitativnem delu sem uporabila anketni vprašalnik za zbiranje empiričnih podatkov med ženskami na vodstvenih položajih, medtem ko sem v kvalitativnem delu izvedla polstrukturiran ekspertni intervju, ki je dopolnil kvantitativne ugotovitve in omogočil poglobljen vpogled v specifične vidike vodenja.

V skladu z raziskovalnim načrtom sem podatke analizirala z deskriptivnimi in vsebinskimi metodami ter na podlagi rezultatov oblikovala ključne ugotovitve, ki so služile kot podlaga za pripravo sklepov in priporočil. Tak pristop, kot ga predlaga Vogrinc (2012), zagotavlja povezanost med raziskovalnim problemom, metodami in interpretacijo rezultatov ter omogoča celovit vpogled v proučevano področje.

Slika 6: Koraki raziskovalnega načrta



Vir: Povzeto in prirejeno po Vogrinc, 2012.

Kvantitativni del raziskave je omogočil prepoznavanje širših vzorcev in trendov med ciljno populacijo, medtem ko je kvalitativni del prispeval poglobljen vpogled v osebne izkušnje, zaznave in doživljanja žensk na vodstvenih položajih. Kombinacija obeh metod je omogočila celostno razumevanje izzivov, napredka in priložnosti žensk v managementu, kar je skladno s sodobnimi metodološkimi priporočili, ki poudarjajo pomen triangulacije pri raziskovanju kompleksnih družbenih pojavov (Creswell in Plano Clark, 2017).

Pri interpretaciji rezultatov sem se naslanjala na teoretične koncepte s področja organizacijskih študij, vodenja in enakosti spolov, ki so služili kot interpretativni okvir

raziskave. Ti vključujejo teorijo steklenega stropa, koncept neformalnih omrežij moči ter teorije transformacijskega in etičnega vodenja, ki skupaj osvetljujejo povezavo med spolom, vodenjem in možnostjo napredovanja v organizacijah.

Analiza podatkov je potekala na dveh ravneh:

- Kvantitativni del je temeljil na deskriptivnih statističnih metodah in vizualni predstavitvi podatkov.
- Kvalitativni del je temeljil na tematski analizi, s katero so bili identificirani ključni vsebinski vzorci in povezave med spremenljivkami.

Multimetodološki pristop se je izkazal kot posebej primeren glede na kompleksnost raziskovalnega vprašanja, saj vloga žensk v managementu presega zgolj statistične kazalnike in vključuje tudi družbene, kulturne in psihološke dimenzije, ki jih je mogoče celoviteje osvetliti skozi kvalitativne metode.

5.3.1 Pridobivanje podatkov

Pridobivanje podatkov za empirični del raziskave je potekalo v dveh zaporednih fazah, ki sta medsebojno dopolnjevali pridobljene ugotovitve.

Prva faza je zajemala izvedbo kvantitativne raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika, oblikovanega kot delno odprti instrument, ki je združeval zaprta vprašanja, Likertove lestvice in odprta vprašanja za poglobljene odgovore. Namen vprašalnika je bil pridobiti podatke o zaznavah, izkušnjah in ovirah, s katerimi se ženske na vodstvenih položajih srečujejo v praksi.

Vprašalnik je bil distribuiran preko elektronske pošte in družbenih omrežij, pri čemer je bila uporabljena snežna metoda za širitev vzorca. Na vprašalnik je odgovorilo 54 žensk z vodstvenimi izkušnjami iz različnih sektorjev. Zbrane podatke sem obdelala s pomočjo orodij MS Excel in Google Forms ter jih analizirala z uporabo osnovnih statističnih metod, kot so frekvenčne porazdelitve, izračun odstotkov in povprečij.

Druga faza raziskave je zajemala izvedbo kvalitativnega dela, in sicer polstrukturiranega ekspertnega intervjuja s prof. dr. Danico Purg, ugledno strokovnjakinjo na področju managementa. Intervju je bil izveden preko platforme Zoom, trajal približno 90 minut in je bil v celoti transkribiran. Vprašanja so bila zasnovana tako, da so omogočala odprte razprave o ključnih temah, kot so vodenje, spolni stereotipi, etika in organizacijska kultura.

Kombinacija obeh faz, kvantitativne in kvalitativne, je omogočila triangulacijo podatkov. Kvantitativni del je razkril širše trende in vzorce, kvalitativni pa je prispeval k

razumevanju subjektivnih izkušenj, vrednot in refleksij. Tak pristop je raziskavi zagotovil večjo veljavnost, poglobljenost in omogočil celovitejšo interpretacijo raziskovalnega problema.

5.3.2 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Anketni vprašalnik je bil oblikovan z namenom proučevanja zastopanosti in vloge žensk v managementu ter njihovega vpliva na strateško, taktično in operativno odločanje. Pri pripravi vprašalnika je bil upoštevan pregled domače in tuje literature s področja ženskega voditeljstva, stilov vodenja in organizacijskega odločanja (tabela 1). Njegova delno odprta struktura je omogočala pridobivanje tako kvantitativnih kot kvalitativnih podatkov, kar je prispevalo k večdimenzionalni analizi raziskovalnega problema.

Tabela 1: Pregled vprašalnikov uporabljenih v raziskavi

	Naslov	Avtor/ji	Številka vprašanja iz anketnega vprašalnika
1.	Gender Diversity in the Boardroom	Adams, R. B. in Ferreira, D.	7 - 10
2.	Women in Management and Firm Financial Performance	Shrader, C. B., Blackburn, V. B. in Iles, P.	7, 9 - 11
3.	Gender Equality in the Workplace: Policy Measures and Good Practices	OECD	27 - 30
4.	The Changing of the Boards	Ahern, K. R. in Dittmar, A. K.	7 - 9, 30
5.	TOP WOMAN: Identifying Barriers to Women's Access to Management. European Management Journal	Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I. in Ramos, J.	12, 17, 23 - 26
6.	Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders	Eagly, A. H. in Carli, L. L.	12, 19, 20, 24
7.	Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu	Kanjuro Mrčela, A., Kogovšek, T., Filipovič Hrast, M. in Lužar, B.	11, 13 - 18
8.	Women in the Workplace	Catalyst	17, 23, 25, 28, 29
9.	Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions	Eagly, A. H.	19, 20, 22
10.	Women in Management Worldwide	Davidson, M. J. in Burke, R. J.	11, 27, 28, 30

Vir: Povzeto in prirejeno po Adams in Ferreira (2004); Shrader in drugi. (2020); OECD (2022); Ahern in Dittmar (2012); Ramos et al. (2022); Eagly in Carli (2007); Kanjua Mrčela et al. (2015); Catalyst (2023); Eagly (2007); Davidson in Burke (2011).

Vseboval je šest vsebinskih sklopov:

1. Demografske značilnosti udeleženk (starost, izobrazba, leta izkušenj, področje dela),
2. Naravo vodstvene funkcije in obseg odgovornosti,
3. Izzive in ovire pri vodenju,
4. Percepcijo enakosti spolov na različnih ravneh odločanja,
5. Slog vodenja,
6. Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.

Likertove lestvice so omogočile merjenje stališč in intenzivnosti mnenj, odprta vprašanja pa nudila prostor za dodatna pojasnila in kontekstualizacijo odgovorov. Vprašalnik je bil poslan na približno 200 elektronskih naslovov, pridobljenih iz podatkovne baze Poslovni asistent Bizi (2025) in uradnih spletnih strani podjetij. Dodatno je bil distribuiran preko osebnih kontaktov, profesionalnih omrežij (LinkedIn), kar je z uporabo snežne metode povečalo raznolikost vzorca. Skupno je vprašalnik v celoti izpolnilo 54 žensk, zaposlenih na različnih ravneh managementa.

Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo deskriptivnih statističnih metod, kot so frekvenčna analiza, izračun srednjih vrednosti in razponov. Rezultati so prikazani v obliki grafov in služijo kot podlaga za interpretacijo v poglavju 5.4.

5.3.3 Ekspertni intervju

Ekspertni intervju je predstavljal ključno dopolnitev kvantitativne raziskave, saj omogoča poglobljanje razumevanja pojavov, ki jih številčne metode ne morejo zajeti. Namen intervjuja je bil raziskati subjektivne zaznave, izkušnje in vrednote žensk v vodstvu ter identificirati dejavnike uspeha in ovire, ki vplivajo na njihov karierni razvoj.

Zaradi omejene dostopnosti in zasedenosti sogovornic sem uspela izvesti en poglobljen intervju, in sicer z izjemno relevantno sogovornico prof. dr. Danico Purg, ki je ena vodilnih strokovnjakinj na področju vodenja in razvoja vodstvenih kadrov v širši regiji. Je ustanoviteljica in dekanja IEDC – Poslovne šole Bled, članica številnih mednarodnih svetovalnih odborov ter pobudnica več projektov za razvoj odgovornega vodenja.

Intervju je bil izveden preko platforme Zoom in je trajal približno 90 minut, bil sneman z dovoljenjem sogovornice in kasneje v celoti transkribiran. Uporabljen je bil polstrukturiran pristop, ki omogoča kombinacijo vnaprej določenih vprašanj in odprtih vsebinskih razprav glede na odgovore sogovornice.

Teme intervjuja so vključevale vprašanja o voditeljskih slogih žensk, njihovem doprinosu k etičnemu vodenju, vplivu izobraževanja in mentorstva ter zaznanih razlikah med spoloma pri strateškem odločanju. Sogovornica je posebej izpostavila pomen osebne integritete, empatije in dolgoročne vizije kot ključnih značilnosti ženskega vodenja. Hkrati je poudarila pomen strateškega mreženja, pri katerem so ženske pogosto v slabšem položaju kot moški, ter izpostavila potrebo po večji usposobljenosti na področju mreženja.

Prof. dr. Purg je opozorila, da organizacije, ki spodbujajo raznolikost in vključevanje, dolgoročno dosegajo večjo uspešnost, kar potrjujejo tudi mednarodne raziskave. Kljub temu je poudarila, da sistemske ovire še vedno omejujejo napredovanje žensk, zlasti v bolj konservativnih panogah, ter da pri zasedbi najvišjih položajev še vedno prevladujejo moški. Dotaknila se je tudi vprašanja kvot in izrazila podporo začasni uvedbi, saj te lahko pospešijo spremembe, ki bi sicer trajale desetletja.

Posebej pomemben del intervjuja je bil razmislek o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Prof. dr. Purg je izpostavila, da je za uspešno opravljanje najvišjih vodstvenih funkcij pogosto potrebna močna podpora v družini ter emancipiran partnerski odnos. Opozorila je tudi na stres in fragmentiranost dela v managementu, ki zahtevata dodatne strategije za ohranjanje ravnovesja in duševnega zdravja.

Podatki iz intervjuja so bili analizirani z uporabo tematske analize, ki temelji na identifikaciji ključnih vsebinskih vzorcev in tematskih kategorij. Intervju s prof. dr. Purg ni le dopolnil ugotovitve ankete, temveč jih je tudi osvetlil z novega zornega kota, ki izhaja iz dolgoletnih izkušenj voditeljice, pedagoginje in vizionarke. S tem je kvalitativni del raziskave pridobil na teži in poglobljenosti, hkrati pa omogočil boljše razumevanje kulturnih in institucionalnih dejavnikov, ki vplivajo na vlogo žensk v managementu.

5.4 Analiza in interpretacija rezultatov

Po zaključku zbiranja podatkov je bila izvedena poglobljena analiza, ki je zajemala tako kvantitativni kot kvalitativni pristop. Namen kombinirane analize je bil ne le odgovoriti na raziskovalni vprašanj, temveč tudi osvetliti kontekstualne razlike, subjektivne izkušnje in kompleksnost položaja žensk v managementu. Kvantitativni del (anketni vprašalnik) je omogočil prepoznavanje trendov, kvalitativni del (ekspertni intervju) pa je dodal globino in razlago, ki številčno analizo smiselno dopolnjuje. Analiza anketnih podatkov je temeljila na vsebinski razvrstitvi vprašanj v tematske sklope, kar je omogočilo integrirano interpretacijo rezultatov. Podrobna struktura vprašalnika je predstavljena v prilogi 2.

Povezava med obema metodološkima pristopoma je bila ključna za celostno razumevanje obravnavanega pojava. Medtem ko kvantitativni del raziskave prikazuje splošne trende in pogostost zaznanih pojavov, kvalitativni del osvetljuje globlje razloge, motive in subjektivne interpretacije, ki stojijo za temi podatki. Tako je bilo mogoče pridobiti širši vpogled v vpliv žensk na različnih ravneh odločanja, pa tudi v dejavnike, ki spodbujajo ali zavirajo njihovo napredovanje v vodstvenih strukturah.

V nadaljevanju so najprej predstavljene značilnosti vzorca sodelujočih, sledi analiza rezultatov anketnih vprašalnikov ter poglobljena interpretacija ekspertnega intervjuja.

5.4.1 Predstavitev in analiza značilnosti vzorcev

Kvantitativni podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, so bili analizirani s pomočjo deskriptivnih statističnih metod, kot so frekvenčne porazdelitve, odstotki in povprečja, ter primerjani glede na položaj, starost in delovno dobo anketirank. Namen tega dela analize je bil prikazati osnovne značilnosti vzorca ter omogočiti razumevanje konteksta, znotraj katerega so bile oblikovane ugotovitve o položaju žensk v managementu.

Analiza vzorca vključuje demografske podatke, izobrazbeno strukturo, delovno dobo in hierarhično razporeditev udeleženk. Ti podatki predstavljajo izhodišče za nadaljnjo interpretacijo anketnih rezultatov in omogočajo vpogled v značilnosti žensk, ki delujejo na različnih ravneh managementa v Sloveniji.

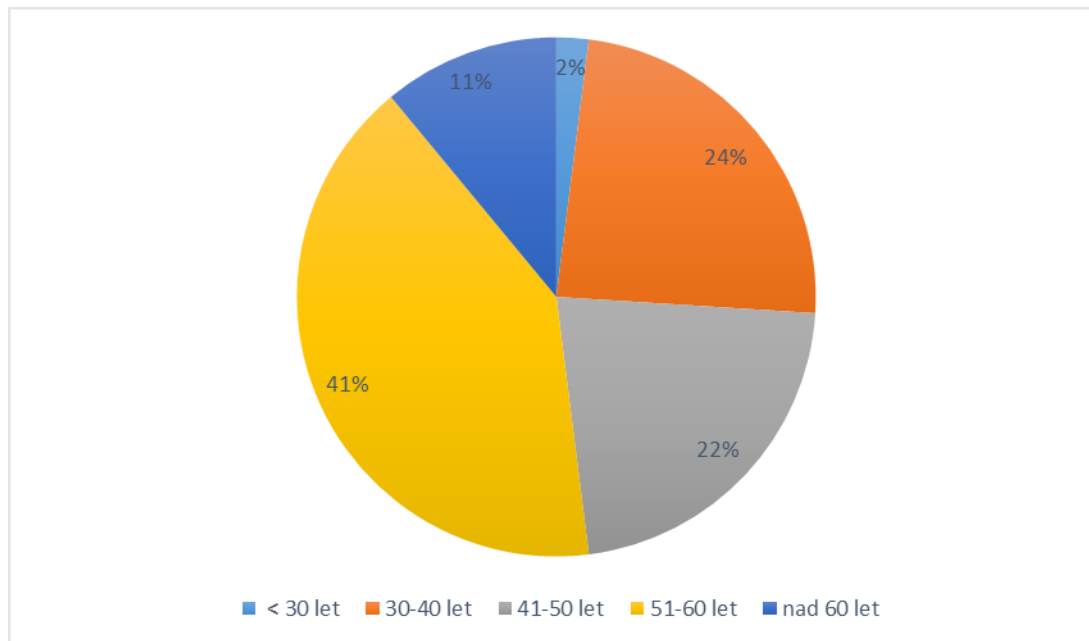
V kvalitativnem delu raziskave, ki temelji na ekspertnem intervjuju s prof. dr. Danico Purg, so bile ugotovitve dodatno osvetljene z vidika osebnih izkušenj, strokovnega znanja in refleksij o položaju žensk v vodstvu. Tako pridobljeni podatki dopolnjujejo kvantitativne rezultate in omogočajo poglobljeno razumevanje vzorcev, ki jih številčni podatki sami po sebi ne razkrivajo.

Demografska sestava

V raziskavi je sodelovalo 54 žensk, zaposlenih v različnih sektorjih in na različnih ravneh managementa. Večina anketirank prihaja iz velikih podjetij (72 %), kar nakazuje večjo profesionalizacijo v vzorcu. Starostna porazdelitev, prikazana na sliki 7, kaže, da največji delež predstavljajo ženske v starostni skupini med 51 in 60 let (41 %), sledijo tiste med 30 in 40 let (24 %), 41 in 50 let (22 %), medtem ko je 11 % anketirank starejših od 60 let, le 2 % pa mlajših od 30 let.

Takšna porazdelitev omogoča vpogled v zaznave žensk v različnih fazah kariere, od mlajših, ki šele vstopajo v vodstvene strukture, do najbolj izkušenih voditeljic, ki se že soočajo z izzivi utrjevanja položaja ali prenašanja znanja na mlajše generacije.

Slika 7: Starostna struktura managerk

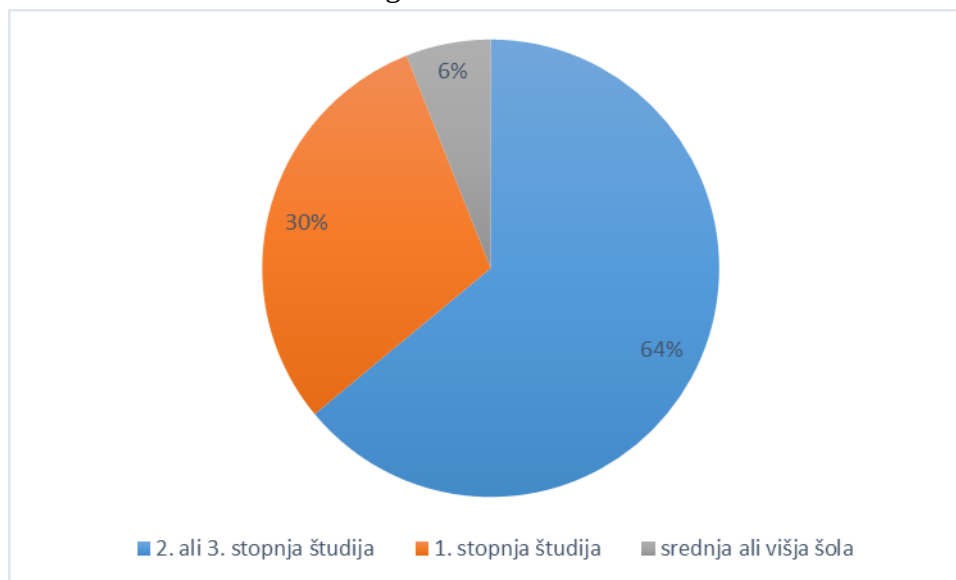


Vir: Anketni vprašalnik.

Prof. dr. Purg je poudarila pomen zgodnje socializacije:

»Pri mladih voditeljicah se že v času študija vidi, katere bodo prevzele pobudo. Pomembno pa je, da imajo dostop do pravih priložnosti in mentorjev, sicer se njihov potencial hitro izgubi.«

Slika 8: Izobrazbena struktura managerk



Vir: Anketni vprašalnik.

Izobrazbena struktura, prikazana na sliki 8, kaže visoko raven akademske usposobljenosti, saj je kar 64 % anketirank zaključilo drugo ali tretjo stopnjo izobrazbe

(magisterij ali doktorat), 30 % prvo stopnjo visokošolskega izobraževanja, le 6 % pa srednješolsko ali višješolsko izobrazbo.

Ti podatki potrjujejo ugotovitve, da ženske pogosto vlagajo v dodatno izobraževanje kot strategijo za preboj v vodstvene položaje, kar se sklada z mednarodnimi raziskavami (Powell in Graves, 2003).

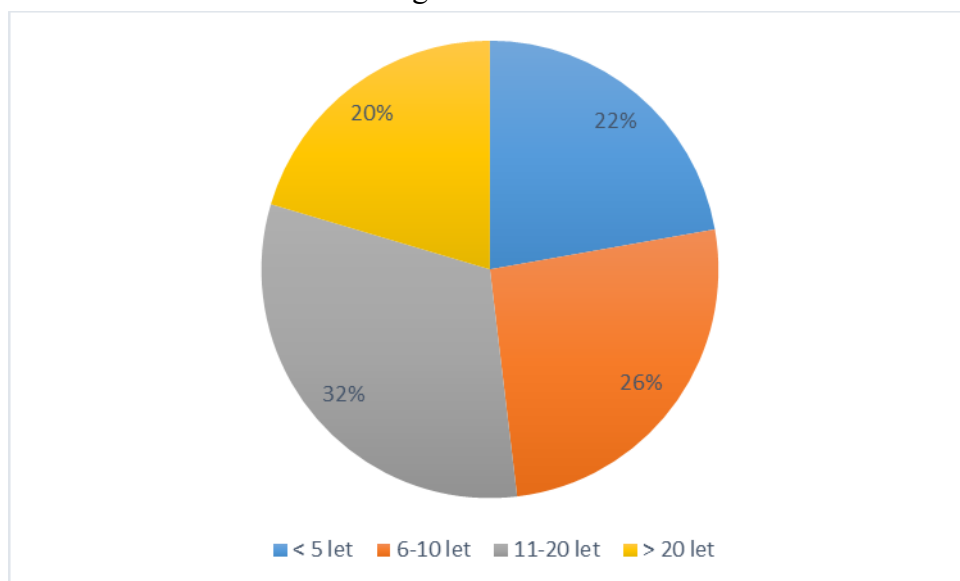
Prof. dr. Purg je ob tem opozorila:

»V naših programih opazamo, da se ženske pogosto dodatno izobražujejo in nadgrajujejo znanja, vendar to še ne pomeni, da bodo dobile strateško funkcijo. Še vedno odločajo mreže moči.«

Delovna doba

Delovna doba respondentk (slika 9) je prav tako raznolika, saj jih ima 20,4 % več kot 20 let delovnih izkušenj, 31,5 % med 11 in 20 let, 25,9 % med 6 in 10 let, 22,2 % pa manj kot 5 let.

Slika 9: Dolžina delovne dobe v managementu



Vir: Anketni vprašalnik.

Ti podatki jasno nakazujejo raznolikost kariernih faz in omogočajo vpogled v to, kako se izkušnje in priložnosti spreminjajo skozi čas. Hkrati potrjujejo, da daljša delovna doba sama po sebi ne zagotavlja lažjega dostopa do strateških funkcij. To je skladno s konceptom »leaky pipeline«, ki opozarja, da ženske kljub vstopu v organizacije in uspešnem začetku kariere pogosto odstopijo od poti proti vrhu zaradi sistemskih ovir ter konfliktov med delom in zasebnim življenjem (Hewlett, 2002).

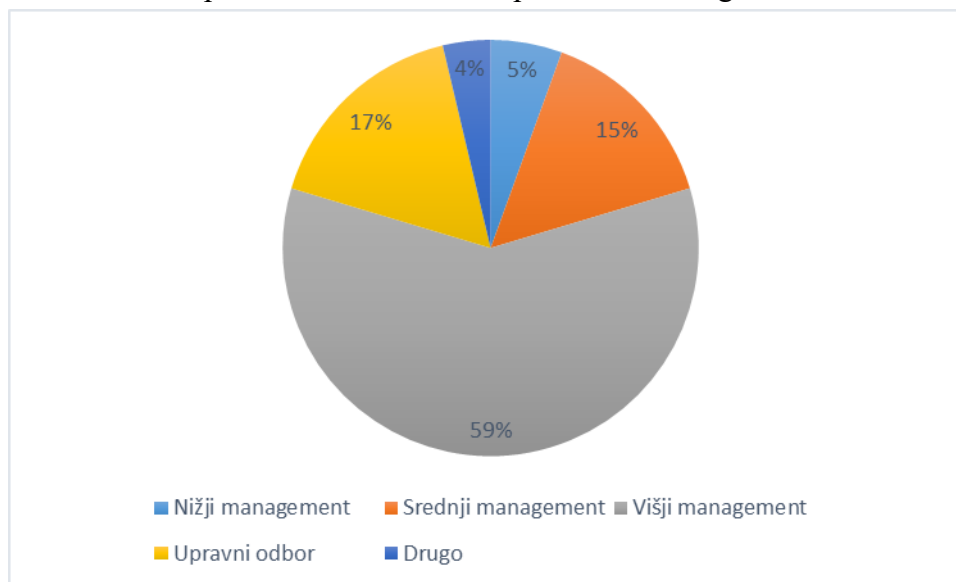
Hierarhična porazdelitev

Hierarhična porazdelitev (slika 10) pokaže, da največji delež anketirank (59,26 %) zaseda višje vodstvene položaje, 16,67 % jih deluje v upravnih odborih, 14,81 % na srednjem nivoju managementa, 5,56 % na nižjem nivoju, 3,70 % pa opravlja druge vodstvene funkcije.

Ta razporeditev potrjuje obstoj »steklenega stropa«, saj kljub temu da ženske predstavljajo pomemben delež na višjih ravneh managementa, njihov delež v upravnih odborih in najvišjih strateških strukturah ostaja omejen. To nakazuje, da ženske težje prebijajo ovire pri zasedanju ključnih odločujočih položajev, kjer se oblikujejo dolgoročne usmeritve organizacij. Prof. dr. Purg je ob tem dodala:

»Na strateški ravni odločanja je pogosto prisoten nevidni zid. Ženska je lahko priznana strokovnjakinja, a ko pride do zasedanja mest v upravah, odločajo predvsem neformalna omrežja, kjer žensk skorajda ni.«

Slika 10: Hierarhična porazdelitev anketirank po ravneh managementa



Vir: Anketni vprašalnik.

Kvalitativni podatki, pridobljeni preko intervjuja s prof. dr. Danico Purg, potrjujejo te vzorce. Kot je sama poudarila: *»Ženske so pogosto odlične izvajalke in nosilke operativnih nalog, vendar redkeje dobijo priložnost, da so sooblikovalke vizije na strateški ravni.«*

Ta izjava neposredno odraža hierarhično realnost, ki so jo izrazile tudi anketiranke, ter opozarja na pomen sistemskih sprememb za povečanje zastopanosti žensk v najvišjih odločevalskih strukturah.

Analiza značilnosti vzorca razkriva, da je kljub visoki izobrazbi in bogatim izkušnjam večina žensk v raziskavi omejena na srednjo ali višjo, a ne najvišjo raven managementa.

Rezultati potrjujejo, da individualni kapital (izobrazba, izkušnje, ambicioznost) ni zadosten brez sistemske podpore, vključujoče organizacijske kulture in enakopravnega dostopa do strateških omrežij moči.

5.4.2 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov

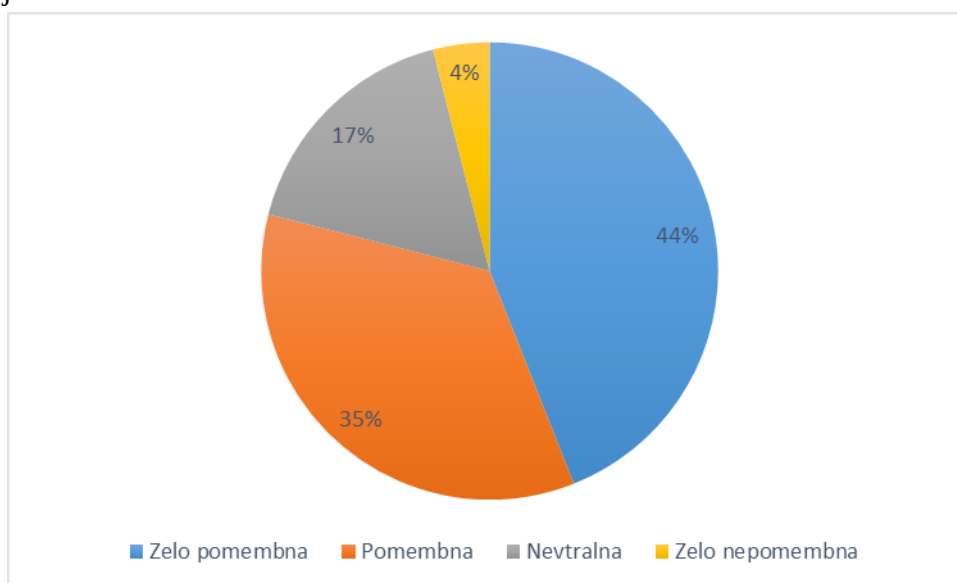
Kvantitativna analiza, izvedena na vzorcu 54 anketirank, je omogočila vpogled v zaznave, izkušnje in ovire žensk na vodstvenih položajih v Sloveniji. Namen analize je bil ugotoviti, v kolikšni meri so ženske zastopane v managementu, kakšen je njihov vpliv na različnih ravneh odločanja ter kateri dejavniki prispevajo k njihovemu napredovanju oziroma jih pri tem ovirajo.

Analiza anketnih podatkov je temeljila na vsebinski razvrstitvi vprašanj v tematske sklope, kar je omogočilo integrirano interpretacijo rezultatov v povezavi z raziskovalnima vprašanjema. Podrobna struktura vprašalnika je predstavljena v prilogi 2.

5.4.2.1 Zastopanost žensk v managementu

Rezultati ankete kažejo, da se večina anketirank zaveda pomembnosti zastopanosti žensk v upravnih odborih za uspešnost podjetja. Kar 44 % respondentk je navedlo, da je ta zelo pomembna, 35 % jo vidi kot pomembno, 17 % jih ostaja nevtralnih, le 4 % pa menijo, da je nepomembna ali zelo nepomembna (slika 11). Ti rezultati jasno potrjujejo, da večina žensk v managementu prepoznava vlogo raznolikosti kot dejavnik učinkovitega in odgovornega vodenja podjetij.

Slika 11: Ocena pomembnosti zastopanosti žensk v upravnih odborih za uspešnost podjetja



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Na vprašanje o konkretnih prednostih, ki jih prisotnost žensk prinaša v upravne odbore, je 74 % anketirank izpostavilo boljšo komunikacijo, 70 % večjo povezanost ekipe, 46 % večjo inovativnost, medtem ko je približno 20 % navedlo druge mehkejšje veščine, kot so etičnost, empatija in odgovornost. Te značilnosti potrjujejo ugotovitve številnih raziskav, da raznolikost v vodstvu pozitivno vpliva na kakovost odločanja, organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnost podjetja.

V intervjuju je prof. dr. Danica Purg poudarila:

»Ženske v upravnih odborih so ključne, če želimo uravnoteženo in trajnostno voditeljstvo. Ne gre samo za številke, temveč za kakovost odločanja, ki ga raznolikost prinaša. Ženske pogosto zastavijo drugačna vprašanja, opozorijo na vidike, ki bi sicer ostali spregledani. Ženske v upravnih odborih prinašajo raznolikost mišljenja in čustveno inteligenco. Njihova prisotnost ne pomeni le uravnoteženosti, ampak vodi do boljših odločitev, ker se razprava razširi in postane bolj etična in dolgoročno naravnana.«

To potrjuje, da vloga žensk presega zgolj kvantitativni vidik zastopanosti, saj se njihov prispevek kaže predvsem v kakovosti sodelovanja, večdimenzionalnem razmišljanju in dolgoročni usmerjenosti. Ženske prinašajo v odločevalske procese empatijo, sposobnost povezovanja, manjšo nagnjenost k tveganju ter večjo pozornost do etike in družbenih posledic odločitev.

Na vprašanje, ali prisotnost žensk v upravnem odboru prinaša nove perspektive in izboljšuje proces odločanja, se je 92 % anketirank popolnoma ali delno strinjalo s trditvijo. To potrjuje, da večina prepoznava vpliv žensk na kakovost odločanja in kulturo vodenja.

Podobno velja za vprašanje o vplivu žensk na zmanjševanje poslovnih tveganj, saj se je 72 % s trditvijo strinjalo ali popolnoma strinjalo, saj ženske po njihovem mnenju sprejemajo premišljene, manj impulzivne in bolj odgovorne poslovne odločitve.

Glede na vprašanje o spremembah v zadnjih letih je 68 % anketirank izrazilo mnenje, da se je vloga žensk v managementu povečala, 22 % meni, da ostaja enaka, le 10 % pa opaža nazadovanje. Ti rezultati kažejo, da se napredek dogaja, vendar ga anketiranke zaznavajo kot neenakomeren. V določenih sektorjih (zlasti storitvenih in izobraževalnih) je napredek hitrejši, v bolj tradicionalnih (industrija, energetika) pa počasnejši.

Med ključnimi ovirami za napredovanje žensk so anketiranke najpogosteje navedle:

- družbene norme in stereotipi (80 %),
- diskriminacija (37 %),
- pomanjkanje izkušenj (22 %),

- družinske obveznosti (19 %),
- pomanjkanje mentorskih programov (4 %).

Prof. dr. Purg je v zvezi s tem opozorila:

»Največja ovira niso zakoni, ampak kultura. Ženske pogosto niso vključene v neformalne odločevalske kroge, kjer se odloča o resnični moči.«

Ugotovitve tako potrjujejo, da ženskam ne primanjkuje kompetenc, temveč nimajo dostopa do neformalnih mrež odločanja, kar jim onemogoča enakovredno vlogo pri strateškem odločanju. To je še posebej izrazito v velikih organizacijah, kjer o napredovanju pogosto odločajo nepisana pravila in osebne povezave.

Rezultati kažejo, da več kot dve tretjini respondentk ocenjuje položaj žensk v managementu kot nezadovoljiv ali povprečen. To je skladno s statističnimi podatki Eurostata (2024), ki kažejo, da ženske na ravni EU-27 predstavljajo približno 37 % vseh managerjev, a le 31 % na višjih vodstvenih položajih. Slovenija sodi med države, kjer je delež žensk na najvišjih ravneh še nižji (20,1 % v letu 2023).

Prof. dr. Danica Purg je ob tem poudarila: *»Ženske pogosto pridejo do srednjega managementa, tam se pa ustavi. To ni zato, ker nimajo sposobnosti, ampak zato, ker so vstopi v najvišje strukture zaščiteni s strani moških omrežij.«*

Kar 62 % anketirank meni, da ženske prispevajo k manjšemu tveganju v podjetju zaradi premišljenega in manj agresivnega sloga vodenja, kar se ujema z mnenjem prof. dr. Purg: *»Ženske so enako ambiciozne kot moški, vendar drugače tehtajo posledice. Manj pogosto se odločajo za zelo tvegane poteze, njihovo razmišljanje je bolj premišljeno in dolgoročno.«*

5.4.2.2 Odločanje in vpliv žensk v managementu

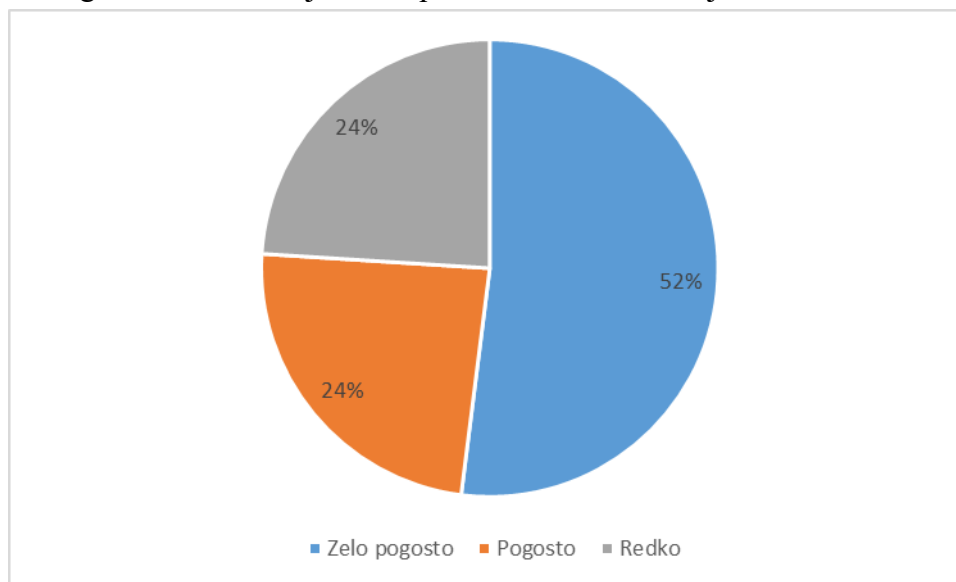
Eden ključnih ciljev raziskave je bil proučiti, koliko ženske sodelujejo pri različnih ravneh odločanja v podjetjih, strateškem, taktičnem in operativnem, ter kako same ocenjujejo svoj vpliv v primerjavi z moškimi kolegi. Rezultati kažejo, da ženske v managementu še vedno pogosteje delujejo na operativni in taktični ravni, medtem ko je njihov vpliv pri strateškem odločanju bistveno manjši.

Sodelovanje pri strateškem odločanju

Na vprašanje, kako pogosto sodelujejo pri strateškem odločanju, je večina anketirank odgovorila, da so v ta proces vključene pogosto ali zelo pogosto. Kar 52 % jih sodeluje zelo pogosto, 24 % pogosto, prav toliko (24 %) pa redko, medtem ko nobena ni navedla,

da pri strateškem odločanju ne sodeluje (slika 12). Povprečna vrednost (1,7) nakazuje, da je večina anketirank aktivno vključena v strateške razprave, vendar obstajajo razlike glede na hierarhični položaj in dolžino delovne dobe. Standardni odklon (0,8) kaže na zmerno razpršenost odgovorov, kar pomeni, da imajo nekatere ženske še vedno omejen dostop do najvišjih odločevalskih forumov.

Slika 12: Pogostost sodelovanja žensk pri strateškem odločanju



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Kot je poudarila prof. dr. Danica Purg, ženske pogosto sodelujejo pri pripravi strateških odločitev, redkeje pa pri njihovem končnem sprejemanju:

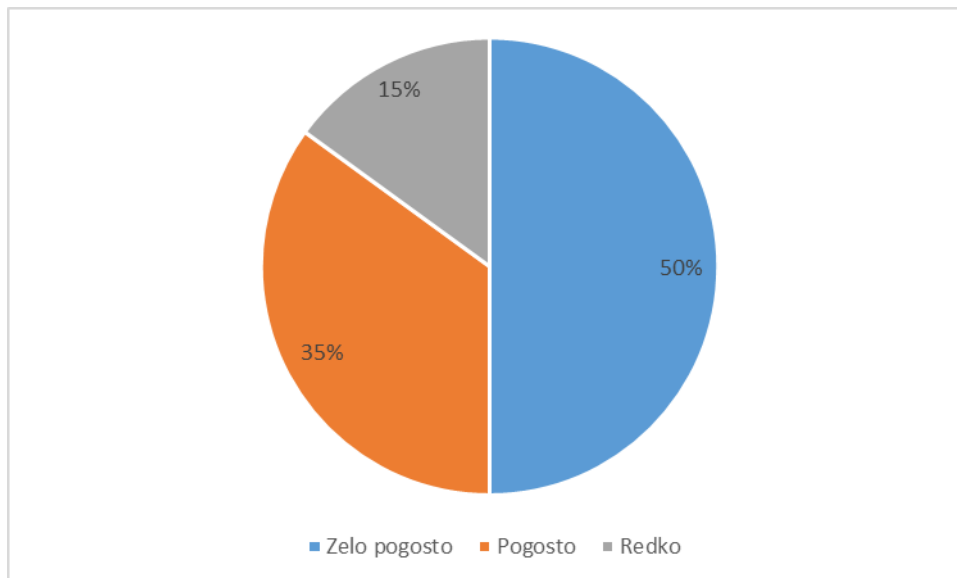
»Ženske so pogosto prisotne pri oblikovanju vsebine, analizah in predlogih, a manjkrat sedijo za mizo, kjer se sprejemajo končne odločitve. Še vedno obstaja nevidna meja, ki jih ločuje od jedra moči.«

Ta ugotovitev potrjuje, da je prisotnost žensk v strateškem odločanju sicer vse večja, a še vedno ne pomeni enakovredne moči odločanja.

Sodelovanje pri taktičnem odločanju

Rezultati ankete kažejo, da je večina anketirank dejavno vključena tudi v taktično raven odločanja, kjer se strateške usmeritve prevajajo v konkretne načrte in procese. Kot prikazuje slika 13, 50 % udeleženk sodeluje pri taktičnem odločanju zelo pogosto, 35 % pogosto, 15 % redko, medtem ko nobena ni navedla, da pri tem nikoli ne sodeluje.

Slika 13: Pogostost sodelovanja žensk pri taktičnem odločanju



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Ti rezultati kažejo nekoliko višjo stopnjo vključevanja žensk na taktični kot na strateški ravni, kar potrjuje tezo, da ženske v organizacijah pogosto delujejo kot nosilke izvedbenih in koordinacijskih nalog, ki povezujejo operativno in strateško raven. Takšna struktura vključevanja je sicer pomembna za učinkovitost delovanja podjetij, vendar kaže tudi na horizontalno segregacijo, saj je žensk še vedno manj tam, kjer se oblikujejo končne strateške odločitve.

V povprečju ženske dosegajo oceno 1,65 (na lestvici od 1 = zelo pogosto do 4 = nikoli), kar potrjuje visoko pogostost vključevanja, a hkrati opozarja, da to sodelovanje ni nujno povezano z dejansko močjo odločanja.

Prof. dr. Danica Purg je to razliko med taktično in strateško vlogo žensk pojasnila takole:

»Veliko žensk deluje na ravni, kjer se odločitve pripravljajo in implementirajo, manj pa jih ima vpliv na to, katere odločitve bodo sploh sprejete. Pogosto so izvrstne v koordinaciji in izvedbi, a premalo prisotne pri viziji in usmerjanju organizacije.«

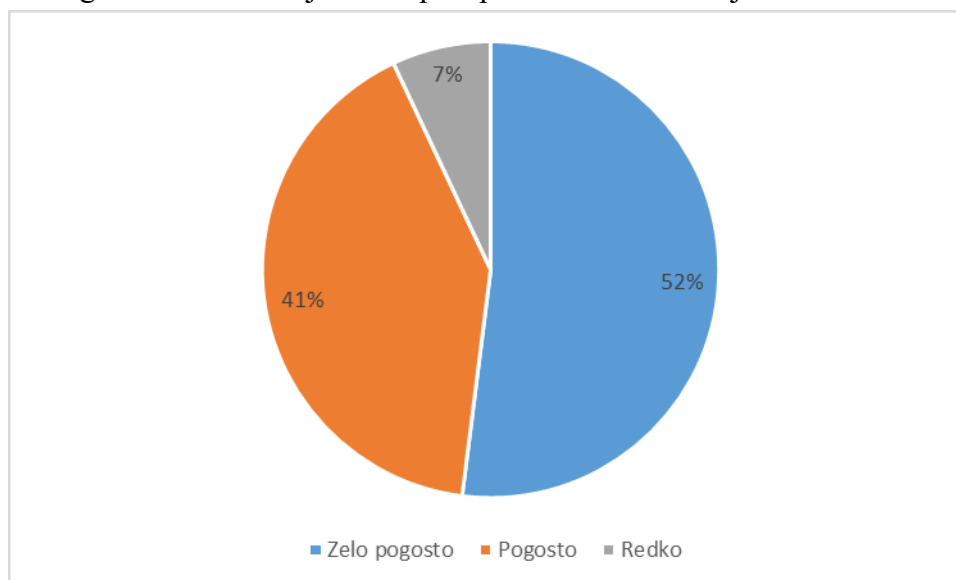
Takšna razlika med formalnim sodelovanjem in dejanskim vplivom potrjuje, da morajo podjetja pri spodbujanju enakosti spolov zagotoviti ne le prisotnost žensk na vseh ravneh odločanja, temveč tudi njihovo dejansko participacijo pri sprejemanju ključnih odločitev.

Sodelovanje pri operativnem odločanju

Analiza rezultatov vprašanja o pogostosti sodelovanja pri operativnem odločanju kaže, da so ženske v največji meri vključene prav na tej ravni odločanja. Kot prikazuje slika

14, jih 52 % sodeluje pri operativnem odločanju zelo pogosto, 41 % jih sodeluje pogosto, medtem ko jih le 7 % sodeluje redko in nobena anketiranka ni izbrala odgovora, da pri tej ravni odločanja nikoli ne sodeluje. Povprečna vrednost znaša 1,6, kar potrjuje visoko stopnjo vključenosti žensk v operativne procese podjetij.

Slika 14: Pogostost sodelovanja žensk pri operativnem odločanju



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Visok delež udeležbe na operativni ravni nakazuje, da ženske pomembno prispevajo k vsakodnevnomu delovanju organizacij, predvsem v vlogah, ki zahtevajo natančnost, koordinacijo in sprotno reševanje problemov. Ta rezultat je v skladu s splošnimi ugotovitvami raziskave, da se ženske v večji meri uveljavljajo v vlogah, kjer je poudarek na procesnem vodenju in sodelovalnem pristopu, medtem ko je njihov vpliv pri strateškem odločanju še vedno omejen.

Takšna razporeditev vlog potrjuje obstoj t. i. vertikalne segregacije, kjer ženske zasedajo položaje z operativno in taktično odgovornostjo, vendar le redko dosežejo strateške funkcije. To pomeni, da kljub njihovi pomembni vlogi pri vsakodnevnom delovanju organizacij ostajajo oddaljene od procesov, kjer se sprejemajo ključne poslovne in razvojne odločitve.

Prof. dr. Danica Purg je v intervjuju to razliko pojasnila takole:

»Ženske pogosto odlično vodijo ekipe in skrbijo za izvedbo projektov, a redkeje pridejo do mize, kjer se sprejemajo strateške odločitve. To ni vprašanje sposobnosti, temveč strukture odločanja, ki jo še vedno pogosto določajo neformalna moška omrežja.«

Prof. dr. Purgova pri tem opozarja, da bi morali organizacijski sistemi bolje prepoznati pomen ženskega prispevka na operativni ravni kot temelj za strateški razvoj, saj prav tam

ženske pogosto dokazujejo svojo sposobnost za celovito vodenje, empatijo in odgovornost, torej lastnosti, ki so ključne tudi za strateško odločanje.

Vse to potrjuje potrebo po sistemskih spremembah, ki bi omogočile večjo mobilnost žensk po hierarhičnih ravneh odločanja – od operativne prek taktične do strateške. Rezultati tako kažejo, da ženske na operativni ravni ne le sodelujejo, temveč pogosto nosijo ključno odgovornost za delovanje procesov, kar bi morale predstavljati izhodišče za nadaljnje krepitev njihove prisotnosti tudi na višjih ravneh odločanja.

Na vprašanje o spremembah v zadnjih petih letih je 72 % anketirank zaznalo povečanje zastopanosti žensk v managementu, medtem ko jih 28 % meni, da bistvenih sprememb ni bilo.

To kaže na pozitiven trend, a hkrati opozarja, da napredek ni enakomeren. Posebej izrazit je v sektorjih, kjer je prisotna večja družbena občutljivost za enakost spolov (npr. izobraževanje, javna uprava), medtem ko so v bolj tradicionalnih panogah (energetika, logistika, proizvodnja) spremembe počasnejše.

Prof. dr. Purg je to povzela z besedami:

»Res je, napredek je opazen, a ni linearen. V določenih panogah se spremembe dogajajo zelo počasi, včasih skoraj neopazno.«

5.4.2.3 Diskriminacija in stereotipi

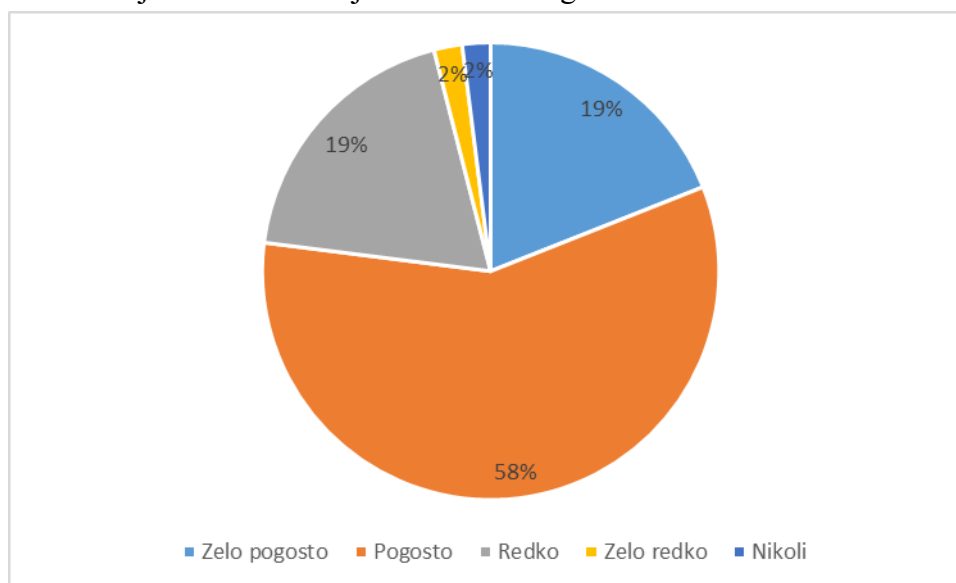
Vprašanje o pojavnosti diskriminacije (slika 15) je pokazalo, da 77 % anketirank meni, da se ženske z njo srečujejo pogosto ali zelo pogosto, 19 % redko, le 4 % pa zelo redko ali nikoli. Kljub formalni enakosti so prisotni nevidni mehanizmi razlikovanja, kot so dvom v kompetence žensk, omejen dostop do projektov z visokim vplivom ter nezavedni stereotipi.

Dodatno vprašanje o zaznavanju stereotipov je pokazalo, da se 83 % anketirank strinja, da so ženske pogosteje ocenjevane skozi stereotipe kot moški, 45 % pa jih je že osebno doživelo neko obliko diskriminacije, bodisi posredno (v obliki izključevanja iz odločanja ali neformalnih mrež), bodisi neposredno (v selekcijskih in napredovalnih postopkih). Najpogosteje so omenjene oblike izključenost iz pomembnih razprav, neenaka obravnava pri napredovanju in neformalna pričakovanja glede primerne vedenja voditeljic.

Prof. dr. Purg:

»Diskriminacija danes redko deluje odkrito. Je bolj subtilna, izraža se v tem, kdo dobi priložnost in kdo je povabljen za mizo, kjer se odloča.«

Slika 15: Soočanje z diskriminacijo žensk v managementu



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Ti podatki potrjujejo, da kljub formalni enakosti spolov v podjetjih še vedno obstajajo nevidni mehanizmi izključevanja, ki ženskam omejujejo dostop do dejanske moči odločanja. Gre za t. i. mehko diskriminacijo, ki se kaže predvsem v neenakih pričakovanjih, neformalnih pravilih igre in pomanjkanju priložnosti za vidnost in vpliv.

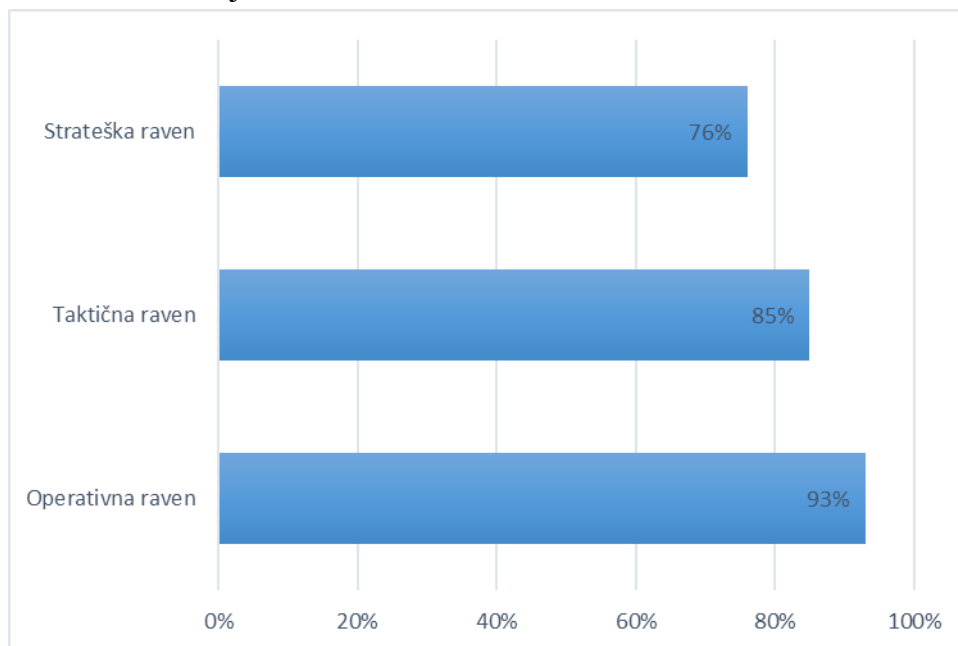
5.4.2.4 Ravni odločanja

Pri vprašanju o vplivu na različnih ravneh odločanja je bilo ugotovljeno, da se 93 % anketirank počuti enakovredno vključenih na operativni ravni, 85 % na taktični, le 76 % pa na strateški ravni (Slika 16). Tovrstna razporeditev potrjuje prisotnost vertikalne segregacije, ženske so močno vključene v izvajanje in srednje ravni odločanja, a redkeje v strateške procese, kjer se oblikujejo ključne poslovne in razvojne usmeritve.

Ta razporeditev jasno potrjuje prisotnost »steklenega stropa«. Ženske imajo pogosto pomemben vpliv pri vsakodnevem delovanju in pri implementaciji odločitev, a le redko so del kroga, ki oblikuje dolgoročne strategije.

Ena izmed anketirank je to povzela takole: »Na operativnem nivoju sem vključena v skoraj vse pomembne odločitve. Na strateški ravni pa pogosto odloča uprava, kjer žensk ni.«

Slika 16: Ravni odločanja



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Prof. dr. Purg je poudarila:

»Če želimo, da bodo ženske res vplivale na prihodnost organizacij, jih moramo vključiti že v fazi oblikovanja vizij, ne šele v njihovo izvedbo.«

5.4.2.5 Dejavniki napredovanja

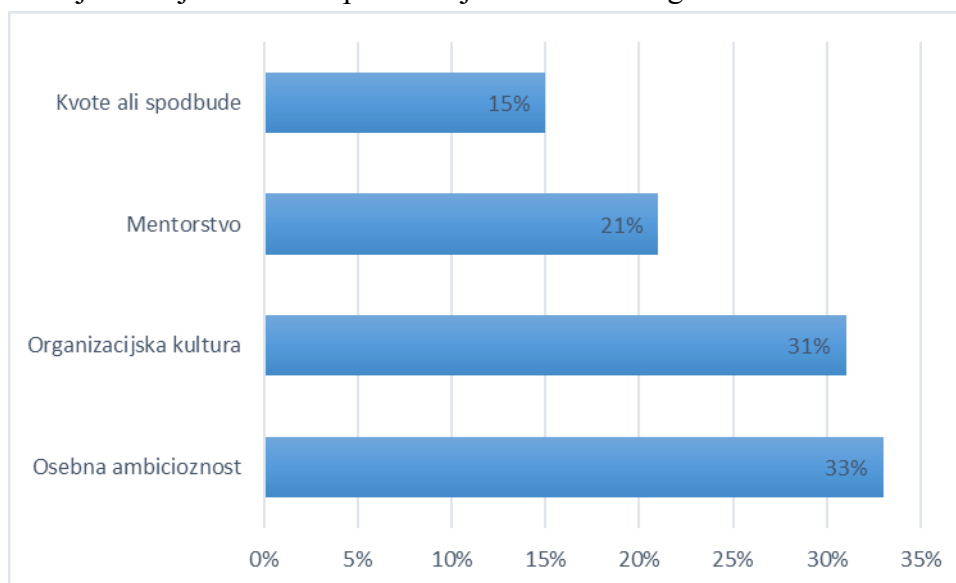
Pri vprašanju, kateri dejavniki so ključni za napredovanje žensk v managementu, je 33 % anketirank izpostavilo osebno ambicioznost, 31 % organizacijsko kulturo, 21 % mentorstvo, 15 % pa kvote oziroma institucionalne spodbude (Slika 17).

Rezultati kažejo, da napredovanje pogojuje kombinacija individualnih in sistemskih dejavnikov. Ambicioznost in kompetentnost posameznic nista zadostna brez organizacijskega okolja, ki spodbuja enake priložnosti. Pomembno vlogo imata mentorstvo in institucionalna podpora. Le 35 % podjetij že izvaja ukrepe za povečanje zastopanosti žensk, kar potrjuje potrebo po sistemski podpori.

Prof. dr. Purg je ob tem poudarila:

»Mentorstvo je eden najmočnejših vzvodov za napredovanje žensk. Brez podpore in zgledov je težko prebiti zidove, ki jih ustvarja sistem.«

Slika 17: Ključni dejavniki za napredovanje žensk v managementu



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

5.4.2.6 Ovire pri napredovanju

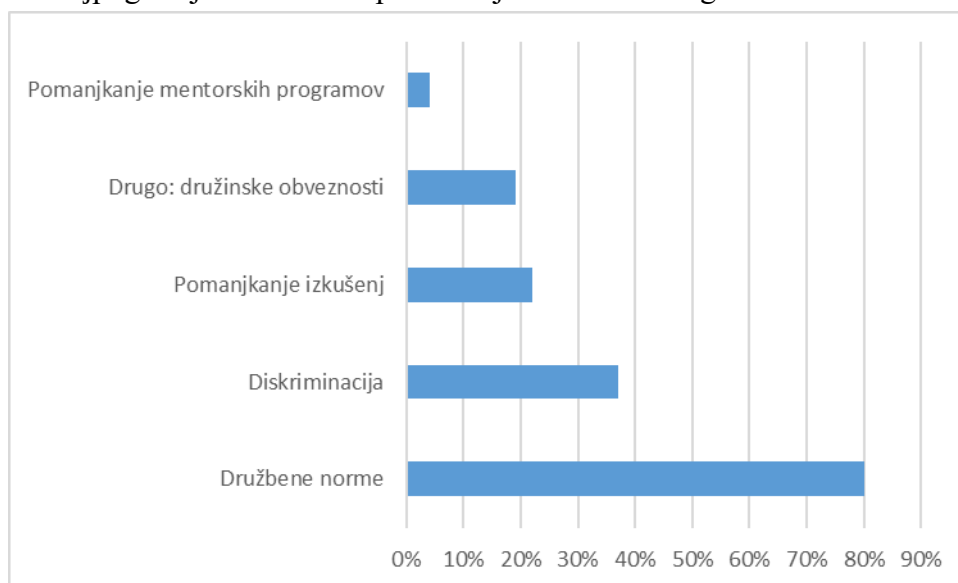
Kljub napredku na področju formalne enakosti med spoloma raziskava potrjuje, da ženske v praksi še vedno naletijo na številne sistemske, organizacijske in družbene ovire, ki otežujejo njihov napredek v višje ravni managementa. Največji delež anketirank (80 %) meni, da družbene norme ostajajo ključna ovira za ženske v managementu (slika 18). Ti rezultati potrjujejo, da so v slovenskem okolju še vedno prisotna tradicionalna pričakovanja glede vloge žensk, ki pogosto vključujejo usklajevanje kariere in družinskih obveznosti, kar vpliva na zaznano sposobnost žensk za opravljanje zahtevnih vodstvenih funkcij. Mnoge anketiranke so v odprtih odgovorih navedle, da se ženske soočajo s predsodki o čustvenosti, manjši odločnosti in neustreznosti za krizne situacije, kar vpliva na njihovo karierno napredovanje.

Prof. dr. Danica Purg je v intervjuju dejala:

»Stereotipi so najtrdovratnejši del sistema. Ženskam se še vedno pripisuje večja emocionalnost, kar se pogosto napačno interpretira kot manjša racionalnost, a ravno sposobnost empatije in povezovanja je ključna za sodobno voditeljstvo.«

Druga najpogostejše omenjena ovira je diskriminacija, ki jo je zaznalo 37 % anketirank. Čeprav se odkrite oblike razlikovanja pojavljajo redkeje, rezultati nakazujejo prisotnost subtilnih in neformalnih oblik diskriminacije, kot so izključevanje iz pomembnih projektov, neenaka obravnava pri napredovanju ali podcenjevanje kompetenc. Te prakse so pogosto prepoznane kot »nevidne«, težko dokazljive, a izrazito prisotne.

Slika 18: Najpogostejše ovire za napredovanje žensk v managementu



Vir: Anketni vprašalnik, lastni izračuni.

Tretja skupina ovir se nanaša na pomanjkanje ustreznih priložnosti za razvoj. 22 % anketirank je kot oviro izpostavilo pomanjkanje izkušenj, 4 % pa pomanjkanje mentorskih programov. Čeprav gre za manj pogosto izbrani kategoriji, njun vpliv ni zanemarljiv, saj se pogosto prepleta z drugimi strukturami neenakosti.

Ženske, zlasti na začetku karijerne poti, redkeje dostopajo do ključnih razvojnih projektov, ki prinašajo vidnost in strateške kompetence. Prav tako pogosto nimajo formalnega ali neformalnega mentorja, ki bi jih usmerjal v razvoj vodstvenih sposobnosti.

V podjetjih, kjer mentorski sistemi obstajajo, so ti pogosto usmerjeni v tehnične kompetence, manj pa v strateško vodenje in razvoj mrež vpliva.

Prof. dr. Purg je dejala:

»Mentorstvo je ključno, če želimo prekinjati cikle nevidnih ovir. Ženske potrebujejo tako mentorje kot sponzorje, nekoga, ki jih podpira, in nekoga, ki jih predstavi pravim ljudem.«

Kot pomembno oviro je 19 % anketirank navedlo družinske obveznosti. Ta dejavnik pogosto deluje v kombinaciji z drugimi ovirami, zlasti s stereotipi o tem, da ženske zaradi materinstva niso dovolj fleksibilne ali predane karieri. Čeprav se v številnih podjetjih krepí razumevanje pomena ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, rezultati nakazujejo, da institucionalna podpora (npr. fleksibilni urniki, možnosti dela na daljavo) še vedno ni zadostna.

Skupni rezultati potrjujejo, da ženskam ne primanjkuje znanja ali ambicij, temveč se soočajo s strukturnimi in kulturnimi ovirami, ki omejujejo njihov napredek.

Najpogostejše gre za nevidne oblike diskriminacije, ki se kažejo v izključevanju iz neformalnih mrež moči in pomanjkanju dostopa do ključnih strateških odločitev.

Prof. dr. Purg je dejala:

»Formalno imamo enake pogoje, a v praksi so ženske redkeje del tistih omrežij, kjer se odloča o prihodnosti podjetja. Dokler tega ne spremenimo, bomo imeli le navidezno enakost.«

5.4.2.7 Slog vodenja

Pri vprašanju o razlikah v stilu vodenja med ženskami in moškimi je 92 % anketirank menilo, da obstajajo razlike, 4 % pa, da razlik ni, 4 % ne ve oziroma se do tega vprašanja ni opredelilo. Ženske so svoj stil opisovale kot bolj sodelovalen, vključujoč, empatičen in komunikativen, moške pa kot bolj hierarhične, usmerjene v rezultate in tekmovalne. To potrjuje, da se pri delu še vedno prepoznavajo različni pristopi, ki izhajajo iz družbeno oblikovanih vlog in pričakovanj glede voditeljstva.

Prof. dr. Purg je to komentirala:

»Sodobno vodenje ni več ukazovalno, ampak vključujoče. Ženske to razumejo intuitivno, znajo poslušati, vključevati in graditi zaupanje. Te lastnosti so danes konkurenčna prednost, ne šibkost.«

Slog vodenja, ki ga opisujejo anketiranke, se ujema s konceptom transformacijskega vodenja, kjer vodja deluje kot mentor, spodbuja rast sodelavcev in ustvarja okolje, v katerem se poudarja skupni uspeh. To potrjujejo tudi ugotovitve drugih raziskav (Eagly in Carli, 2007), ki navajajo, da ženske v povprečju pogosteje uporabljajo participativne in motivacijske pristope vodenja, s čimer spodbujajo odprto komunikacijo in učinkovito reševanje konfliktov.

Večina anketirank (78 %) meni, da slog vodenja pomembno vpliva na kakovost odnosov v kolektivu in uspešnost timov. Kot najpomembnejše elemente učinkovitega vodenja so navedle pomen komunikacije, etičnosti in osebne integritete kot ključnih dejavnikov zaupanja in lojalnosti zaposlenih.

Ena izmed anketirank je zapisala:

»Ko vodja pokaže človeškost, ga ljudje ne spoštujejo manj, ampak bolj. To, da znaš priznati napako in prisluhniti, gradi zaupanje, ne šibkost.«

72 % anketirank je izrazilo strinjanje s trditvijo, da ženske zaradi manj agresivnih poslovnih politik prispevajo k manjšemu tveganju v podjetjih. Prof. dr. Purg je ob tem poudarila:

»Ženske niso manj pogumne, so pa bolj previdne. Pogledajo širšo sliko in razmišljajo dolgoročno. To pomeni manj impulzivnih odločitev, kar je za trajnostno vodenje ključno.«

Ti rezultati potrjujejo teoretične trditve, da je ženski stil vodenja pogosto zaznamovan s preiščlenostjo, ravnotežjem med cilji in ljudmi ter poudarkom na sodelovanju in etičnosti. Tak pristop ne zmanjšuje učinkovitosti, temveč povečuje kakovost odločitev in dolgoročno stabilnost organizacij.

5.4.3 Analiza ekspertnega intervjuja

Poglobljeni intervju s prof. dr. Danico Purg je bil izveden z namenom pridobiti kvalitativni uvid v položaj žensk v managementu in rezultate postaviti ob bok kvantitativnim ugotovitvam ankete. Intervju je trajal približno 90 minut in je bil transkribiran ter analiziran s pomočjo tematske analize.

Analiza je identificirala štiri glavne tematske sklope, ki predstavljajo osrednja področja razumevanja položaja žensk v managementu:

1. značilnosti ženskega voditeljstva,
2. sistemske ovire in vpliv neformalnih mrež,
3. pomen izobraževanja in mentorstva ter
4. strateško odločanje in institucionalna podpora.

5.4.3.1 Značilnosti ženskega voditeljstva

Prof. dr. Purg je večkrat poudarila, da ženske v management prinašajo drugačen stil vodenja kot moški kolegi. Njihov pristop temelji na sodelovanju, empatiji in dolgoročni viziji. Po njenem mnenju so to ravno tiste značilnosti, ki jih sodobno poslovno okolje najbolj potrebuje:

»Ženske pogosto gradijo vpliv na sodelovanju in dolgoročnih odnosih, ne na hierarhični avtoriteti. To jim daje prednost pri ustvarjanju zaupanja in etične klime, a hkrati pomeni, da jih v tradicionalnih hierarhičnih strukturah pogosto ne prepoznajo kot nosilke moči.«

Ta ugotovitev dopolnjuje rezultate ankete, kjer je 92 % anketirank potrdilo, da se njihov stil vodenja razlikuje od moških kolegov. Kombinacija empatičnega pristopa in usmerjenosti v trajnostne odnose se kaže kot ena ključnih prednosti ženskega vodenja, vendar ni vedno ustrezno prepoznana znotraj patriarhalno oblikovanih organizacijskih struktur.

5.4.3.2 Sistemske ovire in neformalne mreže

Ena izmed osrednjih tem intervjuja je bila problematika sistemskih ovir, ki ženskam preprečujejo enakopravno vključevanje v najvišje ravni odločanja. Prof. dr. Purg je opozorila, da so formalni postopki imenovanj pogosto pogojeni z neformalnimi mrežami moči:

»Na strateški ravni odločanja je pogosto prisoten nevidni zid. Ženska je lahko priznana strokovnjakinja, a ko pride do zasedanja mest v upravah, odločajo predvsem neformalna omrežja, kjer žensk skorajda ni.«

Ta ugotovitev neposredno potrjuje rezultate ankete, kjer je več kot polovica anketirank izpostavila, da jim je dostop do strateških projektov in neformalnih mrež onemogočen. Takšni nevidni mehanizmi izključevanja ustvarjajo »stekleni strop«, ki omejuje prehod žensk iz operativnih na strateške položaje, ne glede na strokovnost ali izkušnje.

5.4.3.3 Pomen izobraževanja in mentorstva

Eden najmočnejših poudarkov intervjuja je bil pomen vseživljenjskega izobraževanja in mentorstva kot ključnih dejavnikov za karierni razvoj žensk. Prof. dr. Purg je poudarila, da formalna izobrazba sama po sebi ni dovolj, pomembno je razvijati celovit voditeljski potencial, ki vključuje samorefleksijo, etiko in socialno inteligenco:

»Izobraževanje ne sme biti zgolj prenos znanja. Razvijati mora kritično mišljenje, samorefleksijo, integriteto in etično odgovornost vodij. Brez tega bodo ženske težko prebile obstoječe zidove.«

Anketne ugotovitve podpirajo to stališče, saj je 21 % anketirank kot ključni dejavnik napredovanja navedlo mentorstvo, 31 % pa organizacijsko kulturo. To potrjuje, da institucionalizirane oblike podpore, predvsem mentorski programi in voditeljski treningi, pomembno prispevajo k sistemskemu zmanjševanju razlik med spoloma v managementu.

Prof. dr. Purg je dodala, da so takšni programi še posebej učinkoviti, kadar jih vodijo izkušene voditeljice, ki lahko mlajšim generacijam nudijo realne vzore in podporo pri soočanju z organizacijskimi izzivi.

5.4.3.4 Strateško odločanje in institucionalna podpora

Ključno vprašanje intervjuja je bilo, zakaj ženske kljub visoki usposobljenosti redko sodelujejo pri strateškem odločanju. Prof. dr. Purg je opozorila, da vzrok ni v pomanjkanju kompetenc, temveč v institucionalnih praksah in družbenih pričakovanjih:

»Ženske so pogosto odlične izvajalke, redkeje pa dobijo priložnost, da so sooblikovalke vizije. Če jih ne vključimo v strateške razprave, izgubljamo velik del potenciala.«

Ta ugotovitev je skladna z rezultati ankete, kjer se le 31 % anketirank počuti enakovredno vključenih v strateško odločanje. Prof. dr. Purg je dodala, da se v zadnjem desetletju sicer opaža napredek, zlasti v podjetjih, ki vključujejo načela ESG (okoljskega, družbenega in upravljaljskega vidika) ter trajnostnega vodenja, kjer so vrednote, kot so sodelovanje, etika in raznolikost, bolj cenjene. Poudarila je tudi pomen institucionalne podpore:

»Če organizacije resno mislijo z raznolikostjo, morajo to vključiti v svoje strateške cilje in kadrovske politike, ne zgolj v komunikacijo navzven.«

5.4.3.5 Povezava z raziskovalnimi vprašanji

Ekspertni intervju s prof. dr. Danico Purg je prispeval dragocene vpogleda, ki omogočajo celovit odgovor na obe raziskovalni vprašanji ter dopolnjujejo kvantitativne rezultate ankete.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali se vloga žensk v managementu povečuje?

Na prvo raziskovalno vprašanje je prof. dr. Purg odgovorila pritrdilno, vendar z jasnim opozorilom, da napredek ni linearen in da so razlike med sektorji izrazite. V panogah, kjer obstaja večja družbena občutljivost za enakost spolov (npr. izobraževanje, javna uprava), je prisoten hitrejši in vidnejši napredek, medtem ko v tradicionalno hierarhičnih okoljih (proizvodnja, transport, energetika) ostajajo spremembe počasne. Njeno opažanje se sklada z anketnimi podatki, kjer je 72 % anketirank zaznalo povečanje zastopanosti žensk v managementu, medtem ko je 28 % menilo, da večjih sprememb ni bilo. Nekatere udeleženke so v odprtih odgovorih izpostavile celo pojav »pozitivne diskriminacije«, ko podjetja ženske vključujejo v vodstvene strukture predvsem zaradi zunanjega vtisa in izboljšanja javne podobe, brez dejanskega prenosa odločanja. To kaže na protislovje med formalno prisotnostjo in dejansko močjo, ki jo ženske v teh vlogah pridobijo.

Na individualni ravni pa so rezultati ankete še bolj spodbudni: kar 81 % anketirank ocenjuje, da se je njihova osebna karierna pot izboljšala zaradi večje zastopanosti žensk v organizacijah. Med pozitivnimi spremembami izpostavljajo višjo stopnjo samozavesti, boljšo dostopnost do virov, mentorsko podporo ter večjo pripravljenost za medsebojno pomoč in solidarnost med ženskami. Te ugotovitve potrjujejo, da proces sprememb ni enosmeren, ampak kombinacija osebnih prizadevanj posameznic in institucionalnih premikov v določenih panogah.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali imajo ženske enakovreden vpliv na različnih ravneh odločanja v primerjavi z moškimi kolegi?

Na drugo raziskovalno vprašanje pa je prof. dr. Purg podala jasno stališče, da enakopravnost obstaja predvsem na operativni, deloma tudi na taktični ravni, nikakor pa ne na strateški. To je slikovito ponazorila z besedami:

»Dokler ne bomo spremenili institucionalnih mehanizmov in dokler ne bodo ženske del strateških odborov, bomo imeli vedno situacijo, da vodijo vsakodnevne procese, a ne oblikujejo prihodnosti.«

Tudi anketni rezultati potrjujejo ta razkorak: 93 % anketirank se počuti enakovredno vključene v operativno odločanje, 85 % na taktični ravni, vendar le 76 % na strateški. Ta hierarhična razporeditev jasno kaže na obstoj »steklenega stropa«, ki ženskam otežuje dostop do položajev, kjer se oblikujejo dolgoročne usmeritve organizacij. Ena od udeleženk je to razložila z besedami: *»Na taktičnem nivoju sem vključena v skoraj vse pomembne odločitve. Na strateški ravni pa še vedno pogosto odloča uprava, v kateri ni nobene ženske.«*

Kot dodatno oviro so anketiranke pogosto izpostavile izključenost iz neformalnih omrežij odločanja, kjer se ustvarjajo ključna zaveznitva in oblikuje realna moč. Prof. dr. Purg je v intervjuju ta vidik izpostavila kot ključen: formalne funkcije žensk so pogosto zasenčene z dejstvom, da se najpomembnejše odločitve sprejemajo v krogih, do katerih ženske praviloma nimajo dostopa. Takšna praksa reproducira tradicionalne vzorce moči in preprečuje, da bi ženske polno uveljavile svoj strateški vpliv.

Pogovor s prof. dr. Purg dodatno razkriva tudi kvalitativno dimenzijo razlik v stilu vodenja. Po njenem mnenju ženske pogosto uporabljajo bolj vključujoč, kolektiven in dolgoročno usmerjen pristop, ki se sicer izkazuje kot koristen za etično in trajnostno usmerjeno vodenje, a ni vedno prepoznan kot oblika moči v tradicionalnih hierarhičnih strukturah. To ponovno potrjujejo rezultati ankete, kjer je več kot dve tretjini anketirank (67 %) zaznalo razlike v slogu vodenja med spoloma.

Skupni rezultati kažejo, da se vloga žensk v managementu resda krepi, vendar proces ni linearen in je pogojen z institucionalnim okoljem, panogo ter dostopom do formalnih in neformalnih mehanizmov odločanja. Kvantitativni podatki in kvalitativna analiza skupaj potrjujejo, da individualne značilnosti (izobrazba, kompetence, ambicioznost) same po sebi niso dovolj za preboj na strateško raven. Brez sprememb v organizacijskih kulturah, transparentnejših postopkih imenovanja in odprtih omrežij odločanja, bo zastopanost žensk na najvišjih ravneh ostala omejena.

5.5 Ključne ugotovitve, omejitve in priporočila

5.5.1 Ključne ugotovitve

Empirična raziskava je pokazala, da se vloga žensk v managementu v Sloveniji postopoma krepi, vendar napredek ni enakomerno razporejen po različnih ravneh odločanja. Največjo zastopanost imajo ženske na operativni in srednji ravni, kjer nosijo ključno odgovornost za vsakodnevno vodenje procesov, njihova prisotnost na strateški ravni pa ostaja omejena. Takšna razporeditev potrjuje, da ženske pomembno prispevajo k učinkovitosti in stabilnosti organizacij, hkrati pa so še vedno prikrajšane za možnost sooblikovanja dolgoročnih vizij in strateških usmeritev podjetij.

Raziskava potrjuje prisotnost »steklenega stropa«, ki ženskam otežuje dostop do najvišjih vodstvenih položajev. Ta pojav se ne kaže le v formalnih omejitvah, temveč predvsem v nevidnih simbolnih razmerjih moči, ki se utrjujejo skozi neformalne odločevalske mreže. Te mreže, pogosto opisane kot »old boy's network«, predstavljajo zaprte kroge vpliva, kjer se oblikujejo ključna zaveznitva in strateške odločitve, do katerih ženske nimajo dostopa. Posebej izrazito se to pokaže pri strateškem odločanju, kjer se položaji pogosto dodeljujejo na podlagi dolgoletnih poznanstev, institucionalnega kapitala in implicitnih preferenc, ki ohranjajo tradicionalne vzorce moči.

Raziskava je tudi pokazala, da so ženske v managementu praviloma visoko izobražene, z bogatimi delovnimi izkušnjami in izraženo ambicioznostjo. Kljub temu te kompetence same po sebi ne zagotavljajo napredovanja na najvišje ravni, saj se soočajo z večjim dokaznim bremenom kot moški kolegi. Anketiranke so večkrat izpostavile potrebo po dodatnem prizadevanju za dokazovanje strokovnosti in vodstvenih sposobnosti, kar potrjuje obstoj neenakih meril presoje in sistemskih ovir pri napredovanju.

Pomembno vlogo pri preboju žensk v vodstvo imajo izobraževanje, mentorstvo in profesionalne mreže, ki omogočajo prenos znanja, krepitev samozvesti in ustvarjanje podpornih skupnosti. A kljub temu ostaja dostop do neformalnih omrežij odločanja eden ključnih izzivov, saj ravno ta določajo, kdo bo sodeloval pri oblikovanju strateških odločitev.

Kvalitativna analiza intervjuja s prof. dr. Danico Purg potrjuje, da ženske k vodenju pristopajo drugače kot moški. Njihov slog temelji na sodelovanju, empatiji, integriteti in dolgoročni viziji, lastnostih, ki so v sodobnem poslovnem okolju vse bolj cenjene. Takšen pristop krepi zaupanje, etičnost in trajnostno naravnost organizacij, vendar se v tradicionalno hierarhičnih strukturah še vedno redko prepozna kot »prava« oblika moči. To kaže na potrebo po spremembi razumevanja voditeljstva in vrednotenja različnih slogov vodenja.

Rezultati torej potrjujejo, da proces večje enakosti spolov v managementu napreduje, a počasno in z izrazitimi strukturnimi razlikami med panogami. Napredek je opaznejši v sektorjih z večjo družbeno občutljivostjo za enakost (npr. izobraževanje, javna uprava),

medtem ko v tradicionalno moško prevladujočih panogah (proizvodnja, energetika, transport) spremembe napredujejo počasneje. Gre za večdimenzionalen pojav, ki ga ni mogoče pojasniti zgolj z individualnimi dejavniki, temveč predvsem z institucionalnimi in kulturnimi okvirji.

5.5.2 Omejitve

Pri izvajanju raziskave so se pokazale določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov.

Prva omejitev je relativno majhen vzorec (54 anketirank), pridobljen z metodo snežne kepe. Ta metoda je učinkovita za dostop do specifičnih ciljnih skupin, vendar lahko vodi v pristranskost, saj vključuje udeleženke iz podobnih profesionalnih in socialnih okolij. Posledično rezultatov ni mogoče v celoti posplošiti na vse ženske v managementu v Sloveniji.

Druga omejitev je, da se raziskava osredotoča izključno na ženske perspektive, brez primerjave z moškimi kolegi. S tem se izgubi možnost širše refleksije o razlikah v percepcijah, slogih vodenja in dostopu do strateških odločitev. Vključitev moških vodij bi omogočila primerjalno analizo in s tem bolj uravnoteženo interpretacijo rezultatov.

Tretja omejitev se nanaša na kvalitativni del raziskave, kjer je bil izveden le en poglobljen intervju. Čeprav je sogovornica izjemno kompetentna in strokovno relevantna, bi več intervjujev z voditeljicami različnih ravni omogočilo širšo primerjalno sliko in večjo tematsko raznolikost.

Četrta omejitev je povezana z raziskovalnim instrumentom. Vprašalnik meri subjektivne zaznave in stališča anketirank, ki niso nujno skladne z dejanskimi organizacijskimi praksami. Čeprav so te perspektive ključne za razumevanje kulturnih in institucionalnih dimenzij enakosti spolov, bi bilo za popolnejšo analizo smiselno vključiti tudi objektivne kazalce, kot so: delež žensk v upravah, stopnje napredovanj, razlike v plačah, fluktuacija in zastopanost v različnih sektorjih. Takšna triangulacija podatkov bi povečala zanesljivost ugotovitev in omogočila primerjave z drugimi raziskavami.

Kljub navedenim omejitvam raziskava predstavlja pomemben empirični prispevek k razumevanju položaja žensk v managementu v Sloveniji in odpira nova raziskovalna vprašanja o pogojih za enakopravno vključevanje žensk v management.

5.5.3 Priporočila in nadaljnje raziskave

Na podlagi empirične analize lahko oblikujemo vrsto priporočil, namenjenih tako praksi kot nadaljnjemu raziskovanju, s ciljem spodbujanja enakosti spolov v managementu in celovite vključitve žensk na vseh ravneh odločanja.

Priporočila za prakso:

Vzpostavitev formalnih programov mentorstva in podpore ženskam na vodstvenih funkcijah: Organizacije bi morale vzpostaviti strukturirane programe mentorstva, kjer bi izkušeni vodje (moški in ženske) podpirali karierni razvoj žensk. Takšni programi krepijo samozavest, omogočajo prenos znanja in razširjajo profesionalne mreže (Catalyst, 2023).

Spodbujanje vključujoče organizacijske kulture: Kultura organizacije mora aktivno podpirati raznolikost in vključevanje kot temeljni vrednoti, ne le formalni cilj. To vključuje odpravljanje stereotipov, zagotavljanje transparentnosti pri napredovanjih ter vrednotenje različnih stilov vodenja (Eagly in Carli, 2007).

Omogočanje dostopa do neformalnih omrežij moči: Ženske pogosto ostajajo izključene iz neformalnih omrežij, kjer se oblikujejo ključne strateške usmeritve. Organizacije naj spodbujajo mešane time, neformalne dogodke in platforme za mreženje, ki ženskam omogočajo vključevanje v procese, kjer se oblikujejo ključne strateške usmeritve (Kanter, 1977).

Uvedba kazalnikov spolne uravnoteženosti: Podjetja naj redno spremljajo in poročajo o zastopanosti spolov na vseh ravneh odločanja. Takšni kazalniki omogočajo transparentnost in usmerjeno načrtovanje politik enakosti (OECD, 2022).

Strokovno usposabljanje in razvoj voditeljskih kompetenc: Ženskam je treba zagotoviti dostop do specializiranih programov s področij strateškega vodenja, kriznega managementa, pogajanj in odločanja. Ti programi naj vključujejo tudi razvoj samozavesti in razumevanja neformalnih struktur moči (Powell in Graves, 2003).

Fleksibilni delovni pogoji: Organizacije morajo ustvariti pogoje, ki zaposlenim omogočajo usklajevanje poklicnih in zasebnih obveznosti brez negativnih posledic za karierno napredovanje.

Anonimni postopki izbire in napredovanja: Uvedba delno anonimnih postopkov v zgodnjih fazah selekcije za vodstvene funkcije lahko zmanjša nezavedne pristranskosti in poveča pravičnost ocenjevanja (OECD, 2022).

Priporočila za nadaljnje raziskave:

Razširitev vzorca in vključevanje raznolikih sektorjev: Za večjo reprezentativnost bi bilo smiselno raziskavo ponoviti na večjem vzorcu, ki bi zajemal širši nabor organizacij, vključno z zasebnim in javnim sektorjem.

Primerjalne raziskave z moškimi vodji: Vključitev moških vodij bi omogočila analizo razlik v dojemanju ovir, vpliva in kariernih poti glede na spol, kar bi dodatno poglobilo razumevanje organizacijskih praks.

Longitudinalne študije sprememb v času: Smiselno bi bilo spremljati spremembe v zastopanosti žensk v managementu in njihovem vplivu na odločanje skozi daljše časovno obdobje, da bi se ocenila učinkovitost obstoječih politik in ukrepov (Catalyst, 2023).

Poglobljeni intervjuji z več sogovornicami: Več poglobljenih intervjujev z voditeljicami z različnih ravni bi omogočilo raznolik vpogled v strategije, prakse in izzive žensk v vodstvu.

Vključitev objektivnih organizacijskih kazalcev: Nadaljnje raziskave naj vključijo tudi objektivne podatke (delež žensk v upravah podjetij, razlike v plačah, stopnje fluktuacije), saj bi s tem omogočili triangulacijo subjektivnih zaznav s konkretnimi organizacijskimi metrikami (EIGE, 2022).

Z doslednim izvajanjem navedenih priporočil bi bilo mogoče oblikovati bolj uravnoteženo in vključujoče delovno okolje, ki ne bi le omogočalo polne izrabe potenciala žensk v voditeljskih vlogah, temveč bi tudi prispevalo k večji inovativnosti, etičnosti in dolgoročni trajnosti organizacij.

6 SKLEP

Magistrska naloga se je osredotočila na raziskovanje vloge žensk v managementu ter njihovega vpliva na različnih ravneh odločanja. Na podlagi teoretičnih izhodišč in izvedene empirične raziskave je bil potrjen osnovni cilj naloge ter odgovorjeno na raziskovalni vprašanji o zastopanosti žensk in njihovem vplivu na različnih ravneh odločanja. Kombinacija kvantitativne analize anketnega vprašalnika in kvalitativne analize poglobljenega ekspertnega intervjuja je omogočila celovit vpogled v ključne vidike vključevanja žensk v vodstvene strukture, njihove karijerne poti, zaznane ovire ter individualne in sistemske dejavnike, ki oblikujejo njihov profesionalni razvoj.

Teoretični del je ponudil pregled ključnih konceptov, povezanih z enakostjo spolov v organizacijah, s poudarkom na pojavih, kot sta »stekleni strop« in »nevidne ovire«, ki pojasnjujeta, zakaj se ženske kljub visoki izobrazbi in strokovnosti redkeje prebijejo na najvišje vodstvene položaje. Analiza literature je pokazala, da ženske v organizacijah pogosto izkazujejo drugačen slog vodenja, bolj sodelovalen, etičen in dolgoročno naravnan, ki pa v tradicionalnih strukturah moči še vedno ni vedno prepoznan kot strateško pomemben dejavnik organizacijskega uspeha.

Rezultati empiričnega raziskave kažejo, da se vloga žensk v managementu postopno krepi, predvsem na srednjem in operativnem nivoju odločanja, kjer ženske vse pogosteje prevzemajo vodstvene funkcije in vplivajo na učinkovito delovanje organizacij. Na strateški ravni pa so še vedno prisotne številne sistemske ovire, kot so pomanjkanje institucionalne podpore, izključenost iz neformalnih omrežij moči ter vztrajanje tradicionalnih organizacijskih kultur. Kljub visoki izobrazbi, bogatim izkušnjam in izraženi ambicioznosti ženske pogosto nosijo večje dokazno breme kot moški kolegi, kar potrjuje obstoj implicitnih pristranskosti in neenakih meril pri presoji vodstvenih kompetenc.

Kvalitativni ekspertni intervju s prof. dr. Danico Purg je dodatno osvetlil razlike v stilu vodenja med spoloma. Ženske vodje so prepoznane kot bolj vključujoče, sodelovalne, etične in dolgoročno usmerjene. Takšen stil, čeprav pogosto ni prepoznan kot tradicionalni izraz moči, predstavlja pomemben dejavnik sodobnega, trajnostno naravnega in odgovornega vodenja. Ugotovitve potrjujejo, da raznolikost v vodstvu pozitivno vpliva na kakovost odločanja, etičnost in inovativnost organizacij ter dolgoročno uspešnost podjetij.

Magistrska naloga pomembno prispeva k razumevanju kompleksnosti vprašanja enakosti spolov v managementu ter ponuja konkretna priporočila za izboljšanje položaja žensk na vodstvenih mestih. Med ključnimi ukrepi izstopajo vzpostavitev formalnih programov mentorstva, krepitev vključujoče organizacijske kulture, odprava spolnih stereotipov,

povečanje transparentnosti postopkov napredovanja ter omogočanje enakovrednega dostopa do neformalnih omrežij odločanja. Ti ukrepi lahko pomembno prispevajo k večji enakosti spolov in trajnostnemu razvoju organizacij.

Kljub dragocenim vpogledom je raziskava omejena z velikostjo vzorca, osredotočenostjo zgolj na ženske perspektive ter omejenim obsegom kvalitativne analize. Za prihodnje raziskave se zato priporoča razširitev vzorca, vključitev moških vodij kot primerjalne skupine, izvedba dodatnih poglobljenih intervjujev ter vključevanje kvantitativnih organizacijskih kazalcev, ki bi omogočili objektivnejšo in celovitejšo analizo.

Napredek na področju vključevanja žensk v management obstaja, a je počasnejši, kot bi si želeli. Doseganje resnične enakopravnosti zahteva celovite sistemske spremembe, večjo ozaveščenost, institucionalno podporo in trajno zavezanost k raznolikosti. Potencial ženskih voditeljic je nesporen, ključno pa je, da ga organizacije prepoznajo, razvijajo in v celoti izkoristijo v korist svojega trajnostnega razvoja ter širše družbene blaginje.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 27(3), 371-386.
2. Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
3. Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., & Ben-Amar, W. (2019). Empowering women: The role of emancipative forces in board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 495-511.
4. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
5. Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2016). *Women in management worldwide: Signs of progress*. New York: Taylor & Francis.
6. Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Stamford: Cengage Learning.
7. Martínez, M. D. C. V., Cervantes, P. A. M. & Rambaud, S. C. (2020). Women on corporate boards and sustainable development in the American and European markets: Is there a limit to gender policies?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2642-2656.
8. Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*.
9. Monteiro, A. P., García-Sánchez, I. M., & Aibar-Guzmán, B. (2021). Labour practice, decent work and human rights performance and reporting: The impact of women managers. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
10. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, R. B. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 27(3), 371-386.
2. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. *European Corporate Governance Institute, Finance Working paper No. 57*, 30.
3. Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
4. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
5. Alharbi, R., Elnahass, M., & McLaren, J. (2022). Women directors and market valuation: What are the “Wonder Woman” attributes in banking?. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 80, 101611.
6. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
7. Baldoni, J. (2013). Few executives are self-aware, but women have the edge. *Harvard Business Review*.
8. Briscoe, F. & Joshi, A. (2017). Bringing the boss’s politics in: Supervisor political ideology and the gender gap in earnings. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1415-1441.
9. Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., & Ben-Amar, W. (2019). Empowering women: The role of emancipative forces in board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 495-511.
10. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
11. Burke, R. J. & Richardsen, A. M. (2016). *Women in management worldwide: Signs of progress*. New York: Taylor & Francis.
12. Carbonero, F., Devicienti, F., Manello, A., & Vannoni, D. (2021). Women on board and firm export attitudes: Evidence from Italy. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 192, 159-175.
13. Catalyst. (2023). *Women in the workplace. Catalyst Reports*. <https://www.catalyst.org/insights/featured/gender-representation>
14. Chen, J. & Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101340.
15. Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
16. Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47-72.

17. Clarke, H. M. (2020). Gender stereotypes and gender-typed work. *Handbook of Labor, human resources and population economics*, 1-23.
18. Conde-Ruiz, J. I., García, M., & Yáñez, M. (2020). Does a “soft” board gender quotas policy work?. *Applied Economic Analysis*, 28(82), 46-68.
19. Cohen, L. E., & Broschak, J. P. (2013). Whose jobs are these? The impact of the proportion of female managers on the number of new management jobs filled by women versus men. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 509-541.
20. Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Stamford: Cengage Learning.
21. Davis, S. L. (2019). Understanding and improving gender equity in conservation. *Journal of the American Institute for Conservation*, 58(4), 202-216.
22. Davidson, M. J., & Burke, R. J. (Eds.). (2011). *Women in management worldwide* (Vol. 2). Aldershot: Gower.
23. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Černe, M. & Klepec, M. (2017). *Advanced management and leadership practice*. Essex: Pearson Education Limited.
24. Doering, L. & Thébaud, S. (2017). The effects of gendered occupational roles on men’s and women’s workplace authority: Evidence from microfinance. *American Sociological Review*, 82(3), 542-567.
25. Doldor, E., Wyatt, M. & Silvester, J. (2019). Statesmen or cheerleaders? Using topic modeling to examine gendered messages in narrative developmental feedback for leaders. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101308.
26. Dugan, J. P. (2024). *Leadership theory: Cultivating critical perspectives*. John Wiley & Sons.
27. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12.
28. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
29. EIGE (European Institute for Gender Equality). (2022). *Gender Statistics Database*. Vilnius: EIGE.
30. Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). “It’s a Man Who Runs the Show”: How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *Sage Open*, 8(1), 2158244017753989.
31. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *international Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
32. Eurofound. (2021). *Work-life balance and flexible working arrangements in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
33. European Commission. (2018). *2018 Report on equality between women and men in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
34. Eurostat. (brez datuma). *Gender statistics*. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics

35. Evropska komisija. (2023). Razlike v plačah med spoloma v EU. [Poročilo]. Evropska komisija. <https://ec.europa.eu>
36. Evropska komisija. (brez datuma). *Unija enakosti: strategija za enakost spolov za obdobje 2020–2025*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=SL>
37. Evropska Unija. (2016). *Strateško sodelovanje za enakost spolov 2016-2019*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
38. Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019). Women on boards and bank earnings management: From zero to hero. *Journal of Banking & Finance*, 107, 105607.
39. Ferry, K. (2016). *New research shows women are better at using soft skills crucial for effective leadership and superior business performance, finds Korn Ferry Hay Group* <https://www.kornferry.com/about-us/press/new-research-shows-women-are-better-at-using-soft-skills-crucial-for-effective-leadership>
40. Fitch, K. & Agrawal, S. (2014). Why women are better managers than men. *Gallup Business Journal*, 5.
41. Fitch, K. & Agrawal, S. (2015, 7. maj). *Female bosses are more engaging than male bosses* <https://news.gallup.com/businessjournal/183026/female-bosses-engaging-male-bosses.aspx>
42. Flippin, C. S. (2017). The glass ceiling is breaking, now what?. *Generations*, 41(3), 34-42.
43. Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 100913.
44. Gameda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699.
45. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 - 90.
46. Halaychik, C. (2016). *Lessons in library leadership: a primer for library managers and unit leaders*. Oxford: Chandos Publishing.
47. Halldén, K., Säre-Söderbergh, J. & Rosén, Å. (2018). Gender of the immediate manager and women's wages: The importance of managerial position. *Social Science Research*, 72, 115-133.
48. Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2009). Decision-making tactics and contextual features: Strategic, tactical and operational implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1), 25-43.
49. Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
50. Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of Change Management*, 12(4), 441-466.

51. Hewlett, S. A. (2002). *Creating a life: Professional women and the quest for children*. Talk Miramax Books.
52. Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
53. International Labor Organization. (2015). *Women in business and management: Gaining momentum*. Geneva: International Labour Office.
54. Jennings, J. E. & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. *Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715.
55. Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 175-185.
56. Kanjuo-Mrčela, A. (2017). Gender diversity on boards of directors in Slovenia: Impending legislation to establish quotas. In *Gender diversity in the boardroom* (pp. 75-102). Cham: Palgrave Macmillan.
57. Kanjuo Mrčela, A., Kogovšek, T., Filipovič Hrast, M., Lužar, B. & Toni, T. (2015). *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu: Končno poročilo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
58. Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
59. Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
60. King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
61. Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235.
62. Kulik, C. T., & Rae, B. (2019). *The glass ceiling in organizations*. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
63. Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical and operational decisions in family businesses: a qualitative case study. *The Qualitative Report*, 25(6), 1599-1618.
64. Lamberti, C. (2018). *Women in management and the issue of gender-based barriers: An empirical study of the business sector in Europe* (Vol. 26). Luxembourg: European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV).
65. Lang, K. & Kahn-Lang Spitzer, A. (2020). Race Discrimination: An Economic Perspective. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 68-89.
66. Liao, Z., Zhang, M. in Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 257-263.
67. Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering*, 196, 478-482.

68. Lup, D. (2017, 9. november). Becoming a manager increases men's job satisfaction, but not women's. *Harvard Business Review*, 2-5.
69. Malakyan, P. G. (2014). Followership in leadership studies: A case of leader-follower trade approach. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 6-22.
70. Malmström, M., Voitekane, A., Johansson, J. & Wincent, J. (2018, 15. marec). VC Stereotypes About Men and Women Aren't Supported by Performance Data. *Harvard Business Review*, 1-7.
71. Martínez, M. D. C. V., Cervantes, P. A. M. & Rambaud, S. C. (2020). Women on corporate boards and sustainable development in the American and European markets: Is there a limit to gender policies?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2642-2656.
72. McCartney, W.W. & Campbell, C.R. (2006), »Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure«. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 190-202.
73. Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *The Journal of Management Development*, 39(1), 97-124.
74. Monteiro, A. P., García-Sánchez, I. M., & Aibar-Guzmán, B. (2021). Labour practice, decent work and human rights performance and reporting: The impact of women managers. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
75. Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*.
76. Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
77. Nawaz, Z. A. K. D. A., in Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
78. Nguyen, N., & Hansen, J. Ø. (2016). Becoming a leader-manager: a matter of training and education. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
79. Noland, M. & Moran, T. (2016, 8. februar). Study: firms with more women in the C-suite are more profitable. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>
80. OECD. (2022). *Gender Equality in the Workplace: Policy Measures and Good Practices*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/gender-equality-at-work_6cda329d-en.html
81. Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.

82. Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. *Human Resource Development Review*, 17(1), 95-120.
83. Perrin, C. (2010). Leader vs. manager: What's the distinction?. *Catalyst*, 21519390(39), 2.
84. Petriglieri, J. (2018). Talent management and the dual-career couple rigid tours of duty are the wrong approach to development. *Harvard Business Review*, 96(3), 106-113.
85. Poslovni asistent Bizi. (brez datuma). *Poslovni asistent Bizi*. <https://www.bizi.si/>
86. Postružnik, N. C., Brank, B., Brečko, D., Pervanje, M., Podržaj, M., Šmuc, S. & Špiler Božič, K. (2015). *Model 6 Vključi vse*. Ljubljana: Združenje Manager.
87. Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and Men in Management*. Sage Publications.
88. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(4), 306-326.
89. Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2017). Linking leader anti-prototypes and prototypes to gender stereotypes. *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), 128–140.
90. Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, 40(1), 45-55
91. Robnik, S. (2015). *Enakost spolov na mestih odločanja-pomen transparentnega kadrovanja: končno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za enake možnosti.
92. Rossi, M., Galasso, S., & Capasso, A. (2017). Women do it better: An investigation on the association between gender diversity in board of directors and the financial performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(6), 41.
93. Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2021). Five shades of women: evidence from Italian listed firms. *Meditari Accountancy Research*.
94. Scarborough, W. (2018, 23. februar). *What the data says about women in management between 1980 and 2010* <https://hbr.org/2018/02/what-the-data-says-about-women-in-management-between-1980-and-2010>
95. Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (p. 1140). Springer Nature.
96. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624.
97. Shambaugh, R. (2015, 25. maj). *Getting more women into senior management* <https://hbr.org/2015/05/getting-more-women-into-senior-management>
98. Shrader, C. B., Blackburn, V. B. & Iles, P. (2020). Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 32(1), 102.

99. Sindell, T. & Shamberger, S. (2016). Beyond gender: Changing the leadership conversation. *People and Strategy*, 39(3), 32.
100. Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A. & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519-536.
101. Spillane, J. P. (2005, junij). Distributed leadership. In *The Educational Forum* (Vol. 69, No. 2, pp. 143-150). Taylor & Francis Group.
102. Stevenson, J. E. & Orr, E. (2017, 8. november). *We interviewed 57 female CEOs to find out how more women can get to the top* <https://hbr.org/2017/11/we-interviewed-57-female-ceos-to-find-out-how-more-women-can-get-to-the-top>
103. Stoker, J. I., Van der Velde, M. & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31-42.
104. Tinsley, C. H. & Ely, R. J. (2018). What most people get wrong about men and women: Research shows the sexes aren't so different. *Harvard Business Review*, 96(3), 114-121.
105. Tominc, P., Šebjan, U. & Širec, K. (2017). *Menedžerski položaji v organizacijah: spolna enakost ali neenakost?* Maribor: Filozofska fakulteta.
106. Turesky, M., & Warner, M. E. (2020). Gender dynamics in the planning workplace: The importance of women in management. *Journal of the American Planning Association*, 86(2), 157-170.
107. Turk, W. (2007). Manager or leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20.
108. Val, C., & Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways: the Ontario Journal of Outdoor Education*, 24(3), 28-31.
109. Velte, P. (2017). Do women on board of directors have an impact on corporate governance quality and firm performance? A literature review. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 5(4), 302-346.
110. Wang, G., Holmes Jr, R. M., Devine, R. A. & Bishoff, J. (2018). CEO gender differences in careers and the moderating role of country culture: A meta-analytic investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 30-53.
111. Walby, S. (2011). The Impact of the Women's Movement on the Gender Equality Agenda in Sweden. *Social Politics*, 18(1), 17-38.
112. Werner, H. (2015). *Gender equality in employment and occupation. Directive 2006/54/EC European Implementation Assessment*. Brussels: European Parliamentary Research Service.
113. Wittenberg-Cox, A. (2013). Stop fixing women, start building management competencies. *Handbook of Research on Promoting Women's Careers* (pp. 106-116). Cheltenham; Edward Elgar Publishing Limited.
114. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.

115. Združenje Manager. (brez datuma). Ženske v upravah podjetij EU. *Združenje Manager*. <https://www.manager.si>

PRILOGE

PRILOGA 1: Povzetek ekspertnega intervjuja s prof. dr. Danico Purg

1. Vprašanje: Kako dolgo že delujete v managementu in na katerih področjih?

V managementu sem prisotna več kot trideset let. Čeprav me večina pozna po vodenju IEDC, sem sodelovala tudi v številnih svetovalnih organih, upravnih odborih in mednarodnih mrežah. Posebej me zanimata razvoj vodenjstva in etika vodenja. Prepričana sem, da prav skozi izobraževanje in mentorstvo oblikujemo prihodnje generacije voditeljic. Pri mladih voditeljicah se že v času študija vidi, katere bodo prevzele pobudo. Pomembno pa je, da imajo dostop do pravih priložnosti in mentorjev, sicer se njihov potencial hitro izgubi.

2. Vprašanje: Kako bi opisali značilnosti ženskega sloga vodenja in v čem se razlikuje od moškega?

Ženske pogosto gradijo vpliv na sodelovanju in dolgoročnih odnosih, ne na hierarhični avtoriteti. To jim daje prednost pri ustvarjanju zaupanja in etične klime, a hkrati pomeni, da jih v tradicionalnih strukturah moči pogosto ne prepoznajo kot nosilke vpliva. Ženske v management prinašajo drugačen slog vodenja, bolj sodelovalen, empatičen in dolgoročno naravnan. Sodobno vodenje ni več ukazovalno, ampak vključujoče. Ženske to razumejo intuitivno, znajo poslušati, vključevati in graditi zaupanje. Te lastnosti so danes konkurenčna prednost, ne šibkost.

3. Vprašanje: Katere prednosti takšen pristop prinaša organizacijam?

Tak slog vodi k večjemu zaupanju, motivaciji in inovativnosti v timih. Vodje, ki pokažejo človeškost, ne izgubijo avtoritete, nasprotno, pridobijo spoštovanje. V današnjem času je to bistven temelj trajnostnega vodenja.

4. In morebitne slabosti?

Ne gre za slabosti, temveč za predsodke. Pogosto se od žensk pričakuje, da bodo manj odločne ali preveč empatične. V resnici gre za drugačen način doseganja ciljev, preko sodelovanja, etike in integritete. To so lastnosti, ki gradijo dolgoročno stabilnost organizacij

5. Kako se ženske po vašem mnenju razlikujejo v pristopu k tveganju?

Ženske niso manj pogumne, so pa bolj previdne. Pogledajo širšo sliko in razmišljajo dolgoročno. To pomeni manj impulzivnih odločitev, kar je za trajnostno vodenje ključno. So enako ambiciozne kot moški, vendar drugače tehtajo posledice.

6. Ali menite, da se ta slog dovolj prepoznava in vrednoti v organizacijah?

Ne vedno. Paradigma moči je še vedno povezana z odločnostjo in hierarhičnim vodenjem, zato se ženski pristop pogosto razume kot manj avtoritativen. A v resnici gre za drugačen način doseganja ciljev, preko sodelovanja, etike in integritete. To so lastnosti, ki danes gradijo zaupanje in dolgoročno stabilnost organizacij.

7. Katere so glavne ovire, s katerimi se ženske srečujejo pri napredovanju?

Največja ovira niso zakoni, ampak kultura. Ženske pogosto niso vključene v neformalne odločevalske kroge, kjer se odloča o resnični moči. Na strateški ravni odločanja je pogosto prisoten nevidni zid. Ženska je lahko priznana strokovnjakinja, a ko pride do zasedanja mest v upravah, odločajo predvsem neformalna omrežja, kjer žensk skorajda ni. Ženske pogosto pridejo do srednjega managementa, tam pa se ustavi, ne zato, ker nimajo sposobnosti, ampak ker so vstopi v najvišje strukture zaščiteni s strani moških omrežij.

8. Kako bi lahko te sistemske ovire premagali?

Potrebujemo več transparentnosti pri imenovanjih, formalne programe mentorstva in zavedanje, da raznolikost prinaša kakovost odločanja. Formalno imamo enake pogoje, a v praksi so ženske redkeje del tistih omrežij, kjer se odloča o prihodnosti podjetja. Dokler tega ne spremenimo, bomo imeli le navidezno enakost.

9. Kako pomembno je izobraževanje za razvoj ženskih voditeljic?

Izobraževanje ne sme biti zgolj prenos znanja. Razvijati mora kritično mišljenje, samorefleksijo, integriteto in etično odgovornost vodij. Brez tega bodo ženske težko prebile obstoječe zidove. Formalna izobrazba sama po sebi ni dovolj, pomembno je razvijati celovit voditeljski potencial, ki vključuje etiko in socialno inteligenco.

10. Kaj pa mentorstvo?

Mentorstvo je ključno, če želimo prekinjati cikle nevidnih ovir. Mentorstvo je eden najmočnejših vzvodov za napredovanje žensk. Brez podpore in zgledov je težko prebiti zidove, ki jih ustvarja sistem. Ženske potrebujejo tako mentorje kot sponzorje – nekoga, ki jih podpira, in nekoga, ki jih predstavi pravim ljudem. Ko mlajše ženske vidijo uspešne voditeljice, pridobijo samozavest in občutek, da je uspeh dosegljiv.

11. Zakaj ženske kljub visoki usposobljenosti pogosto niso vključene v strateško odločanje?

Ključno vprašanje. Težava ni v kompetencah, ampak v institucionalnih praksah in družbenih pričakovanjih. Ženske so pogosto odlične izvajalke, redkeje pa dobijo priložnost, da so sooblikovalke vizije. Če jih ne vključimo v strateške razprave, izgubljam velik del potenciala. V zadnjem desetletju se sicer opaža napredek, zlasti v podjetjih, ki vključujejo načela ESG (okoljskega, družbenega in upravljaljskega vidika) ter trajnostnega vodenja, kjer so vrednote, kot so sodelovanje, etika in raznolikost, bolj cenjene. Dokler ne bomo spremenili institucionalnih mehanizmov in dokler ne bodo ženske del strateških odborov, bomo imeli vedno situacijo, da vodijo vsakodnevne procese, a ne oblikujejo prihodnosti.

12. Kako bi opisali razlike med operativno, taktično in strateško vlogo žensk?

Veliko žensk deluje na ravni, kjer se odločitve pripravljajo in implementirajo, manj pa jih ima vpliv na to, katere odločitve bodo sploh sprejete. So izvrstne v koordinaciji in izvedbi, a premalo prisotne pri viziji in usmerjanju organizacije. Ženske pogosto odlično vodijo ekipe in skrbijo za izvedbo projektov, a redkeje pridejo do mize, kjer se sprejemajo strateške odločitve.

13. Kako pomembna je institucionalna podpora za spremembe?

Če organizacije resno mislijo z raznolikostjo, morajo to vključiti v svoje strateške cilje in kadrovske politike, ne zgolj v komunikacijo navzven. Transparentni postopki imenovanja, mentorski programi in uravnotežene uprave so ključni koraki. Brez tega ženske ostajajo na robu odločanja.

14. Kako pogosto se ženske po vašem mnenju še soočajo z diskriminacijo?

Diskriminacija danes redko deluje odkrito. Je bolj subtilna, izraža se v tem, kdo dobi priložnost in kdo je povabljen za mizo, kjer se odloča. Sama sem večkrat doživela, da so moji predlogi naleteli na odziv šele, ko jih je ponovil moški kolega. To je subtilna, a še vedno prisotna oblika neenakosti.

15. Kako močno na to vplivajo stereotipi?

Stereotipi so najtrdovratnejši del sistema. Ženskam se še vedno pripisuje večja emocionalnost, kar se pogosto napačno interpretira kot manjša racionalnost, a ravno sposobnost empatije in povezovanja je ključna za sodobno voditeljstvo.

16. Kakšen je po vašem mnenju prispevek žensk v upravnih odborih?

Ženske v upravnih odborih so ključne, če želimo uravnoteženo in trajnostno voditeljstvo. Ne

gre samo za številke, temveč za kakovost odločanja, ki ga raznolikost prinaša. Pogosto zastavijo drugačna vprašanja, opozorijo na vidike, ki bi sicer ostali spregledani. Ženske v upravnih odborih prinašajo raznolikost mišljenja in čustveno inteligenco. Njihova prisotnost ne pomeni le uravnoteženosti, ampak vodi do boljših odločitev, ker se razprava razširi in postane bolj etična in dolgoročno naravnana.

17. Se vloga žensk v managementu izboljšuje? Kako ocenjujete spremembe v zadnjih letih glede zastopanosti žensk v managementu?

Res je, napredek je opazen, a ni linearen. V določenih panogah se spremembe dogajajo zelo počasi, včasih skoraj neopazno. Vidimo več žensk v upravah, a pogosto gre za formalno prisotnost brez dejanske moči odločanja. Pomembno je, da ženske ne dobijo le sedeža za mizo, temveč tudi glas pri odločanju.

18. Kakšna je po vašem mnenju prihodnost ženskega voditeljstva?

Sem optimistka. Vrednote, ki jih prinašajo ženske, sodelovanje, etika, empatija, dolgoročna usmerjenost, postajajo vse bolj cenjene. Sodobni svet potrebuje tovrstno vodenje. Če želimo, da bodo ženske res vplivale na prihodnost organizacij, jih moramo vključiti že v fazi oblikovanja vizij, ne šele v njihovo izvedbo. Dokler ne bomo spremenili institucionalnih mehanizmov, bomo imeli situacijo, da vodijo vsakodnevne procese, a ne oblikujejo prihodnosti. Ko bomo kot družba prepoznali, da raznolikost ni le vprašanje pravičnosti, ampak kakovosti odločitev, bomo naredili pravi korak naprej.

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za managerke

Spoštovani,

V okviru magistrske naloge na temo »Analiza vloge žensk v managementu«, podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, pod mentorstvom prof. dr. Judite Peterlin, vas vljudno prosim za izpolnitev vprašalnika.

Vaši odgovori bodo obravnavani anonimno in zaupno ter bodo pomembno prispevali k boljšemu razumevanju te tematike.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in sodelovanje.

1. Starost:

- a) < 30 let
- b) 30-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51-60 let
- e) nad 60 let

2. Izobrazba: _____

3. Vaša trenutna pozicija v podjetju:

- a) Nižji management
- b) Srednji management
- c) Višji management
- d) Upravni odbor
- e) Drugo: _____

4. Dolžina delovne dobe v managementu: _____

5. Področje delovanja podjetja: _____

6. Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni:

- a) Mikro podjetje (1–10 zaposlenih)
- b) Majhno podjetje (11–50 zaposlenih)
- c) Srednje podjetje (51–250 zaposlenih)
- d) Veliko podjetje (več kot 250 zaposlenih)

7. Kako pomembna menite, da je zastopanost žensk v upravnih odborih za uspešnost podjetja?

- a) Zelo pomembna
- b) Pomembna
- c) Nevtralna

- d) Nepomembna
- e) Zelo nepomembna

8. **Katere konkretne prednosti menite, da prisotnost žensk prinaša upravnim odborom?** (Označite vse, ki veljajo)

- a) Večja inovativnost
- b) Večja povezanost ekipe
- c) Boljša komunikacija
- d) Druge: _____

9. **Ali se strinjate, da prisotnost žensk v upravnem odboru prinaša nove perspektive in izboljšuje proces odločanja?**

- a) Popolnoma se strinjam
- b) Strinjam se
- c) Nevtralno
- d) Ne strinjam se
- e) Popolnoma se ne strinjam

10. **V kolikšni meri se strinjate s trditvijo, da ženske prispevajo k manjšemu tveganju v podjetju zaradi manj agresivnih poslovnih politik?**

- a) Popolnoma se strinjam
- b) Strinjam se
- c) Nevtralno
- d) Ne strinjam se
- e) Popolnoma se ne strinjam

11. **Ali menite, da se vloga žensk v managementu v zadnjih letih povečuje?**

- a) Da, bistveno
- b) Da, nekoliko
- c) Ne, ostaja enaka
- d) Ne, zmanjšuje se

12. **Katere ovire menite, da še vedno obstajajo za ženske v managementu?** (možnih več odgovorov)

- a) Diskriminacija
- b) Pomanjkanje mentorskih programov
- c) Družbene norme
- d) Pomanjkanje izkušenj
- e) Drugo: _____

13. **Kako pogosto sodelujete pri strateškem odločanju?**
- a) Zelo pogosto
 - b) Pogosto
 - c) Redko
 - d) Nikoli
14. **Kako pogosto sodelujete pri taktičnem odločanju?**
- a) Zelo pogosto
 - b) Pogosto
 - c) Redko
 - d) Nikoli
15. **Kako pogosto sodelujete pri operativnem odločanju?**
- a) Zelo pogosto
 - b) Pogosto
 - c) Redko
 - d) Nikoli
16. **Kako bi ocenili svoj vpliv na odločanje v primerjavi z moškimi managerji?**
- a) Zelo velik
 - b) Velik
 - c) Enak
 - d) Majhen
 - e) Zelo majhen
17. **Kateri dejavniki po vašem mnenju omejujejo vpliv žensk pri odločanju v podjetju?**
(možnih več odgovorov)
- a) Organizacijska kultura
 - b) Neenake možnosti za napredovanje
 - c) Stereotipi in predsodki
 - d) Drugi: _____
18. **Menite, da so vaši prispevki pri strateškem, taktičnem in operativnem odločanju enako cenjeni kot prispevki moških?**
- a) Da, vsa področja
 - b) Da, samo v nekaterih področjih
 - c) Ne, pri večini področij
 - d) Ne, pri vseh področjih
19. **Ali menite, da obstajajo razlike med moškim in ženskim stilom vodenja?**
- a) Da
 - b) Ne

c) Ne vem

20. Če da, katere od naslednjih značilnosti bi pripisali ženskim vodjem? (Označite vse, ki veljajo)

- a) Prijaznost
- b) Toplina
- c) Usmerjenost k rezultatom
- d) Samozavest
- e) Skupinsko delo
- f) Mentorstvo in podpora sodelavcem
- g) Drugo (prosimo, navedite): _____

21. Kateri dejavniki po vašem mnenju omejujejo vpliv žensk pri odločanju v podjetju? (možnih več odgovorov)

- a) Prijaznost
- b) Toplina
- c) Usmerjenost k rezultatom
- d) Samozavest
- e) Skupinsko delo
- f) Mentorstvo in podpora sodelavcem
- g) Drugo (prosimo, navedite): _____

22. Ali menite, da so ženske vodje bolj učinkovite v določenih panogah (npr. izobraževanje, zdravstvene storitve) v primerjavi z moškimi?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

23. Kako pogosto menite, da se ženske soočajo z diskriminacijo na vodstvenih položajih?

- a) Zelo pogosto
- b) Pogosto
- c) Redko
- d) Zelo redko
- e) Nikoli

24. Se strinjate s trditvijo, da so ženske bolj podvržene ocenjevanju na podlagi stereotipov kot moški?

- a) Popolnoma se strinjam
- b) Strinjam se
- c) Nevtralno

- d) Ne strinjam se
 - e) Popolnoma se ne strinjam
25. Ali ste že kdaj sami doživeli ali opazili spolno diskriminacijo na delovnem mestu?
- a) Da
 - b) Ne
26. Če ste že doživeli ali opazili spolno diskriminacijo, opišite primer (neobvezno):
-
-
27. Ali menite, da bi morala podjetja sprejeti ukrepe za povečanje zastopanosti žensk na vodilnih položajih?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Nimam posebnega mnenja
28. Katera od naslednjih praks se vam zdi najučinkovitejša za spodbujanje večje zastopanosti žensk v managementu? (Označite vse, ki veljajo)
- a) Kvote za zastopnost žensk
 - b) Fleksibilni delovni pogoji
 - c) Mentorske programe
 - d) Spremembe v kulturi podjetja
 - e) Drugo (prosimo, navedite): _____
29. Ali vaše podjetje že izvaja ukrepe za povečanje zastopanosti žensk v managementu?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Če da, katere (označite vse, ki veljajo)?
 - Kvote za ženske
 - Mentorski programi
 - Izobraževanja o enakosti spolov
 - Drugo: _____
30. Ali bi podprli zakonodajne ukrepe, ki bi zahtevali večjo zastopnost žensk v upravnih odborih?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Nimam posebnega mnenja

31. **Imate še kakšne dodatne komentarje glede vloge žensk v managementu?**

32. **Kakšne spremembe bi predlagali za izboljšanje vloge žensk v managementu in njihov vpliv na odločanje?**

33. **Ali imate kakšne dodatne pripombe ali izkušnje, ki bi jih želeli deliti?**

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem. Vaši odgovori bodo pomembni za razumevanje vloge žensk v managementu in njihov vpliv na odločanje.

Povzeto in prirejeno po Adams & Ferreira (2004); Shrader in drugi (2020); OECD (2022); Ahern & Dittmar (2012); Ramos in drugi (2022); Eagly & Carli (2007); Kanjuo Mrčela in drugi (2015); Catalyst (2023); Eagly (2007); Davidson & Burke (2011).