

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IZZIV: BITI ŽENSKA V POSLOVNEM SVETU

Ljubljana, junij 2010

MOJCA VERŠIČ

IZJAVA

Študent/ka Mojca Veršič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENSKI DRUŽBI	3
1.1 SPLOŠNO	3
1.2 IZOBRAŽEVANJE IN IZOBRAŽENOST ŽENSK	5
1.3 ŽENSK E IN TRG DELA	8
2 VZROKI ZA DANAŠNJI POLOŽAJ ŽENSK	11
2.1 ZGODOVINSKO OZADJE »RAZVOJA« DANAŠNJE ŽENSK E.....	11
2.2 SPOLNI STEREOTIPI IN PREDSDODKI	16
2.3 TRADICIONALNA VLOGA ŽENSK E V DRUŽBI	18
3 TEŽAVE IN OVIRE ZA ŽENSKO NA POSLOVNI POTI	19
3.1 ODLOČITEV: KARIERA, DRUŽINA ALI OBOJE?.....	20
3.1.1 Karierna pot ženske v primerjavi z moško.....	23
3.2 STEKLENI STROP IN KONCEPT LABIRINTA	25
3.3 MENTORSTVO IN NEFORMALNE MREŽE POZNANSTEV.....	26
3.4 PREDSDODKI IN STEREOTIPI O POSLOVNIH ŽENSK AH.....	28
3.5 RAZLIKA V PLAČILU MED SPOLOMA	29
3.6 VEČPLASTNA DISKRIMINACIJA	31
4 ŽENSK E NA VODILNIH POLOŽAJIH	32
4.1 POGLED NA STATISTIKO.....	32
4.2 ŽENSK A KOT VODJA V PRIMERJAVI Z MOŠKIM.....	34
4.3 ŽENSKO PODJETNIŠTVO	37
4.4 PREDLOGI IN REŠITVE ZA POVEČANJE ŠTEVILA VODILNIH ŽENSK	38
5 ZAŠČITA IN POMOČ ŽENSKAM PRI USTVARJANJU KARIERE	41
5.1 ZAKONSKO VARSTVO IN VLADNE ORGANIZACIJE.....	41
5.1.1 Slovenija.....	41
5.1.2 Evropska unija.....	42
5.1.3 Mednarodne organizacije	43
5.2 ZDRUŽENJA ŽENSK V SLOVENIJI	44
5.2.1 Sekcija menedžerk.....	44
5.2.2 Društvo poslovnih žensk Slovenije	45

5.2.3	Ženski lobi Slovenije.....	45
5.2.4	Združenje univerzitetnih izobraženk Slovenije.....	46
6	PRIMARNA RAZISKAVA: INTERVJU.....	46
6.1	O METODI, VZORCU IN OMEJITVAH	46
6.2	KRATKA PREDSTAVITEV IZBRANIH INTERVJUJUVANK	47
6.2.1	Nataša Ratej (generalna direktorica podjetja Rima d.o.o.)	47
6.2.2	Nina Tomažin (direktorica in partnerica agencije Propiar d.o.o.).....	48
6.2.3	Aleša Kandus Benčina (predsednica uprave podjetja Medex d.d.).....	48
6.2.4	Dr. Maja Makovec Brenčič (izredna profesorica in prodekanja za razvoj na Ekonomski fakulteti).....	48
6.2.5	Gordana Višinski (direktorica investicij v podjetju SAGO d.o.o.)	49
6.3	ANALIZA INTERVJUJEV IN GLAVNE UGOTOVITVE.....	49
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI.....	58

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delež študentk v visokošolskem dodiplomskem študiju, Slovenija, 1945–2007	7
Slika 2:	Zadovoljstvo žensk z različnimi vlogami, ki jih imajo v življenju	21
Slika 3:	Prikaz steklenega stropa in steklenih sten	26
Slika 4:	Razmerje med plačami žensk in moških v Sloveniji (v %), 1986–2008	30
Slika 5:	Moški in ženski stil vodenja.....	36
Slika 6:	Število žensk na 100 moških, ki se ukvarjajo s podjetništvom, 2004.....	37

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Kronologija pridobivanja pravic žensk oz. pomembnejši dogodki v zgodovini žensk na Slovenskem	4
Tabela 2:	Primerjava med deleži delovno aktivnih žensk in moških v dvajsetih najpogostejših poklicih, Slovenija.....	10
Tabela 3:	Polarnost moško-ženskih značilnostnih potez	17
Tabela 4:	Moški in ženske na vodstvenih položajih, Slovenija, 2008	34
Tabela 5:	Spremembe, ki lahko vplivajo na povečanje števila menedžerk.....	40
Tabela 6:	Povzetek glavnih ugotovitev intervjujev.....	50

UVOD

Že od nekdanj je tako v naravi kot v družbi vladal zakon močnejšega. Šibkejši v naravi so se borili za preživetje, za obstanek in močnejši so brezskrbno živeli. V metaforičnem smislu lahko to prenesemo tudi v družbeno življenje človeka. Ženske se sicer niso dobesedno borile za preživetje z moškimi, so pa vedno ostajale nekje v ozadju, tako v zasebni kot v javnih sferah. Trajalo je dolgo, pravzaprav predolgo, vendar so se ženske počasi začele izvijati iz svoje lupine. Individualne posameznice ali manjše organizirane skupine žensk so se v preteklosti začele počasi boriti za enakopravnost spolov, ki nam je bila nepravilno odvzeta. Korak za korakom so uspele, da smo ženske sčasoma začele pridobivati moškim samoumevne pravice in svoboščine. To je nedvomno pripomoglo k temu, da je v zadnjem času vedno več žensk začelo zasedati pomembna družbena mesta in delovati na področjih, ki so še nedavno veljala za moško domeno. Svojo nežnejšo stran, ki je tako dolgo veljala prav za njihovo šibkost in s tem slabost, danes ženske uporabljajo kot prednost, ki se obnese v marsikateri situaciji. Danes moški ženskam, čeprav včasih stežka, priznavajo njihove dosežke, ki so v zgodovini marsikdaj ostali prezrti in pozabljeni.

Ko so ženske začele vstopati na trg delovne sile, so jih delodajalci imeli za šibkejše, manj zanesljive in manj sposobne od moških kolegov. Dejstvo je, da so bile ženske sprva še manj izobražene od moških. Posledica tega so bila dela na manj zahtevnih delovnih mestih, kjer niso imele dovolj možnosti pokazati svoj potencial in ga tudi razvijati. Možnosti za napredovanje so bile zelo majhne. Take situacije so danes še vedno prisotne, saj določena področja, med drugimi tudi poslovno, še vedno veljajo za moški svet. Kljub temu, da se je število žensk v podjetjih močno povečalo in se je stopnja izobrazbe sodobne ženske dvignila celo nad raven moške, je na vodilnih in najodgovornejših mestih v upravah podjetij njihovo število še vedno zanemarljivo.

Namen diplomske naloge je torej podrobneje pregledati, raziskati in pojasniti nastanek in stanje zgoraj opisanega problema. Ker je to aktualni problem in se ženske v sodobnem poslovnem svetu še vedno srečujemo z neutemeljenimi ovirami, ki so nam postavljene na naši karierni poti, se mi zdi pravilno, da opozarjamo na stanje na trgu dela. Potrebno je razbiti stereotipe, ki še vedno počivajo v podzavesti ljudi, zameglijo razumno presojo in pustijo, da predsodki vodijo žensko kariero ter ji ne pustijo napredovati na najvišja mesta v podjetjih. V tem konkurenčnem okolju naj bi podjetja namreč vodili najsposobnejši posamezniki, pa naj bodo to moški ali ženske.

Cilj diplomske naloge bo glede na napisano opozoriti na težave, s katerimi se še vedno sooča sodobna ženska na svoji poti do poslovnega vrha in hkrati dokazati, da so vsaj nekatere ovire postavljene oziroma ohranjene s strani moških, ki se počutijo ogrožene, da jih bo izpodrinila sposobnejša in samozavestnejša ženska. Vsaj podzavestno se namreč zavedajo, da imajo ženske vse potrebne attribute, da vodijo še tako velika podjetja in na splošno opravljajo vse naloge tako dobro kot moški.

Ženske pogosto naletijo na drugačno obravnavo prav zaradi pripadnosti spolu. In poslovni svet ni nobena izjema. Spolno obarvani stereotipi in predsodki so krivi za številne težave in spregledane priložnosti za ženske, ki želijo napredovati v karieri. Predpostavke, kot so: ženske niso dobre menedžerke, nimajo enake motivacije za delo kot moški, zaposleni ne želijo delati z nadrejeno žensko in družina z uspešno žensko trpi, so le ene od zgrešenih miselnosti, ki ženskam otežujejo uspeh (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 73).

- ◆ HIPOTEZA 1: Ženska je še vedno zaznamovana s svojim spolom, kar ji onemogoča enake možnosti pri boju za najvišja delovna mesta in to kaže na diskriminacijo.

Karierna pot ženske se razlikuje od karierne poti moškega, saj morajo ženske že pred začetkom kariere sprejeti pomembne odločitve, ki zadevajo najmanj otroke in družino. Ta vprašanja za moškega niso tako ključna (O'Neal & Bilimoria, 2005, str. 169). Vendar pa je to le eden od problemov v vrsti ovir, kot so pomanjkanje mentorjev, obstoječe »moške« neformalne mreže poznanstev, stekleni strop itd.

- ◆ HIPOTEZA 2: Kljub temu, da se število žensk na visokih položajih zmerno povečuje, pa se na svoji poti še vedno srečujejo z neutemeljenimi ovirami.

Ženske so glede na statistiko o izobraženosti že prehitеле moške, kar pomeni, da so sposobne prevzeti krmilo kateregakoli podjetja in ga s svojim znanjem tudi uspešno voditi. Nekateri celo trdijo, da so ravno ženske lastnosti tiste, ki jih primanjkuje na ključnih položajih.

- ◆ HIPOTEZA 3: Ženska ima prav tako kot moški lahko vse dispozicije, ki so potrebne za odlično vodjo.

Diplomsko delo sloni na poslovni raziskavi, s katero sem iskala odgovore na zgoraj opisane probleme in na podlagi katere bom v zaključnem delu komentirala resničnost zastavljenih hipotez. Raziskavo sem vodila s pomočjo naslednjih metod deskriptivnega pristopa:

- ◆ metoda deskripcije (opisovanje dejstev, odnosov in procesov)
- ◆ komparativna metoda (za primerjave med moškimi in ženskami)
- ◆ metoda kompilacije (za povzetek stališč, ugotovitev in spoznanj drugih avtorjev)

Celotno raziskavo sem na koncu dopolnila z intervjuji, ki so pomagali osvetliti problem s pomočjo osebnih izkušenj in mnenj žensk, ki so že zgradile svojo kariero ter so na lastni koži izkusile pasti poslovnega sveta za ženske.

V diplomski nalogi sem najprej orisala trenutni družbeni položaj žensk v Sloveniji, nadalje prikazala vzroke za današnji položaj žensk na splošno, izpostavila različne vloge, ki jih ima sodobna ženska v družbi, in opozorila na težave, s katerimi se sooča na svoji karierni poti. Predstavila sem žensko na vodilnem položaju, kakšne so njene značilnosti in posebnosti kot vodje v primerjavi z moškim. Na kratko sem se dotaknila še zakonskega varstva žensk na trgu dela v smislu enakopravnosti z moškim in izpostavila obstoječa združenja poslovnih žensk, ki z nasveti pomagajo in s priznanji nagrajujejo najuspešnejše poslovne ženske.

1 POLOŽAJ ŽENSK V SLOVENSKE DRUŽBI

1.1 Splošno

Teoretično gledano je Republika Slovenija, po ustavni definiciji, demokratična, pravna in socialna država. V praksi pa obstajajo področja, kjer je razumevanje človekovih pravic kot pravic moških še vedno v ospredju. Najbolj izrazito se tako ravnanje kaže na področju zastopanosti žensk v političnem, javnem in ekonomskem odločanju. Kozmikova in Jeramova (1997, str. 11–14) sta mnenja, da sta obdobje tranzicije in uspeh, dosežen v procesu krepitve demokracije in stabiliziranja gospodarstva, pustila slovenske ženske ob strani. Stereotipne vloge žensk in moških, način delovanja političnih institucij in stoletja trajajoče razmerje moči med ženskami in moškimi so na žalost značilnosti, ki določajo tudi položaj žensk v Sloveniji.

Po podatkih Statističnega urada je prebivalcev v Sloveniji malo več kot dva milijona, pri čemer je procent moških in žensk dokaj enakomerno porazdeljen. Konec septembra 2009 je bilo med prebivalci 50,5 % žensk in 49,5 % moških. Vsako leto se sicer rodi več dečkov kot deklic, vendar je žensk v skupnem številu prebivalcev več na račun nižje stopnje umrljivosti slednjih, zaradi genetskih, socioloških, zdravstvenih in drugih razlogov (Vertot & Kozmelj, 2009).

Glavne značilnosti povprečne slovenske ženske bi bile po zadnjih podatkih naslednje: so za 3,4 leta starejše od moških, 94 % jih ima končano najmanj srednjo šolo, 75 % jih nadaljuje izobraževanje, na uro so plačane za okoli 5 % manj kot moški, živijo 9,1 leta dlje kot moški ter so ob rojstvu prvega otroka stare v povprečju 28 let, kar je doslej najvišja starost žensk ob rojstvu prvega otroka po drugi svetovni vojni pri nas. Zgovoren podatek o odlaganju materinstva v kasnejša leta je, da so bile pred petnajstimi leti najbolj rodna skupina žensk ženske, stare 23 let (Vertot & Kozmelj, 2009).

Da bomo bolje razumeli pot, ki so jo prehodile ženske na našem območju ter kako se je razvijal in utrjeval položaj slovenske ženske, je v nadaljevanju v Tabeli 1 prikazan kronološki pregled pomembnejših dogodkov v zgodovini žensk na Slovenskem.

Tabela 1: Kronologija pridobivanja pravic žensk oz. pomembnejši dogodki v zgodovini žensk na Slovenskem

Leto	Pravica oziroma dogodek
1848	Fany Hausman objavi svoje pesmi v Celskih novinah in v prvem slovenskem političnem listu Slovenije.
1871	Ministrstvo za znanost z odlokom ustanovi državno žensko učiteljišče v Ljubljani.
1872	V službo sprejeta prva poštna uradnica.
1896	Ustanovljena višja dekliška šola.
1897	Začne izhajati prvi ženski časopis Slovenka.
1898	Ustanovljeno prvo žensko društvo.
1905	Prva ženska sprejeta v službo na ljubljanskem magistratu.
1906	Marija Urbas kot prva Slovenka doktorira (iz filozofije) na Univerzi v Gradcu.
1920	Ana Mayer Kansky kot prva Slovenka obrani prvi doktorat na Univerzi v Ljubljani.
1942	Uzakonjena splošna volilna pravica (pravno-formalno leta 1945).
1942	Izvoljena prva članica parlamenta.
1945	Izvoljena prva ministrica (Vida Tomšič, področje socialne politike in zdravstva).
1973	Ob dnevu varnosti sprejmejo v slovensko milico prve miličnice (šest).
1974	V ustavi SFRJ sprejeto določilo o svobodnem odločanju o rojstvu otrok.
1977	Uzakonjena pravica do umetne prekinitve nosečnosti (iz drugih, ne le iz zdravstvenih razlogov).
1977	Opravljen prvi umetni oploditev.
1986	Porodniški dopust traja eno leto.
1989	V Ljubljani začne delovati prvi telefon SOS za ženske in otroke – žrtve nasilja.
1992	Pri Vladi RS začne delovati Urad za žensko politiko (kasneje preimenovan v Urad za enake možnosti).
1997	V 1. letnik srednje policijske šole se lahko prvič vpišejo tudi dekleta.

Vir: T. Švajncer, Ženske in moški v Sloveniji, 2000, str. 8–9.

Zgornji izsledki kažejo, da so ženske na slovenskih tleh počasi, a vztrajno pridobivale pomembne pravice, ki so vodile do večje enakopravnosti. Prodirati so začele tudi na področja, ki so dolgo veljala za moško domeno npr. politika in policija. Pri ugotavljanju dejanskega stanja glede enakosti žensk in moških so nam v pomoč izsledki različnih raziskav in analiz, opravljenih zlasti v zadnjem desetletju, ki še vedno kažejo, da obstaja (prikrito ali celo odkrito) razlikovanje po spolu, večinoma v škodo žensk. Taka odkritja niso skladna z željami in cilji držav članic EU in drugih, saj že tretje desetletje potekajo resna prizadevanja, da bi se na vseh zasebnih in javnih področjih življenja odpravilo razlikovanje po spolu (Vertot, 2007, uvodna beseda).

Družbe in kulture po svetu se med seboj zelo razlikujejo, zato o splošnem položaju žensk ne moremo govoriti povsem posplošeno, saj se le ta razlikuje od države do države ter od kulture do kulture. Raziskave, narejene na tem področju, ki prikazujejo kazalnike in dejstva, so prva stopnica na poti razvoja do boljše politike za ženske in moške. Naslednja stopnja je razumeti, zakaj je prišlo do teh sprememb in posledica česa so, šele nazadnje pride na vrsto vprašanje, kaj lahko storimo na tem področju (Vertot, 2007, uvodna beseda).

Glede na napisano bom v nadaljevanju predstavila položaj žensk na področju izobraževanja in dela, saj sta ti dve področji eni od pomembnejših, ki vodijo h kvalitetnejšemu življenju. Nadalje pa se bom povzpela na naslednjo stopnico ter poiskala vzroke za današnji položaj žensk, ki imajo predvsem zgodovinsko ozadje in niso splet le enega ali več dogodkov, ampak so rezultat dolgoletnega patriarhata (po grško *pater* pomeni oče in *archo* pravilo; definiran je kot premoč in nadvlada moškega nad žensko, kar žensko onemogoča pri njenem družbenem, političnem in religioznem delovanju in razvoju).

1.2 Izobraževanje in izobraženost žensk

Pomen izobrazbe je v današnjem času izpostavljen bolj kot kadarkoli prej. Izobrazba je ena od pomembnejših, če ne najpomembnejše sredstvo za doseganje kariernih in osebnostnih ciljev. Predvsem pa nam ponuja možnosti izbire in odpira vrata, ki bi nam v nasprotnem primeru lahko ostala zaprta.

Po mnenju Mencinove (1996, str. 70) izobrazba v družbah pozne modernizacije velja za najpomembnejši dejavnik družbene mobilnosti. Kljub temu, da višja izobrazba ne prinese nujno tudi ugodnejše zaposlitve in večje kvalitete življenja, so že sama pričakovanja ugodnosti, ki jih lahko doprinese, dovolj močna, da so lahko učinkovita.

Enakopravnost v izobraževanju naj bi bila zagotovljena z ustavo in zakoni, čeprav podrobnejše analize kažejo, da obstaja predvsem implicitno razlikovanje na podlagi spola, ki postavlja dečke v superiorni in deklice v inferiorni položaj. Kozmikova in Jeramova (1997, str. 76–77) izpostavita nekaj primerov:

- ◆ V vrtcih je spolno diferencirana vzgoja opazna predvsem skozi igro in uporabo igrač. Pri deklicah namreč prevladujejo igre v povezavi z nego dojenčkov, frizerstvom, pripravo hrane, kozmetiko itd., medtem ko so pri dečkih v ospredju igre s kockami, konstrukcijske igre in igre z avtomobilčki.
- ◆ Učbenik za tretji razred osnovne šole »Babica ti loviš« je problematičen predvsem po tekstualni vsebini, saj je razdeljen na dva dela. Prvi del, z naslovom »Za Mojce: Danes bom slavna princeska postala«, je namenjen deklicam, drugi del učbenika, z naslovom »Za Andreje: Vitez na obisku«, pa je namenjen dečkom.
- ◆ Berilo za četrti razred osnovne šole je problematično v smislu načina vizualizacije. Vsebuje namreč ilustracije, ki jasno kažejo na spolno delitev. Dečki na ilustracijah igrajo aktivne vloge, medtem ko deklice pasivno opazujejo dogajanje iz ozadja.

Iz predstavljenih primerov lahko ugotovimo, da se indikacije spolnih vlog začnejo že v rosnih letih in to ne samo za domačimi vrati, ampak tudi v javnih institucijah, kot so šole. Taki primeri pripomorejo k reprodukciji spolne delitve dela in družbenih vlog, kar vpliva tudi na nadaljevanje izobraževanja (Kozmik & Jeram, 1997, str. 77). Na srednješolski stopnji je opazen trend večjega zanimanja deklet za splošnoizobraževalne programe in programe za t. i.

»ženske« poklice, fantov pa za tehnične poklice (Vertot, 2007, str. 25). Usmeritve, kjer torej ženske prevladujejo v veliki večini, so pedagoška in tekstilna usmeritev, osebne storitve, družboslovje ter zdravstvena, ekonomska, kemijska in usnjarska usmeritev. Najbolj uravnoteženo spolno strukturo pa zasledimo na agroživilstvu, gostinstvu in turizmu (Kozmik & Jeram, 1997, str. 80–94).

Razlike v deležu moških in žensk po izobraževalnih programih se ohranjajo tudi na višješolski in visokošolski stopnji. Študentke se pogosteje odločajo za študij na socialnem, zdravstvenem, pedagoškem ter družboslovnem področju, študenti pa prevladujejo v tehničnih smereh, kot so strojništvo, gradbeništvo, računalništvo ter elektrotehnika (Vertot, 2007, str. 25). Od fakultetnih programov pa so za ženske najbolj privlačne Filozofska, Pedagoška, Ekonomska fakulteta ter Fakulteta za družbene vede. Opazne razlike med spoloma pri izbiri študija v precejšnji meri odražajo delitev vlog v zasebnem življenju in jih s tem še utrjujejo. Poleg tega so poklici, v katerih prevladujejo ženske, praviloma slabše plačani in gospodarska kriza v veliki meri krči možnosti zaposlovanja zlasti v družbenih dejavnostih (Kozmik & Jeram, 1997, str. 82–84).

Razlike med spoloma v stopnji izobrazbe so se skozi desetletja zelo zmanjšala (Mencin Čeplak, 1996, str. 74). Pred 35. leti je le vsaka peta ženska v Sloveniji dosegla višjo stopnjo izobrazbe od končane osnovne šole, 30 % vseh žensk pa je bilo celo brez izobrazbe ali pa je imelo le nedokončano osnovno šolo. Le slaba 2 % žensk sta dosegla izobrazbo, višjo od srednješolske. Po letu 1980 se je razmerje začelo obračati, po letu 2000 je bilo brez osnovne šole še 10 % žensk, danes pa je takih le še 5 %. Leta 2007 je bilo 94,3 % žensk, starih 20 do 24 let, ki so imele dokončano najmanj srednjo šolo (v EU-27 80, 8 %), med enako starimi moškimi pa je bilo takih 89,0 % (v EU-27 75,5 %) (Vertot & Kozmelj, 2009). Zelo pohvalno je tudi dejstvo, da je imela Slovenija leta 2005 v EU-25 najvišji delež žensk s končano srednjo šolo, najnižjega pa je z 48 % imela Malta (Vertot, 2007, str. 25).

V 90-tih lahko zasledimo še en pojav, in sicer izredno visok porast vpisa žensk na dodiplomski študij. Med redno vpisanimi predstavljajo ženske nad polovico vseh vpisanih (Kozmik & Jeram, 1997, str. 12). V študijskem letu 2007/08 je bilo med študenti že skoraj 60 % žensk (Vertot & Kozmelj, 2009). Delež le-teh po programih je sicer različen, saj na tej ravni izobraževanja še vedno obstaja spolna segmentacija področij.

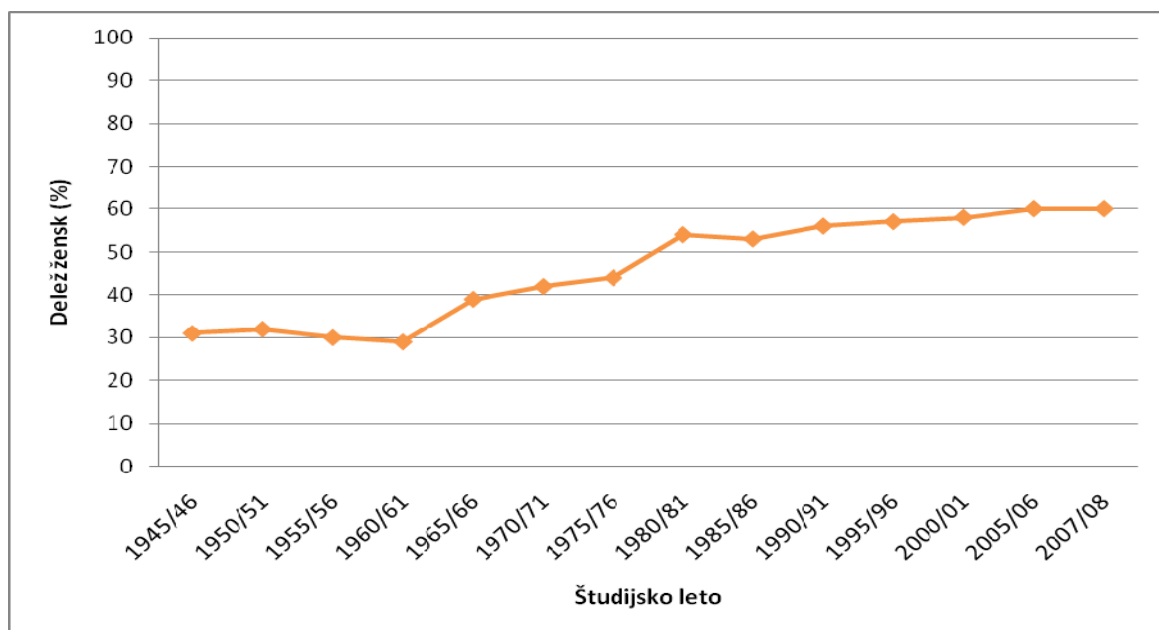
Vredno pa je omeniti dejstvo, da ženske prevladujejo med tistimi, ki uspešno zaključijo dodiplomski študij. Leta 1994 je bilo na visoki stopnji kar 60,3 % diplomantk in še vedno je opazen trend rasti, saj jih je bilo leta 2007 že 64 % (Kozmik & Jeram, 1997, str. 12; Statistični urad Republike Slovenije, 2008, str. 135). Podoben procent je bil leta 2007 zabeležen tudi med diplomantkami univerzitetnega programa, ki je znašal 65,6 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2008, str. 135). Ob popisu leta 2002 je bil delež žensk v Sloveniji, ki do 30. leta zaključijo šolanje na dodiplomski stopnji, za skoraj 10 % višji od deleža enako starih moških (Vertot, 2007, str. 26).

Glede na zgovorne podatke je več kot očitno, da imajo ženske vse potrebne formalne pogoje za vertikalno poklicno mobilnost¹, toda na vodilnih položajih jih je izrazito malo. Razloge za to lahko najdemo v kulturnih obrazcih in prevladujočih vrednotah v družbi, v družbeno sprejemljivih pričakovanjih do moških in žensk ter v različnih socialnih kontekstih življenja moških in žensk (Kanjuro Mrčela, 1992, str. 78).

Iz sledeče Slike 1 je razvidno, kako se je gibal in povečeval delež študentk v Sloveniji skozi daljše časovno obdobje, ki sega od leta 1945 do leta 2007.

Do leta 1980 je bil delež moških v študentski populaciji večji od deleža žensk, po tem letu pa se je razmerje obrnilo (Kozmelj, 2008).

Slika 1: Delež študentk v visokošolskem dodiplomskem študiju, Slovenija, 1945–2007



Vir: A. Kozmelj, Mednarodni dan študentov, 2008.

Premaknimo se še stopničko višje na podiplomsko izobraževanje. Na slednjem opazamo izrazit porast deleža žensk. Če so moški na tej stopnji v 90-ih letih in prej še vedno prevladovali na magistrskem in doktorskem študiju (leta 1981 je med vsemi magistriralo 16,3 % in doktoriralo 9,0 % žensk; leta 1993 pa jih je magistriralo 39,1 % in doktoriralo 32,8 %) (Kozmik & Jeram, 1997, str. 89), je slika leta 2007 bistveno drugačna. Med vsemi, ki so tega leta končali magistrski program, je bilo 56,7 % žensk. Med tistimi, ki pa so doktorirali, jih je bilo 45,7 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2008, str. 135). Seveda so ti podatki vzeti glede na vsa področja, saj procenti po posameznih področjih zelo variirajo.

¹ Vertikalna poklicna mobilnost pomeni možnost napredovanja na višje položaje v podjetju.

Kljub temu da je žensk, ki nadaljujejo podiplomski študij bistveno več, kot jih je bilo včasih, je padec procenta glede na dodiplomsko izobraževanje opazen. Razlogov za to je več (Kozmik & Jeram, 1997, str. 89):

- ◆ Gre za obdobje, ko si ljudje ustvarjajo družine in imajo majhne otroke, kar predvsem ženskam zelo zmanjša možnost študija.
- ◆ Pritiski na ženske, naj ne odlašajo z ustvarjanjem družine oz. materinstvom, so ponekod še vedno prisotni in močni.
- ◆ Različno obravnavanje žensk in moških na ravni visokega šolstva oz. nasploh (razlike v spodbujanju k nadaljevanju študija, različna pričakovanja v zvezi s stopnjo izobrazbe, ki je za »žensko dovolj«).

Glede na napisano je več kot očitno, da so Slovenke v zadnjih desetletjih vložile v izobraževanje veliko napora. So na splošno zelo dobro izobražene in imajo močno motivacijo po izobraževanju. Iz teh razlogov je možno pričakovati tudi porast žensk na vodilnih položajih v poslovnem svetu (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 4), saj ženske ne bi smele imeti nič manj možnosti za pridobitev dela, ki ga lahko opravljajo glede na doseženo izobrazbo in osebne zmožnosti ter si hkrati zaslužijo enakopravno vključenost na trg dela.

1.3 Ženske in trg dela

Trg dela je abstraktno gledano prostor, kjer se srečujejo iskalci zaposlitve z znanji, veščinami in delovnimi izkušnjami ter delodajalci, ki iščejo primerne kandidate za svoja prosta delovna mesta. In ravno izobraženost, usposobljenost, delovne izkušnje, spol in starost, so po mnenju dr. Kajzerjeve (2006, str. 72) glavni dejavniki, ki pomembno vplivajo na položaj posameznika na trgu dela.

Eden najbolj utrjenih predsodkov, s katerim so se srečevale ženske skozi desetletja, je, da je zaposlovanje žensk pojav, ki se je pojavil šele v moderni dobi. Še več, da je to pojav, ki je protinaraven, saj je razdril »naravno« družino, kjer je moški hranilec družine, ženska pa »čuvarka ognjišča«, vzgojiteljica otrok in družica možu v njegovem prostem času (Cigale, 1992, str. 37).

V Sloveniji zaposlenost žensk ni nov pojav, saj so na trgu dela prisotne že zelo dolgo (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 4). Že v začetku 20. stoletja jih je bilo med vsemi zaposlenimi okoli 20 %. Prvi povojni popis prebivalstva leta 1953 pa je pokazal, da se je ta procent dvignil že na 33,2 %. (Cigale, 1992, str. 43). Od takrat naprej je delež žensk med zaposlenimi v Sloveniji le še naraščal, vse do leta 1992, ko je dosegel višek pri 47,4 % (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 4).

Dejstva, da je delež zaposlenih žensk še vedno naraščal, ne moremo pripisati samo večjemu zaposlovanju žensk, temveč je bilo to posledica hitrega povečevanja brezposelnosti moških (val stečajev in reorganizacij v začetku devetdesetih let je namreč najprej zajel tiste

gospodarske panoge, kjer so med zaposlenimi prevladovali moški), saj je število zaposlenih žensk po letu 1988 dejansko začelo upadati (Kozmik & Jeram, 1997, str. 107). To, da se delež zaposlenih žensk glede na vse zaposlene ni zmanjšal tudi v tranzicijskem obdobju, Slovenijo loči od ostalih postsocialističnih držav, ki se srečujejo z visoko brezposelnostjo žensk (Kozmik & Jeram, 1997, str. 12). Zadnja leta se delež ohranja na približno 45 % (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 4).

Po mnenju Černigoj-Sadarjeve (2000, str. 33) so na stalnejše vključevanje žensk na trg delovne sile v začetku 20. stoletja in naprej pomembno vplivali dejavniki, kot so zmanjševanje števila otrok, povečana življenjska starost, rast storitvenega sektorja ekonomije ter vzpon državne blaginje v šestdesetih letih. Leta 2004 je bila skupna stopnja zaposlenosti² za moške in ženske 65,3 %. Stopnja zaposlenosti žensk³ pa je istega leta presegla 60 % in tako dosegla leta 2000 zastavljeni lizbonski cilj za stopnjo zaposlenosti žensk v EU do leta 2010 (Kajzer, 2006, str. 73). Do leta 2008 pa je padla nazaj na 53,3 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2009, str. 31).

Stopnja zaposlenosti žensk je v vseh evropskih državah nižja od stopnje zaposlenosti moških, kar je posledica številnih ekonomskih in neekonomskih dejavnikov, kot so npr. zgodnejše upokojevanje žensk ter poroka in materinstvo, zaradi katerih se ženska ne odloči za vstop na trg dela (Kajzer, 2006, str. 73).

Za Slovenijo je značilen visok delež žensk, zaposlenih za polni delovni čas (Kozmik & Jeram, 1997, str. 12). Zaposlene so predvsem v t. i. »feminiziranih« sektorjih in poklicih ter ostajajo na nižjih delovnih mestih z manjšo možnostjo napredovanja na višje položaje (Komisija evropskih skupnosti, 2009, str. 5). Samo dejstvo, da so v določenih dejavnostih zaposlene večinoma ženske, to kljub vsemu ne pomeni, da jih tudi nadzirajo. V ženskih panogah se namreč, kadar gre za menedžerske položaje, praviloma išče osebo moškega spola (Cigale, 1992, str. 44).

Kljub temu da ženske prevladujejo v storitvenih dejavnostih kot celoti, pa se najpogosteje zaposlujejo v tistih, ki so tradicionalno povezane z njihovo družbeno vlogo matere in gospodinje. Taka poklicna segregacija je značilnost zaposlovanja žensk v zahodnih industrijskih in postindustrijskih družbah. Najpogostejši dejavniki, ki vodijo do spolnega vzorca zaposlovanja, so (Černigoj-Sadar, 2000, str. 40):

- ◆ Moški in ženske na trgu delovne sile ponujajo različne veščine.
- ◆ Razlike v plačah, delovnem času in varnosti dela.

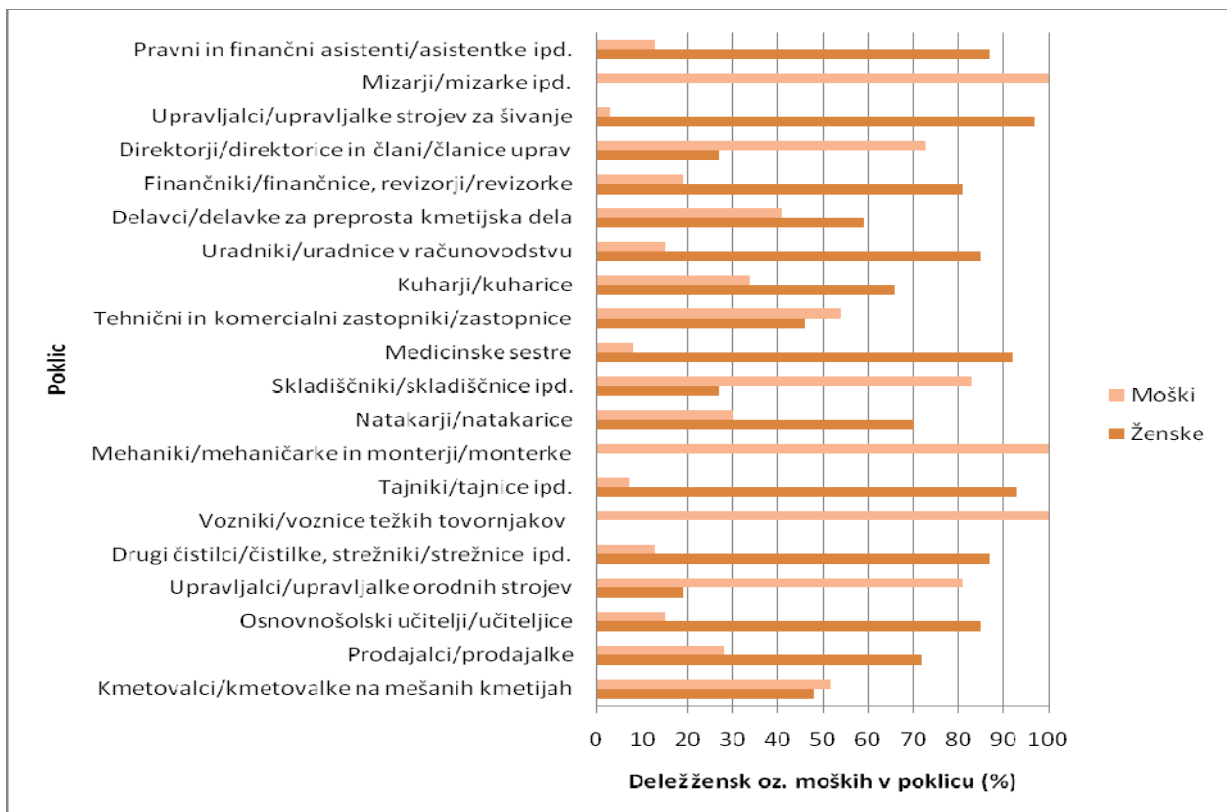
² Skupna stopnja zaposlenosti je opredeljena kot razmerje med številom vseh zaposlenih v starostnem razredu od 15 do 64 let in skupnim številom celotne populacije v isti starostni skupini.

³ Stopnja zaposlenosti žensk je opredeljena kot razmerje med številom zaposlenih žensk v starostnem razredu od 15 do 64 let in skupnim številom ženske populacije v isti starostni skupini.

- ◆ Blaginjski sistem, ki predpostavlja moškega kot glavnega hranilca družine, usmerja ženske v specifični izbor delovnih aktivnosti.
- ◆ Delodajalci obravnavajo moške in ženske kot različno rizično delovno silo. Iz tega razloga delodajalci zavračajo ženske na delovnih mestih, v katera podjetje veliko investira, saj jih razume kot bolj rizične.
- ◆ Razlike v okusih: zaradi negativnega stališča bo delodajalec nasprotoval zaposlovanju moških in žensk v poklicih, ki so za en spol ne-tradicionalni.

V sledeči Tabeli 2 je za leto 2005 prikazanih 20 najpogostejših poklicev ter pripadajoči delež žensk in moških, ki se v njih zaposlujejo.

Tabela 2: Primerjava med deleži delovno aktivnih žensk in moških v dvajsetih najpogostejših poklicih, Slovenija



Vir: N. Vertot, Dejstva o ženskah in moških v Sloveniji, 2007, str. 18.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, ženske z 80 % in več prevladujejo na področju izobraževanja, zdravstva, pravnega in finančnega svetovanja, upravljanja šivalnih strojev, tajništva, strežbe in kot čistilke.

Skupna značilnost ženskega dela je, da je po večini slabše plačano, čeprav ni nobenih dokazov, da ženske slabše delajo. Celó v razvitih evropskih državah ženski zaslužki ponekod dosegajo le 70–80 % moških. Značilen je tudi nižji statusni položaj. Ženske so zaposlene na

nižjih delovnih mestih, ki se ocenjujejo kot manj pomembna, z manjšo odgovornostjo ter dajejo manj družbene moči in vpliva (Cigale, 1992, str. 40).

Enakost žensk in moških na vseh področjih ni sama sebi namen, ampak nujni pogoj za doseganje splošnih ciljev Evropske Unije na področju rasti, zaposlovanja in socialnih razmer. Sodelovanje na trgu dela ženskam zagotavlja materialno neodvisnost ter pomembno prispeva h gospodarskemu razvoju in trajnosti sistemov socialne zaščite. Zaradi dejstva, da je več žensk zaposlenih na negotovih delovnih mestih po pogodbah za krajši čas, je verjetnost, da bo zaradi upada gospodarstva prizadet njihov položaj na trgu dela, toliko večja (Komisija Evropskih skupnosti, 2009, str. 4).

Skozi poglavje o izobrazbi in zaposlenosti žensk smo spoznali, da se je stanje na splošno, ne glede na to, da je na nekaterih področjih še vedno možno izboljšanje, skozi daljše časovno obdobje vendarle obrnilo na bolje. Pogled na stanje skozi zgodovino in kakšna je bila vloga in položaj žensk včasih, nam bo pomagal razumeti, koliko truda je moderna ženska morala vložiti v svoj »napredek«.

2 VZROKI ZA DANAŠNJI POLOŽAJ ŽENSK

Položaj žensk, kot ga poznamo danes, ni samoumeven. Neenako obravnavanje žensk in pripisovanje specifičnih družbenih vlog ni pojav, ki bi kar obstajal sam po sebi, ampak ima svoj izvor v davni zgodovini. Skozi tisočletja se je utrjeval patriarhalni vzorec in šele v modernem času so temu problemu začeli javno posvečati več zanimanja in sprožili ukrepe, ki naj bi postopoma, a vztrajno zmanjšali neenakosti med spoloma.

Kljub vsemu je treba poudariti, da so prav tako obstajala obdobja v času in prostoru, ki so bila ženskam bolj naklonjena. V Egiptu so namreč vladale tudi pomembne faraonke. Če izpostavim najbolj znano Hatšepsut, ki je kot ženska celo nosila faraonovo brado ter je za časa njene vladavine v Egiptu vladal mir in notranji razcvet. Vendar so to izjeme in ne pravilo. Znana so bila številna feministična gibanja, kjer so se ženske borile za svoje pravice, vendar jih je nemalo žalostno končalo svojo pot pod neusmiljenimi pritiski moške »vladavine«.

V tem poglavju se bomo najprej sprehodili skozi kratek zgodovinski pregled položaja žensk, kjer bom izpostavila le nekaj pomembnejših dejstev, ki so zaznamovala neenak položaj žensk v primerjavi z moškimi, saj je zgodovina preveč obširna, da bi lahko zajeli vse.

2.1 Zgodovinsko ozadje »razvoja« današnje ženske

»Ni mi jasno, zakaj naj bi se vedno ubadali z moškimi, sploh pa z njihovimi bitkami; zgodovina žensk je zvečine veliko bolj zanimiva.« (THEODOR FONTANE)

Za začetek postavimo evolucijski razvoj človeka na stran in se najprej posvetimo krščanskemu začetku sveta. Pojasnjevanje »naravne« vloge ženske in moškega najdemo v

Svetem pismu tako Stare kot Nove zaveze. Pri samem nastanku sveta je sicer nakazana enakost vlog s povedjo: »In ustvaril je Bog človeka po svoji podobi, po božji podobi ga je ustvaril: moža in ženo ju je ustvaril.« Ta odlomek ne kaže nadvlade enega spola nad drugim, oba sta enakovredna in istočasno »ustvarjena po božji podobi«. Vendar ta enakost med spoloma hitro zbledi. Prvo bitje, ki ga je Bog ustvaril, je bil moški in ne tudi ženska, ker je obveljalo prepričanje, da je bila ženska ustvarjena iz moškega rebra (Furlan, 2006, str. 35–73). Nekateri, predvsem ženske, so kasneje ravno v tem videli večvrednost ženske od moškega, saj je bil Adam ustvarjen iz prahu, Eva pa iz Adamovega rebra (Bock, 2004, str. 15). Sledi še razlaga manjvrednosti ženske kot povzročiteljice zla: »Ženska je vzela sadež z drevesa spoznanja dobrega in hudega.« Ona je glavni krivec, delno pa je kriv tudi moški, ki je z njo jedel. Posledica je izgon iz raja. In ravno ta večja krivda ženske je glavni vir za podreditev žensk moškemu nasploh (Jogan, 1992, str. 17).

Podrejenost žensk pride jasno do izraza v Novi zavezi, kjer cela vrsta zapovedi določa žensko kot predmet, s katerim razpolaga moški oziroma mož. Joganova (1992, str. 17), Cigaletova (1992, str. 39) in Furlanova (2006, str. 67) izpostavijo nekaj primerov:

- ◆ V 1. pismu Korinčanom apostol Pavel dopoveduje: »Hočem pa, da veste: Vsakemu moškemu je glava Kristus, glava ženski je moški, glava Kristusu pa Bog [...]. Ženska pa je odsev moškega.«
- ◆ V 1. pismu Timoteju apostol Pavel ukazuje: »Ženska naj se da poučiti mirno in z vso vdanostjo. Ne dovolim pa, da bi ženska poučevala, pa tudi ne, da bi gospodovala nad moškim. Krotka naj bo! Prvi je bil namreč ustvarjen Adam, potem Eva. Adam ni bil zapeljan, žena pa se je pregrešila, ker se je dala zapeljati. Zveličala pa se bo s tem, da rodi otroke, če se bo vedla spoštljivo, vztrajala v veri, ljubezni in svetosti.«
- ◆ V 1. Mojzesovi knjigi piše: In Gospod je rekel ženi: »Po svojem možu boš hrepenela, on pa bo gospodoval nad teboj [...].«
- ◆ »Vsaka ženska, ki moli ali prerokuje z odkrito glavo, dela sramoto svoji glavi, [...]. Moškemu ni treba, da bi si pokrival glavo, ker je podoba in slava Boga. Ni namreč moški iz ženske, ampak ženska iz moškega, in ni bil moški ustvarjen zaradi ženske, temveč ženska zaradi moškega.«

Cerkev je postala skozi zgodovino v svojem razmišljanju in strukturi izrazito patriarhalna. S Konstantinom je cerkveno vodstvo prevzelo patriarhalno obliko ter s tem tudi glavno načelo rimskega prava *pater familias*. Po tem načelu je bila ženska popolnoma podrejena očetu oz. možu. Deležna ni bila nobene zakonske zaščite in ni imela nobenih legalnih pravic (Furlan, 2006, str. 62). Izvor patriarhata je po mnenju antropologov Edwina Ardenerja in Sherry Ortner možno iskati tudi v »občutku moške izgube moči in manjvrednosti«. Zagovarjata namreč domnevo, da sta bila nosečnost in rojstvo v »pred-modernih« družbah razumljena kot nevarna skrivnost, ovita v temo misterioznosti. Ravno to pa naj bi pri moških zbuvalo zavidevanje, saj jih je navdajal občutek nemoči. Zaradi tega naj bi moški potisnili in omejili

žensko na zasebno sfero, medtem ko so sebi dodelili vzvišeno mesto v družbenem okolju ter odločanju (Furlan, 2006, str. 61).

O razlikah med spoloma so razmišljali tudi filozofi. V zgodnjih Platonovih delih lahko zasledimo idejo o enakosti med spoloma. Moški in ženske naj bi imeli enako naravo in vrednost, zato naj bi si zaslužili enako izobraževanje in pravno ravnanje. Vendar pa je v kasnejših delih spremenil mišljenje in kot opravičilo za dodeljevanje različnih socialnih vlog moškim in ženskam izpostavil žensko šibkost (Furlan, 2006, str. 38).

Aristotel je v svojih razmišljanjih šel še korak dlje in dodelal idejo o ženski manjvrednosti in nepopolnosti. Ženska naj bi bila po njegovo v določenih pogledih le popačena podoba moškega. Ženske in moški so si podobni, a različno razviti. Po mnenju Aristotela ženski primanjkuje toplota duše, zato ne uspe predelati menstrualne krvi do končne stopnje, ki naj bi bila semenska tekočina. Posledica tega je dejstvo, da v procese spočetja ne prispevajo ničesar drugega kot material brez vpliva na genetsko zasnovo (Furlan, 2006, str. 39). Številni njegovi privrženci so sledili njegovemu razmišljanju. Aristotelovec Gasparo Pallavicini je bil mnenja, da so ženske zmeta narave in so dobre le za rojevanje, imajo številne napake in so vredne manj kot moški (Bock, 2004, str. 16).

Taka razmišljanja so se ohranila skozi stoletja in se spet pojavila v spisih od Tomaža Akvinskega do Sigmunda Freuda. Tomaž Akvinski je razlagal, da je ženska hitro rastoči plevel, nepopolno bitje, čigar telo se hitreje razvije, ker je manj vredno in se narava z njim manj ukvarja (Jogan, 1986, str. 9). Tudi za Akvinskega je torej ženska ostala le »spodletel« ali »nepopoln moški«. Tomaž in Aristotel pa sta ne glede na vse ženski le pripisovala pomembno vlogo v hiši (Bock, 2004, str. 13).

Ker je Cerkev v preteklih obdobjih igrala najpomembnejšo vlogo v oblikovanju in ohranjanju kulturnih in družbenih vzorcev vsakdanjega življenja, ni čudno, da se je podrejeni položaj ženske ohranjal tako dolgo (Furlan, 2006, str. 59).

Vseeno ne smemo zanemariti dejstva, da vsi le niso bili takega mnenja in vseh pripadnikov krščanstva skozi zgodovino ne moremo in ne smemo enačiti, kljub temu, da so bila taka razmišljanja večinska in so predvsem moškim zelo olajšala življenje. Ti primeri so bili izpostavljeni zgolj zaradi namena prikazati razloge za ohranjanje miselnosti o podrejenosti in neenakosti žensk. V nadaljevanju bom vero postavila ob strani in se posvetila še nereligiozno obarvani zgodovini človeka in razdelitvi vlog med spoloma.

V prvinskih skupnostih prazgodovine so bili naši predniki zaradi cilja preživetja prisiljeni v delitev dela in vlog. Vendar človeštvo nikoli ni bilo organizirano tako, da bi bil hranilec samo moški. Oba spola sta si delila to odgovornost (Cigale, 1992, str. 38). Ljudje se niso prehranjevali samo s plenom, ki naj bi ga kot fizično močnejši in odpornejši moški ujeli z lovom divjih živali in lovljenjem rib (Okič, 2005, str. 47). Zelo pomemben del so prispevale ženske, ki so nabirale različne sadeže, gomolje in plodove. Seveda so pri tem skrbele tudi za otroke in bivališča (Cigale, 1992, str. 38). Zaloge nabrane hrane so pogosto reševale življenja pred lakoto in smrtjo v času, ko je bil lov onemogočen zaradi vremenskih in drugi posebnih

razmer (Okič, 2005, str. 51). Okičeva (2005, str. 49) je mnenja, da je ženska nosila še veliko večjo odgovornost, saj je delovala tudi kot blažilec v različnih sporih, ki so nastajali bodisi v borbi za lovišča in bivališča ali pa v spopadih s pripadniki lastnega plemena. Vloge moškega in ženske so se torej dopolnjevale in omogočale preživetje. Kljub temu, da sta se na nek način že tvorila dva razreda, sta si bila le ta enaka (Beauvoir, 1999, str. 83).

Okičeva (2005, str. 57) v svoji knjigi z veliko gotovostjo zatrdi, da je bila ženska-žena-mati v takratnih skupnostih neprimerno bolj varna in spoštovana, kot je bila kadarkoli v zadnjih dva tisoč letih v okviru sedanje Zahodne civilizacije.

Kakšno inspiracijo so predstavljale prvinske ženske, se pokaže tudi v upodobitvah, ki imajo v okviru uradne znanosti skupno ime »Venere« (Okič, 2005, str. 67). Lahko, da so bili kipci Vener simbol plodnosti ali pa preprosto spoštovanje do ženske in matere, ki je imela v nekaterih prvinskih družbah vodilen položaj in je veljalo materinsko pravo⁴ (Harenberg, 1997, str. 14). Slednje je veljalo tudi v Egiptu, kjer pravice do vladanja niso prenašali sinovi, ampak hčere. Tudi v vsakdanjem življenju je bila egipčanska ženska možu enakopravna in je smela tudi trgovati (Harenberg, 1997, str. 45).

Kdaj se torej začne pojavljati spolna hierarhija? Beauvoirjeva (1999, str. 83–84) vidi enega izmed vzrokov v razmahu poljedelstva, ki se je začelo, ko so se nomadi ustalili na zemlji. Ni bilo več dovolj obdelovanje majhnih vrtov s preprostimi orodji, ampak se je poljedelstvo razširilo na velike njive in širna polja. Prišlo je do preobrata v delitvi dela zaradi izuma novih in zahtevnejših orodij. Za krčenje gozdov in s pojavom pluga za obdelovanje polj je bilo potrebno bolj fizično in intenzivno delo. Ženske se niso mogle več v taki meri ukvarjati s poljedelstvom in so bile dejansko omejene na hišno delo in vzgojo otrok. Njegovo delo je pomenilo »vse«, njeno pa le »brezpomemben« dodatek. Očetovsko pravo tedaj nadomesti materinsko pravo in posestvo se je prenašalo z očeta na sina in ne več z ženske na pleme. Tako se pojavi patriarhalna družina, ki temelji na privatni lastnini in v kateri je ženska zatirana. Prehod iz matriarhata v patriarhat je za nekatere »svetovnozgodovinski poraz ženskega spola« (Beauvoir, 1999, str. 104).

Kakšen pa je bil položaj žensk v starem veku? Najugodnejšega je ženska imela v Egiptu. Imela je namreč enake pravice kot moški in s tem tudi enako pravno moč. Lahko je dedovala in bila lastnica premoženja. Svobodno se je poročala in se kot vdova lahko po lastni volji vnovič poročila. Ker pa so moški živeli v mnogoženstvu, je največjo veljavo imela le ena od sopro, ostale pa so bile zgolj brezpravne sužnje (Beauvoir, 1999, str. 122).

V grških Atenah ženske niso imele take sreče kot v Egiptu. Atenska ženska je živela po moških pravilih. Njihova življenja so se sicer glede na njihov statusni položaj izrazito razlikovala, vendar pa tudi statusno najvišje pozicionirana predstavnica ženskega spola, atenska državljanka, v antični Grčiji ni imela nikakršnih političnih pravic. Večino časa so bile zaprte v svojih prostorih, omejene s strogimi zakoni in nadzorovane bodisi od očeta, moža ali

⁴ Po materinskem pravu se sorodstvo določa samo po materi.

pa od države, ki so jo zastopali javni uradniki (Beauvoir, 1999, str. 124). Z njimi so razpolagali kakor z blagom. Opravljale so predvsem svojo naravno vlogo gospodinje in skrbi za otroke, družbeno vlogo pa so prepustile svojemu možu. Za grške ženske je bilo gibanje izven doma izredno omejeno. Svobodne ženske so bile navadno tako izolirane, da jih moški, ki niso bili njihovi najožji sorodniki, niso mogli niti videti.

Izjema je bila Šparta, ki je bila edina mestna država, kjer so žensko obravnavali skoraj enakovredno moškemu. Deklice so vzgajali tako kot dečke in ženske niso bile zaprte v hišo svojega moža (Beauvoir, 1999, str. 125).

Tako kot v Grčiji je bila tudi ženska v Rimu brez političnih pravic. Absolutni vladar družine je bil *pater familias* (oče družine), ki je odločal o vsem, celo o življenju in smrti svojih otrok in žene. Njena naloga v rimski družbi je bila skrb za *atrium* (centralni prostor rimske hiše) ter skrb za otroke in njihovo vzgojo. Za razliko od grške ženske se je smela pojavljati v javnosti. Rimske ženske so včasih v javnosti zahtevale enakopravnost spolov, tako da so tekmoval v dirkah z vozmi, oblečene kot moški. Nekatere so se učile rokoborbe, a jim v arenah niso pustili nastopati. Rimske ženske so navdušili tudi helenistični ideali, zato so se začele izobraževati, postale so književnice, odvetnice in se celo ukvarjale s politiko. Napredne ženske niso ugajale moškim, zato so na njih gledali s prezirom (Beauvoir, 1999, str. 129–134).

Status ženske, z redkimi izjemami, je bil od srednjega veka pa do konca 19. stoletja tako rekoč nespremenjen. Le v višjih razredih se je njihov položaj vendarle razvijal. Šele konec 19. in v začetku 20. stoletja so ženske začele pridobivati nekatere legalne možnosti za spremembo svojega socialnega položaja npr. volilno pravico, pravico do kontrole in uporabe lastnega dohodka in lastnine ter možnost izobraževanja (Černigoj Sadar, 2000, str. 32).

Vendar pa tudi najbolj trdovraten odpor ne more preprečiti napredka zgodovine. Množična uvedba strojev in s tem razmah industrializacije privede do propada zemljiškega posestništva ter sproži emancipacijo delavskega razreda in vzporedno z njo emancipacijo žensk. Ženska si znova pridobi ekonomski pomen, ki ga po predzgodovinskem obdobju ni več imela, saj se izmakne priklenjenosti na dom in si v tovarni pridobi novo vlogo v produkciji. Vse to postane mogoče zaradi strojev, ki so v večini primerov izničili razliko v telesni moči med delavkami in delavci. Razvoj industrializacije je torej močno povečal povpraševanje po dodatni delovni sili, kar je ženskam omogočilo množično zaposlovanje. Ženske so sicer za isto delo in ob enakih, zelo slabih delovnih pogojih, prejemale nižje plačilo od moških, kar je bilo utemeljeno z njihovo šibkostjo, neizobraženostjo in nosečnostjo (Beauvoir, 1999, str. 169–173).

Žalostno dejstvo je, da je bila usoda ženske tesno povezana z zgodovino privatne lastnine. Patriarhat je v radikalnem preobratu zamenjal materinsko pravo in ženska je postala sužnja premoženja. Industrijska revolucija pa je postala protiodgovor na to izgubo in je žensko približala popolni emancipaciji. Friedrich Engels je zapisal: »Osvoboditev ženske bo mogoča šele tedaj, kadar bo lahko ženska sodelovala pri produkciji v velikem družbenem merilu in

kadar jo bo zaposlovalo domače delo samo še v nezatni meri. To pa bo mogoče šele z moderno veliko industrijo, ki ne samo da žensko delo v velikem merilu dopušča, ampak ga tako rekoč zahteva« (Beauvoir, 1999, str. 172).

Mit o »naravni« ženski, o ženski, ki je »samo« mati in gospodinja, ni zgodovinsko dejstvo, ampak ideološki konstrukt. Če želimo iz človeške zgodovine izluščiti »tipično žensko«, to nikakor ni le čuvarka ognjišča, ampak je prav to, kar je danes, zaposlena ženska. Je ženska, ki mora delati, da bi se družina prehranila in obstala, poleg tega pa skrbi še za domača opravila in vzgojo otrok. Šele industrija je končno ločila delo od prebivališča in le kratek čas in le v okoljih, kjer so se razvile izključno moške industrije, se je porodila situacija, ki se še danes pogosto idealizira v mit o moškem, ki dela, in ženski, ki gospodinji (Cigale, 1992, str. 39).

Zgoraj večkrat omenjena hierarhičnost odnosov med spoloma, ki se je skozi zgodovino ohranjala, krepila in oblikovala odnose moči, je v največji meri pripomogla k oblikovanju spolnih stereotipov in predsodkov, predvsem v korist »vladajočega« moškega spola.

2.2 Spolni stereotipi in predsodki

»Stereotipov in predsodkov ne gre občudovati, vendar pa so občudovanja vredni, kajti predvsem predsodki pripomorejo k izkoriščanju ljudi.« (ALEKSANDER MITSCHERLICH)

Predsodki pomenijo vnaprejšnje in nekritično obravnavane vrednostne sodbe, ki ne temeljijo na logičnih in empirično utemeljenih presojah, ampak na nekritično stereotipnih, posplošenih predstavah, ki so skrajno poenostavljene (Mavrič, 2008). Osnovna izhodišča za predsodke so spol, etnična in rasna pripadnost, religija ter družbeni status. Po mnenju Museka (1994, str. 27) predsodki temeljijo na stereotipih. Lippmann, ki je prvi poimenoval predsodke kot emocionalno nabite negativne stereotipe, je prvi omenil tudi stereotipe kot »sliko v glavi«, ki si jo posameznik riše o sebi in drugih. Za stereotip je značilno, da temelji na nepreverjenih dejstvih in sporočilih o nekem dogodku, osebah, predmetih itd. (Furlan, 2006, str. 88).

Zanimivo je dejstvo, da niso samo moški tisti, ki ženskam pripisujejo negativne spolne predsodke, ampak si jih pripisujejo tudi ženske same. Raziskava o spolnih razlikah je namreč pokazala, da oba spola ženskam pripisujeta lastnosti, kot so nežnost, občutljivost in obzirnost, medtem ko se moški smatrajo za neodvisne, objektivne, aktivne, ambiciozne, logične ter voditeljske (Furlan, 2006, str. 89). Po drugi strani pa vse več moških priznava, da so tudi sami, kljub stereotipni »superiornosti«, zaradi nekaterih predsodkov in stereotipov omejeni in zaznamovani npr. kot slabi poslušalci, premalo čustveni ali nasilni (Furlan, 2006, str. 232).

Spolni stereotipi o ženskih in moških osebnostnih lastnostih, ki so se oblikovali skozi zgodovino, so v današnjem vsakdanjem življenju še kako prisotni. Dejstvo je, da se spolni stereotipi in predsodki npr. moški so hrabri, močni, sposobni in ženske so boječe, šibke in nesposobne, včasih skrivajo za »nič hudega slutečimi izjavami«, kot so npr.: »Pozor, ženska za volanom«, »Ženska, nesposobna kokoš«, »Ženske so preveč površne in čustvene, kar lahko

ogrozi posel«; »Uspešne ženske se družijo z moškimi«; »Na vodilnih položajih se bolj obnesejo moški« ... (Furlan, 2006, str. 111–112).

Vsi ti resnični in malo manj resnični stereotipi in predsodki se uporabljajo brez zadržkov v vsakdanjem življenju v pogovorih, revijah, političnih in družbenih situacijah, na delovnem mestu, v vzgoji in celo v Cerkvi. To pomeni, da ohranjajo, pospešujejo in prenašajo patriarhalno hierarhičnost odnosov in širijo razredno hierarhijo moči na vsa področja življenja in s tem hromijo in onemogočajo zdrave medsebojne odnose (Furlan, 2006, str. 9).

Eckartova in McConnellova opozarjata na splošno uveljavljeno polarnost moško-ženskih značilnostnih potez, ki prevladujejo v zahodno-industrijski družbi (Furlan, 2006, str. 93). V sledeči Tabeli 3 je prikazanih nekaj najpogostejših značilnostnih potez žensk in moških.

Tabela 3: Polarnost moško-ženskih značilnostnih potez

ZNAČILNOSTI MOŠKEGA	ZNAČILNOSTI ŽENSKE
moč	šibkost
agresivnost	pasivnost
brežčutnost, hladnost	čustvenost, toplota
razumnost	nerazumnost
direktnost	ovinkarjenje
tekmovalnost	sodelovanje
praktičnost	sočutnost
grobost	nežnost

Vir: N. Furlan, Manjkajoče rebro; ženska, religija in spolni stereotipi, 2006, str. 93.

Nekateri ženski stereotipi, kot so nežnost, prijaznost, sočutnost, skrbnost, natančnost, so seveda lahko mišljeni pozitivno, vendar se v tej pozitivnosti skriva tudi dvorezen meč. Prav te pozitivne lastnosti, ki jih pripisujejo ženskam, jim v bistvu onemogočajo ali pa vsaj otežujejo dostop do družbenih vlog in socialnih položajev z visokim statusom⁵ npr. vodstvene funkcije, saj so le te pogosto povezane z moškimi lastnostmi, kot so trdnost in agresivnost (Furlan, 2006, str. 101). Torej ti pozitivni stereotipi pripomorejo k temu, da se ženske raje odločajo za poklice v zdravstvu, socialnem delu, v storitveni dejavnosti in tekstilni industriji, kjer so njihove lastnosti najbolj zaželeno in najbolj pridejo do izraza.

⁵ O stereotipih in predsodkih, ki se nanašajo na poslovne ženske, bo več govora v tretjem poglavju diplomskega dela.

Razlike med spoloma so in nihče jih ne zanika. Nekatere lastnosti se bolje obnesejo v enih situacijah, druge pa v drugačnih situacijah. Mazijeva (1998, str. 46) je izpostavila nekaj značilnosti in razlik med spoloma, ki jih je dobro poznati tudi zaradi posla in kariere:

- ◆ Ženske cenijo trdno prijateljstvo in predanost, moški pa bolj prisegajo na površna, praktična, nezavezujoča prijateljstva in kolegialnost.
- ◆ Moški, ki sodelujejo doma, so tudi v poslu pogosto bolj praktični in domiselni.
- ◆ Center za verbalno sporazumevanje je pri ženskah bolj razvit kot pri moških, ki se praviloma ponašajo z boljšimi matematičnimi zmožnostmi.
- ◆ Ženske pogosteje odpovedo v poslovnih konfliktih, moški pa v zasebnih težavah.

2.3 Tradicionalna vloga ženske v družbi

V družbi so dolgo veljali patriarhalni vzorci. Ti so narekovali spolno determinirane družbene vloge. Za moške so rezervirane tiste, ki odražajo dinamičnost, ambicioznost, iniciativnost, agresivnost, moč in samozavest, ženske pa naj bi imele vloge, v katerih so prisotne čustvenost, nežnost, odvisnost in pasivnost. Zaradi naravne vloge, ki jo imajo ženske, naj bi se tudi družbene vloge vezale na otroke, dom in družino (Kanjuo Mrčela, 1992, str. 79). Eden najbolj tipičnih stereotipov nakazuje, da naj moški hodijo v službo in prevzamejo vlogo glavnega hranilca družine, medtem ko naj ženske ostanejo doma in skrbijo za družino. Posledica tega je, da zaposlene ženske delajo za nižje plačilo in da je pomembnost kariere moškega večja od pomembnosti kariere ženske.

Vprašanja, ki si jih moramo zastaviti, so: »Ali so spolne vloge, kot jih poznamo danes »naravne« ali so proizvod zgodovinskih in kulturnih procesov?«, »Ali so spolne vloge ostale iste ali so se spremenile?« in »Bi lahko bile drugačne v prihodnosti?« (Furlan, 2006, str. 13).

Spotaknemo se lahko že ob prvem vprašanju. Vse kulture si niso enake, kvečjemu zelo različne. Obstajale so in obstajajo tudi take družbe, kjer spolnih razlik ni oziroma spolne vloge niso diferencirane. Na to kažejo številne študije, ki dokazujejo, da spolne vloge niso univerzalne, ampak kulturno specifične. Napačno je namreč obravnavati za »naravno« vse, kar je v neki družbi običajno, ker »naravno« variira od kulture do kulture (Zurc, 2004, str. 40). S tem se strinja tudi Furlanova (2006, str. 81), ki je mnenja, da je delitev dela po spolu in s tem pripadajočih vlog v družbi zgolj obnavljanje in poudarjanje vzorca, ki velja v zahodni kulturi, ki pa je tovrstno delitev vzpostavila za ohranjanje in poudarjanje patriarhalne ureditve. Pri tem se je sklicevala na naravno zapovedanost in univerzalnost ter argumente iskala tudi v bioloških pomanjkljivostih žensk.

Ženska je bila tako večino zgodovine pomaknjena v zasebno sfero. Danes pa je jasno, da mit o delitvi dela, ki žensko postavlja za domača vrata, nima nobenega trdnega argumenta več. Ravno zaradi tega je edino prav, da so se vloge začele počasi spreminjati in bolj prilagajati novim družbenim razmeram. Ni razloga, zakaj ženska ne bi bila sposobna tudi sama delati in

si ustvarjati kariero ter hkrati, seveda ob zadostni pomoči partnerja, skrbeti za otroke in družino. V večini razvitih držav se družina ne more več preživeti samo s plačo moškega, zato ni čudno, da so se vloge in tudi sama delitev dela morala spremeniti v prid žensk in da danes ženska, ki dela, ni prav nič novega, kaj šele čudnega.

Res pa je, da je eden izmed razlogov, zakaj ženske težje uspejo in napredujejo na svoji poslovni poti prav ta, da je v glavah nekaterih moških, pa tudi žensk, stereotipna delitev vlog še vedno močno zakoreninjena in zato ne želijo priznati, da imajo tudi ženske lastnosti, ki v določenih situacijah v poslu še kako prav pridejo. Najlažje je spreminjati vrednote in vplivati na mišljenje pri mladih, pri katerih stereotipne vloge še niso tako samoumevne. V raziskavi, ki je bila narejena med mladimi, je kar 83,7 % anketirancev in anketirank zavračalo patriarhalno pojmovanje družine, v kateri oče materialno preživlja družino, mati pa skrbi za gospodinjstvo in otroke. Večina (73,6 %) se jih zavzema za enakopravno delitev dela v gospodinjstvu (Rener & Švab, 1996, str. 64). Taki rezultati so več kot spodbudni in pomembni v nadaljnjem boju za enakopravnost spolov v zasebnem in javnem življenju.

Ženske danes bolj kot kadarkoli prej aktivno sodelujejo v družbenem življenju, kar pomeni, da poleg »ženskih« poklicev opravljajo tudi »moške« poklice. Obratno pa se moški bolj posvečajo družini in starševstvu oz. očetovstvu. Oba spola se počasi osvobajata predsodkov in stereotipov, vendar so ti še vedno prisotni tako v slovenski družbi kot drugje (Furlan, 2006, str. 233).

Dejstvo je, da se vedno več žensk odloča za lastno karierno oz. poslovno pot, zato bom naslednje poglavje posvetila najpogostejšim težavam, s katerimi se, poleg stereotipnih predstav, še soočajo ženske pri postavljanju svoje kariere in so posledica dejstva, da so šele v zadnjih desetletjih začele pogumno vstopati v ta tradicionalno moški svet.

3 TEŽAVE IN OVIRE ZA ŽENSKO NA POSLOVNI POTI

Posel je dolga leta veljal za izključno domeno moških. Nihče ni resno razmišljal, kako bi se ženske odrezale na poslovnih tleh. Vendar so ženske odvrgele krpe in metlo ter poprijele za svinčnik in beležko (Mazi, 1998, str. 45). Zaradi nujnosti enakega obravnavanja spolov na področju dela je bilo potrebno to področje tudi zakonsko urediti. Po zakonu o delovnih razmerjih morajo biti »ženskam in moškim zagotovljene enake možnosti in obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi« (Turk, 2006).

Ženske pa se, kljub bolj ali manj močnem prizadevanju, na svoji poslovni poti še vedno srečujejo z ovirami, ki jih moškim ni potrebno premagovati. Nekatere izmed njih so celo tako »skrite« oziroma manj očitne, da jih bo tudi v prihodnosti zelo težko popolnoma odstraniti. Zanimiv je podatek, da naj bi po nekaterih ocenah polna ekonomska integracija žensk na vseh organizacijskih ravneh trajala petinsedemdeset do sto let, če bo uvajanje sprememb potekalo s sedanjo hitrostjo (Linehan, 2001, str. 44). Nekatere napovedi so še bolj pesimistične.

Mednarodna organizacija dela (ILO) je namreč izračunala, da je ta številka 962 let pri upoštevanju današnjih razvojnih trendov (Brunner, 2004). Na tem mestu je smiselno poudariti, da ima pri tem zelo veliko vlogo kulturno okolje in zakonska ureditev posameznih držav, saj so nekatere pri uvajanju sprememb naprednejše od drugih.

V nadaljevanju bom predstavila najpomembnejše ovire in težave (še zdaleč ne vseh), ki lahko doletijo vsako žensko, ki se ambiciozno poda v poslovni svet. Poglavlje pa lahko začnem kar z mislijo Schwartzove (Linehan, 2001, str. 43–44), ki pravi: »Ovire, na katere ženske naletijo pri napredovanju na višje položaje, se pojavljajo, kadar se potencialno neugodni dejavniki, ki vplivajo nanje (materinstvo, tradicija, socializacija), prekrivajo s pričakovanji menedžmenta, ki jih sprožijo podzavestni moški koncepti, stereotipi in pričakovanja. Takega miselnega vzorca ni, ko gre za moške, toda za ženske je nepremagljiva ovira.«

3.1 Odločitev: kariera, družina ali oboje?

»Če hoče ženska opravljati najodgovornejše funkcije v službi, ohranjati dom, kot ga pričakuje družina, in če opravlja še druge funkcije, je splošna popolnost nemogoča. Običajno so zapostavljene družinske obveznosti. Zato je tako združevanje obveznosti mogoče le ob popolni podpori družine (Kanjuo Mrčela, 1992, str. 83).«

Skoraj vsaka ženska se v življenju vpraša, kdaj bi bil najprimernejši čas, da si ustvari družino. Ali naj si iščejo prvo zaposlitev ali naj imajo najprej otroke? Ali bodo imele kot polno zaposlene in že vpete v organizacijski ritem dovolj časa za materinstvo? Kako bo na informacijo o nosečnosti odreagirala delodajalec? Odgovor je seveda odvisen od več dejavnikov, med drugim od pravega partnerja, splošnih življenjskih pogojev ter osebnih preferenc, kamor lahko uvrstimo tudi ambicioznost ženske, da si ustvari lastno, po možnosti uspešno kariero. Zlasti na visokih delovnih mestih, kjer je odgovornost največja in se sprejemajo pomembne odločitve, je nujno, da je oseba, ki te odločitve sprejema, čim manj obremenjena z drugimi obveznostmi. V raziskavi, kjer so bile anketirane ženske na vodilnih položajih slovenskih podjetij, je več anketirank potrdilo domnevo, da je ravno usklajevanje družinskih obveznosti z obveznostmi poklica in kariere za ženske ena največjih ovir pri sprejemanju ter opravljanju odgovornih delovnih funkcij (Kanjuo Marčela, 1992, str. 83).

Vsekakor pa je starševstvo ali kariera vprašanje, ki si ga večina žensk zastavlja na začetku karierni poti. Veliko moških in žensk v obdobju zgodnje odraslosti sicer meni, da starševstvo na poklicne možnosti ne vpliva tako močno, vendar se kasneje izkaže, da jih k takim vprašanjem sili okolica, delodajalci, sorodniki in navsezadnje tudi biološka ura. Raziskave pokažejo, da ima rojstvo otroka večji vpliv na ženske in s tem posledično tudi na njihove karierni možnosti (Boštjančič, 2008a). Zato ni prav nič presenetljivo dejstvo, da se starostna meja ob rojstvu prvega otroka zvišuje, saj veliko žensk želi najprej končati študij, se zaposliti, začeti kariero in si šele nato ustvariti družino.

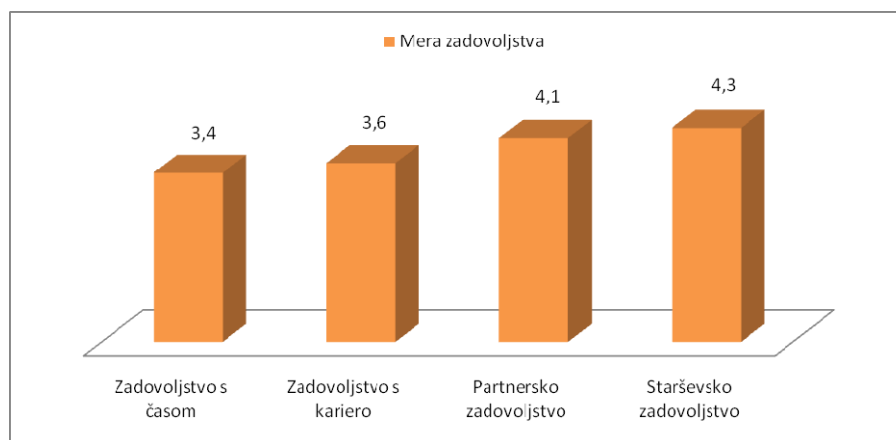
Kakorkoli obrnemo, večina žensk nikoli ne bo opravljala samo vloge zaposlene osebe, ampak imajo še vlogo matere, žene, gospodinje ... Raziskovalci se sprašujejo, kako te številne vloge

in njihovo usklajevanje vpliva na duševno in telesno zdravje žensk. Na to temo sta se razvili dve teoriji (Boštjančič, 2008a):

- ◆ **Teorija stresnih vlog:** Kombiniranje vzgoje otrok in zaposlitve ima negativne posledice na zdravje in počutje žensk, zato posameznica ne more hkrati usklajevati vlog v družini in v službi. Prihaja namreč do konflikta vlog zaradi nujnosti delitve časa in pozornosti med otroke in službo. To povzroča močne pritiske na ženske in vodi v bolezni in stres.
- ◆ **Teorija akumulacije vlog:** Ta teorija je popolnoma nasprotna teoriji stresnih vlog, saj pravi, da multiple vloge v splošnem pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z življenjem, dobro počutje in zdravje. Usklajevanje vlog pripomore k temu, da poiščemo zadovoljstvo na enem področju življenja, kadar gre na drugem kaj narobe.

V raziskavi, v kateri je sodelovalo 1298 zaposlenih žensk, so želeli prikazati stopnjo zadovoljstva, ki ga dosegajo ženske pri opravljanju različnih vlog. Ženske so bile v povprečju stare 35,6 let in zaposlene 12 let. 43 % sodelujočih je imelo višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo, 16 % specializacijo, magisterij ali doktorat, 23 % srednjo šolo in 18 % osnovno šolo (Boštjančič, 2008b). Na Sliki 2 so prikazani rezultati raziskave.

Slika 2: Zadovoljstvo žensk z različnimi vlogami, ki jih imajo v življenju



Vir: E. Boštjančič, Družina in kariera kot izziv sodobne ženske, 2008.

Ženske so najbolj zadovoljne s svojo starševsko funkcijo, najmanj pa s preživljanjem prostega časa, kar lahko razumemo kar s funkcijo »biti ženska«, se pravi skrb zase in svoje duševno zdravje. Zadovoljstvo z delom je odvisno od položaja na delovnem mestu, najbolj so zadovoljne ženske na vodstvenih položajih.

Največ žensk meni, da je pravi čas za otroka takrat, ko posameznica to začuti (65 %) oz. do tridesetega leta starosti, ko ženske še niso na vodstvenem položaju (28 %). Dejansko je največ žensk imelo prvega otroka pred dopolnjenim tridesetim letom, ko še niso bile na pomembnejših položajih (51 %), pri 25 % nosečnost ni bila načrtovana, 13 % je imelo prvega

otroka med študijem in samo 10 % je takih, ki so otroka imele po tem, ko so na delovnem mestu že dosegle želeno.

Večinoma lahko ženske razdelimo v tri najbolj tipične skupine. Vedno več jih nosečnost načrtuje v začetku tridesetih ali še kasneje, ko si že ustvarijo stabilno delovno mesto in so si s svojim delom že priborile spoštovanje ter si zato lahko privoščijo enoletni porodniški dopust. Manj je tistih, ki imajo otroke takoj po zaključku študija ali pa tistih, ki se odločijo le za kariero. Slednje so po navadi uspešne, prodrne in nimajo družinskih obveznosti zaradi katerih bi izostajale od dela ali hodile predčasno iz službe (Boštjančič, 2008a). Vse poti so lahko pravilne, je pa v praksi res, da je veliko težje najti začasno nadomestilo za uspešno menedžerko kot za mlado pripravnico.

V raziskavi⁶, ki je bila izvedena v VB in ZDA, so ženske glede na njihove preference razdelili v tri skupine (Hakim, 2000, str. 157–159):

- ◆ **Ženske, usmerjene k družini** – Pripadnice te skupine se največ gibljejo v zasebni sferi, zato jim je družina ključnega pomena. Zaposlitev, kariera in ekonomska neodvisnost jim ni tako pomembna. Na trg delovne sile vstopijo le, če jih v to prisilijo okoliščine. Raziskava je pokazala, da je takih približno 20 %.
- ◆ **Ženske, ki se prilagajajo** – Ta skupina žensk se je odločila za usklajevanje kariere in družinskega življenja. Večkrat med tema dvema različnima vlogama prihaja do konfliktov. Takih žensk je največ, in sicer okoli 60 %.
- ◆ **Ženske, usmerjene v kariero** – Nasprotno ženskam, ki jih je družina primarnega pomena, se te ženske večinoma gibljejo v javni sferi in jih uspešna kariera ter ekonomska neodvisnost pomenijo največ. To ne pomeni nujno, da nikoli ne bodo imele otrok, a materinstvo odlagajo na kasnejša leta, ko je njihova kariera že na vrhuncu. Teh žensk je okoli 20 %.

Zadnjo skupino žensk lahko označimo kar s karieristkami, saj jim uspeh na poslovnem področju pomeni zelo veliko. Karieristke se pogosto odločajo med družino in delom, saj obojega ne morejo opravljati v zadovoljivi meri. V raziskavi *High Achieving Women (2001)* je Hewlettova (2002, str. 101) prišla do naslednjih ugotovitev:

- ◆ Ženske z uspešno kariero so v večjem odstotku brez otrok.
- ◆ Za ženske na višjih položajih je manj verjetno, da se bodo poročile, za moške pa velja, da je ta verjetnost večja.
- ◆ Ženske še vedno prevzemajo glavno odgovornost za dom in družino.

⁶ Rezultatov raziskave ne moremo posplošiti na celotno populacijo žensk, saj se države blaginje med seboj razlikujejo, prikaz pa nam služi kot osnovna usmeritev.

- ◆ Ženske, ki so svojo kariero prekinile zaradi otrok, se večinoma želijo vrniti na trg delovne sile.

Dejstvo ostaja, da bolj kot je ženska uspešna v poslovnem svetu, težje bo usklajevala delo in družinske obveznosti. Njen delovnik se ne konča ob 16. uri, ampak mora pogosto ostajati v službi dlje ali celo delo nositi domov ter je večkrat službeno odsotna doma ali v tujini. Njene skrbi in obveznosti v službi so bolj stresne, zato se težje spopada še s stresom doma. Malo verjetno je, da bo taka ženska oba »poklica« opravljala enako dobro. Vendar to ne pomeni, da ji ne more uspeli, saj tudi starševstvo nikoli ne more biti popolno in če se uspešna ženska lahko vsak dan spopada z novimi izzivi na delovnem mestu, bo ob pomoči družine kos tudi izzivom doma.

3.1.1 Karierna pot ženske v primerjavi z moško

Kot je bilo razvidno že iz prejšnjega poglavja, je več kot očitno, da se ženske pri gradnji kariere spoprijemajo z več težavami, vprašanji in odločitvami glede svoje poslovne poti kot moški. Tudi zaradi ostalih prikritih in odkritih ovir, o katerih bo govora v nadaljevanju, je sam razvoj kariere pri ženskah precej bolj zapleten kot pri moških kolegh. Večji napredek pri teoretičnem proučevanju razvoja poklicne kariere žensk se je zgodil šele po letu 1982, kljub temu, da je bilo na raziskave naslovljenih kar nekaj kritik, saj so teoretiki svoje ugotovitve utemeljili na proučevanju moških (Linehan, 2001, str. 81).

Linehanova (2001, str. 81–83) izpostavi tri prevladujoče smeri:

- ◆ **Klasični model** – Klasični model je rezultat ugotovitev, ki so jih na začetku izvajali izključno iz proučevanja moških in po katerem so poklicne kariere razvrščene glede na dosežke uspešnih moških. Vendar pa glavna kritika pojasnjuje, da tak model ne more pojasniti izkušenj žensk, saj ne upošteva njihove družinske vloge in hkrati ne posveča nobene pozornosti zahtevam, ki jim jih postavlja delovno okolje.
- ◆ **Neoklasični model** – Neoklasični model priznava, da neprestano usklajevanje in tekmovanje med družino in osebnimi nagnjenji lahko vpliva na potrebe organizacije in s tem tudi na oblikovanje poklicne kariere. Vzorci poklicne kariere moških se v osnovi lahko prenašajo na ženske, vendar le ob upoštevanju poroke in otrok.
- ◆ **Model dvojnega razvoja** – Ta model razlaga, da je sam položaj žensk v osnovi tako drugačen v primerjavi z moškimi, da je za razumevanje ženske poklicne kariere potrebno to dejstvo nujno upoštevati. Sam razvoj ženske poklicne poti ni le odslikava moške poti, ampak se lahko razvija v drugačni smeri in na drugačen način.

Številni teoretiki so mnenja, da bi bilo nujno potrebno razviti posebno teorijo, ki bi se posvetila izključno razvojnemu procesu poklicne kariere pri ženskah, kjer bi bilo največ pozornosti namenjene pripravi na poklicno kariero, priložnostim, ki jih ponuja družbeno okolje, vplivu poroke, nosečnosti in otrok ter časovni dinamiki in starosti. Dejstvo je, da na

žensko poslovno pot vplivajo razlike v socializaciji in stališčih, pričakovanja o ženski vlogi in vedenjski vzorci (Linehan, 2001, str. 83–86).

V raziskavi iz leta 2005 so raziskovali obdobja, skozi katera se podajo ženske na karierni poti. Izpostavili so tri faze (O'Neil & Bilimoria, 2005, str. 182–184):

- ◆ **Faza 1** – Prva faza oz. »zgodnja kariera« nastopi med 24. in 35. letom. Glavni motivator je idealistični pogled na uspeh. Poslovne odločitve temeljijo na želji ustvariti čim večje osebno zadovoljstvo z delom ter na splošnem uspehu in dosežkih. Ženske verjamejo, da lahko pozitivno vplivajo na organizacijo in druge zaposlene ter imajo nadzor nad lastno kariero. V mislih imajo prihodnost, polno neomejenih priložnosti za uresničitev svojih sanj. Kljub temu, da so mnogokrat pod negativnim vplivom organizacijskega okolja, so prepričane, da se lahko dvignejo nad tako dogajanje. Veliko žensk v tem obdobju še nima otrok, vendar se že spoprijemajo z vprašanji o usklajevanju kariere in družine, saj jih veliko občuti premajhno podporo ženskam, ki imajo v življenju dvojni fokus, družino in delo.
- ◆ **Faza 2** – Faza »osrednje kariere« nastopi med 36. in 45. letom starosti. Glavna značilnost je pragmatična vztrajnost. Vpete so v zelo širok spekter odnosov, profesionalnih in zasebnih. V tem obdobju pridejo do spoznanja, da ne glede na to, kolikšna je njihova notranja motiviranost za določeno delo, vseeno prevladuje vpliv drugih, to so kolegi in menedžerji na delu ali pa parter, otroci, prijatelji v zasebnem življenju. Prične se razvijati dvom o pomembnosti kariere, saj so čedalje bolj razpete med različnimi vlogami. Na tem mestu si je nujno potrebno načrtovati jasno prioritarno lestvico. Veliko jih obteži na določeni točki na poti do vrha, pojavlja se diskriminacija in nezadovoljstvo z delom. Začenja se iskanje globljega pomena v življenju.
- ◆ **Faza 3** – Zadnja, »napredna kariera«, nastopi med 46. in 60. letom. Ženske pridejo do točke v svojem življenju, ko želijo ponovno »dajati«, pa naj bo to organizaciji, družini ali skupnosti. Ker so polne izkušenj, tako delovnih kot življenjskih, so najbolj primerne za mentorice. Največji uspeh ženskam v tej fazi pomenita priznanje in spoštovanje.

Iz zgornjih ugotovitev je razvidna jasna pot, ki žensko na njeni karierni poti vodi od optimističnih in pozitivnih delovnih izkušenj do iskanja kariernega in osebnostnega smisla in nazadnje zopet k bolj pozitivnemu pogledu na kariero in življenje.

Poglavje lahko zaključim z besedami Romane Pajenk, predsednice uprave Probanke, ki pravi: »Raziskave kažejo, da je za ženske izredno pomembno ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem in da se niso pripravljene odreči enemu na račun drugega. Želimo oboje, zato je karierna pot ženske pogosto drugačna od moške. Poslovno okolje običajno reče, da je počasnejša, in ji s tem da pridih negativnega. Prav lahko bi tudi rekli, da je temeljitejša in bolj premišljena, ter ji s tem dali pozitivni predznak. In odpihnili enega od stereotipov« (Kužet & Kereži, 2008).

3.2 Stekleni strop in koncept labirinta

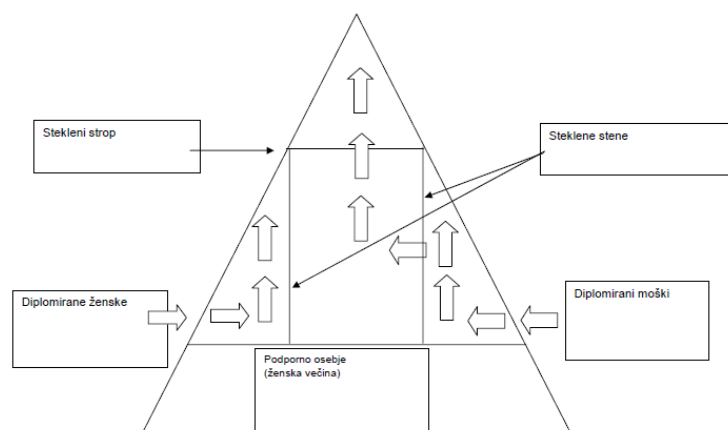
Menedžerka iz podjetja za računalniško opremo: »Stekleni strop obstaja in je precej trši od stekla. Vsakič, ko slišim ta izraz, pomislim, da se kdo norčuje, kajti gre za betonski zid« (Linehan, 2001, str. 102).

Zakoni vsebujejo vsaj splošno določbo, ki delodajalcem nalaga obvezo, da obema spoloma zagotovi napredovanje pod enakimi pogoji, kar velja tudi za napredovanje na vodilne položaje (Jeram & Salecl, 1999, str. 15). Kljub visokemu številu žensk na trgu dela s polnim delovnim časom, dobro izobraženostjo in zahtevam po enakosti pa je žensk na najvišjih položajih razmeroma malo (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 54).

Pojem »**stekleni strop**«, angl. *glass ceiling* (strop kot omejitev, ki preprečuje navpično napredovanje, beseda stekleni pa označuje, da gre za nevidne oz. prikrite omejitve), sta pred dobrimi dvajsetimi leti (24. marca 1986) v članku časnika Wall Street Journal uvedla Carol Hymowitz in Timothy Schellhardt, čeprav se je že pred tem, leta 1984, pojavil v časniku Adweek (Mrak, 2007). Opredeljujemo ga kot metaforo za napore in nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo, otežujejo in onemogočajo napredovanje žensk na višje vodstvene položaje. Pojavljajo se na različnih organizacijskih ravneh in jih je težko podreti (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 58). Ženske v menedžmentu, kot tudi v politiki, ostajajo praviloma na drugi ravni, kar je ironično. Položaji, ki so eno raven nižje od generalnih direktorjev ali pa od ministrov, se namreč po zahtevnosti povsem enakopravno kosajo z najvišjimi mesti (Koražija, 1996, str. 10). Leta 2007 sta Alice H. Eagly in Linda L. Carli v Harvard Business Review uvedli še »**koncept labirinta**« in z njim želeli pokazati, da karierna pot ženske ni ne enostavna ne enosmerna (Koritnik, 2009). Ta koncept je med sodobnimi teoretiki menedžmenta v zadnjem času bolj razširjen kot stekleni strop. Z metaforo labirinta želijo namreč poudariti, da ženske že pri svoji poti navzgor naletijo na veliko zidov in ovir okoli sebe, vendar je cilj, v nasprotju s steklenim stropom, bolj dosegljiv kot včasih (Vodnik, 2008).

Na Sliki 3 je poleg steklenega stropa prikazan še t. i. pojav »**steklene stene**«, angl. *glass wall*. Le ta ilustrira točko v piramidalni strukturi, ki zavira zaposlovanje žensk na bistvena strateška področja razvoja ali financ, ki so glavna odskočna deska za vertikalno napredovanje na najvišje položaje (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 21).

Slika 3: Prikaz steklenega stropa in steklenih sten



Vir: F. Mavrič, *Ženske in moški v menedžmentu*, 2008.

Pojavlja pa se še en pojav, to je t. i. »učinek steklenega dvigala«, angl. *glass escalator effect*. Pojem označuje skrite in nevidne prednosti, ki jih imajo moški v feminiziranih poklicih npr. moški ravnatelji v šolah ali uredniki med novinarkami (Kanjuro Mrčela, 2000, str. 75).

Zaradi steklenih stropov in sten ženske niso enakovredno zastopane v tradicionalno moških poklicnih skupinah. Na Zahodu se prepustnost steklenega stropa povečuje, tudi pri prehodu iz druge menedžerske ravni na najvišje položaje (Koražija, 1996, str. 10). Celo novi ameriški predsednik Barack Obama se je zavezal za ženske z izjavo, da »ameriške ženske ne bi smele imeti nobenih ovir in omejitev na poti do svojih sanj« (Thompson, 2009, str. 32).

3.3 Mentorstvo in neformalne mreže poznanstev

Ena od mnogih prikritih težav, s katerimi se soočajo ženske pri svojem kariernem napredovanju, je pomanjkanje mentorjev, pripadnost manjšinski skupini v organizaciji ter pomanjkanje povezanosti (Linehan, 2001, str. 69). Ravno to pa je za ženske velik minus, saj mnogi avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Če združimo več definicij različnih avtorjev, dobimo univerzalno opredelitev mentorstva in mentorja. Mentor kot menedžer ali vodstveni delavec je človek, ki pomaga menedžerjem in drugim zaposlenim napredovati po karierni lestvici, jih oskrbuje z neformalnimi informacijami, skrbi za izpopolnjevanje, podaja nasvete, seznanja s politično sestavo organizacije in skuša vplivati na osebe, ki odločajo o napredovanju. To pomeni, da je izkušen ter produktiven, ima dobre odnose z manj izkušenimi in jim olajšuje njihov osebni razvoj v korist organizacije in njih samih. S svojim delom sprejemajo odgovornost za druge (Lukas, 2006, str. 27). Konrad (1996, str. 46) pa samo mentorstvo opredeljuje kot fazo strokovnega razvoja, ki logično sledi fazi vajeništva in samostojnega dela ter se nadaljuje s sponzorstvom.

Andrejčič et al. (1994, str. 203) navajajo sedem tipičnih mentorskih vlog: mentor kot **učitelj**, mentor kot **vzornik**, mentor kot **spodbujevalec**, mentor kot **skrbnik**, mentor kot **posredovalec**, mentor kot **sponzor** ter mentor kot **uspešen vodja**.

Mentorstvo je torej proces, ki v prvi vrsti vključuje vodenega zaposlenega (mentoriranec) ter mentorja, pomembno vlogo pa igrata tudi menedžer in sama organizacija. Vsak od naštetih prevzema določene odgovornosti (Lukas, 2006, str. 27):

- ◆ **Odgovornosti mentorja** – Ustvariti ugodno klimo, odprto komunikacijo, biti sprejemljiv za ideje in mnenja mentoriranca in mu pomagati ter svetovati v kriznih situacijah. Pri mentoriranju žensk pa je pomembna tudi pomoč pri prepoznavanju preprek in ugotavljanje načinov za njihov prehod.
- ◆ **Odgovornosti mentoriranca** – Prevzeti odgovornost za lasten razvoj, odprtost in iskrenost, pripravljenost na učenje in razumevanje protokola mentorskega odnosa. Pametno je aktivno iskati nove izzive v nalogah, novo znanje in nove izkušnje.
- ◆ **Odgovornosti menedžerja** – Razumeti mora pomen mentorstva za vključene kot tudi za organizacijo. Sodelovati mora pri pripravi mentorskega programa, določiti čas usposabljanja, cilje in namen ter izvajati nadzor nad usposabljanjem.
- ◆ **Odgovornosti organizacije** – Sporočanje ciljev programa in njegovih možnosti za vse zaposlene ter njegovo aktivno podpiranje. Pomembno je spremljati in ocenjevati program, zagotoviti vire za vse sodelujoče, dovoliti umik iz programa ter reševati morebitne probleme.

Mentorstvo je za napredovanje žensk zelo pomembno, vendar imajo na voljo manj mentorjev kot moški in manj možnosti, da bodo z njimi razvile tesne odnose (Linehan, 2001, str. 69).

Raziskava, ki jo je s sodelavci opravila Merkačeva (1996, str. 175), je pokazala, da je bilo mentorstva deležnih le slaba polovica menedžerk, mentorji pa so bili večinoma moški. Zanimivo pri tem je, da se menedžerke, ki so premagale veliko ovir za doseg visokih položajev, redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam, saj se bojijo, da bodo s tem imele manj časa za razvoj lastne kariere, da bo prišlo do obtožb favoriziranega obravnavanja žensk ter feminističnega obnašanja ali pa v ženskah vidijo lastne konkurentke. Tako razmišljanje je napačno, saj je lahko mentorski odnos ženska-ženska zelo uspešen. Srečujejo se namreč s specifičnimi problemi ter potrebami, zato jim ženske kolegice lahko nudijo drugačno podporo in pomoč (Lukas, 2006, str. 27–28).

Alternativo mentorstvu in drugo pomembno sredstvo pri razvoju kariere predstavljajo odnosi s sodelavci in mreže poznanstev, ki si jih ustvari posameznik (Lukas, 2006, str. 28). Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti, prav tako odnosi s sodelavci pogosto trajajo dlje, niso hierarhični in vključujejo dvosmerno pomoč. Mentorji pa so koristni predvsem v začetnem obdobju (Linehan, 2001, str. 73).

V vsakem delovnem okolju se sčasoma razvijejo neformalne skupinice. Njihov nastanek je spontan, ko se sodelavci med seboj spoznajo, si pomagajo in delijo delo. Te skupine, ki so tradicionalno moške, začnejo deliti skupne interese, smisel za humor, poseben jezik in določene psihološke značilnosti (Lukas, 2006, str. 28). Sama narava teh skupin in dejavnosti, ki jih povezujejo v mreže, preprečujejo ženskam, da bi se prebile v te neformalne skupine (Bren, 1995, str. 21). Ravno taka družjenja pa so za žensko kariero lahko ključnega pomena, saj te mreže poznanstev delujejo kot nekakšni kanali, skozi katere se pretakajo nevidne in na videz nepomembne informacije, ki pa so lahko ključne za razvoj posameznikove kariere. Do teh skupin se lahko ženska prebije le, če poseduje pomembne informacije ali pa se nekako identificira z moškimi (Lukas, 2006, str. 28).

Tudi ženske so sposobne ustvarjati mreže poznanstev, le da so te manj učinkovite, saj niso tako dobro integrirane v »organizacijsko dominantno koalicijo, torej koalicijo moških« (Lukas, 2006, str. 28). Prvo mednarodno združenje žensk v menedžmentu, Evropska ženska menedžerska razvojna mreža (EWMD), je bilo ustanovljeno leta 1984 s sedežem v Bruslju. Namen združenja je vzdrževanje neformalnih vezi, povezovanje žensk v menedžmentu v tistih državah, kjer mreže niso obstajale, ter zagotavljanje priložnosti izmenjavanja informacij, pogledov ter izkušenj (Linehan, 2001, str. 74).

3.4 Predsodki in stereotipi o poslovnih ženskah

O stereotipih in predsodkih, ki se navezujejo na splošne osebnostne lastnosti moških in žensk, smo govorili že v drugem poglavju diplomskega dela. Na tem mestu se bom na kratko posvetila specifičnim predsodkom, ki se nanašajo na ženske v poslovnih vodah in nemalokrat predstavljajo oviro za poklicno napredovanje žensk ter na splošno njihovo zaposlovanje na položajih, kjer se sprejemajo odločitve (Komisija Evropskih skupnosti, 2009, str. 9). Prvi problemi se pričnejo že v začetnih letih kariere. Za ženske v dvajsetih letih, ki so poleg tega še razmeroma privlačne, je najtežje doseči ravno to, da bi jo moški kolegi jemali resno, saj jo bodo obvezno najprej gledali kot žensko, šele nato kot profesionalko. Ko bo npr. predstavljala svoje zamisli in ideje, jo bodo prvih nekaj minut opazovali, ker je ženska, vsebina njenega prispevka pa bo drugotnega pomena. Zato bo ženska skoraj vedno doživljala upočasnitev, ki so povezane z njeno pripadnostjo spolu (Linehan, 2001, str. 239).

»Podoba menedžerja je moškega spola!« je gotovo eden glavnih stereotipov na tem področju. Le-ti se pri izvajanju menedžerskih nalog označujejo kot bolj storilno usmerjene, objektivne, neodvisne, odločne in na splošno sposobnejše kot ženske. Stereotipna pojmovanja pa menedžerke opisujejo kot pasivne, nežne, naravnane k premisleku, občutljive in zaradi tega manj primerne od moških za visoke in odgovorne položaje v podjetjih. V primeru, da ženske na višjih položajih nastopajo zelo odločno, moški kolegi nemalokrat dojemajo tako vedenje kot agresivno, ne kot odločno (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str 18).

Še nekatere druge stereotipne lastnosti žensk, ki jim niso v pomoč pri kariernem napredovanju, so: splošno prepričanje, da so »šefice zoprne« (Hertz, 1994, str. 207), odpor do

tveganih odločitev, stereotipna predstava o naravni vlogi žensk, pomanjkanje samozavesti, emocionalna nestabilnost, pomanjkanje ambicij, nizka motiviranost, nerazumevanje poslovnega sveta ... (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 73–78).

V nadaljevanju so predstavljena mnenja dveh uspešnih žensk in moškega, ki razbijajo nekaj stereotipov in govorijo o prednostih obeh spolov (Turk, 2006):

- ◆ **Lidija Trampuš** (pravnica in samostojna podjetnica): »V naravi ženske je, da je bolj vzdržljiva in potrpežljiva, zato je tudi sposobna voditi in izpeljati najzahtevnejše naloge in posle, morda uspešneje kot moški. Odločitev poslovne ženske je skrbno pretehtana, moški pa so v odločitvah hitrejši, vendar zato tudi večkrat preuranjeni.«
- ◆ **Neva Marn** (zaposlena v podjetju Oria computers): »Moškim so v poslovnem svetu običajno pripisane lastnosti, kot so samozavest, trdnost, strokovnost, agresivnost in racionalnost, kar pripomore pri izgradnji njihove avtoritete. Ženske morajo biti, že zaradi dejstva, da so na ključnih mestih v manjšini, še bolj prodorne, samozavestne in strokovno podkovane. So tudi bolj prilagodljive in lahko učinkovito opravljajo več nalog hkrati, medtem ko se moški običajno posvečajo le eni.«
- ◆ **Primož Goričnik** (kadrovski menedžer): »Moški so praviloma agresivnejši kot ženske, zato so lahko boljši pri vzpostavljanju začetkov v poslu, na primer pri prodoru na novo tržišče. Ko pride do temeljitejših pogajanj glede posameznih vprašanj, pa imajo ženske več uspeha, saj znajo bolje obrniti v prid svoja čustva (pozitivna in negativna) in razumeti čustva drugih.«

Za razbijanje stereotipov in predsodkov o ženskah v poslovnem svetu je ključnega pomena usposabljanje in ozaveščanje na delovnem mestu, s čimer bi vplivali na stereotipno kulturo v podjetjih v zvezi z vlogo in sposobnostmi moških in žensk, vključno z odnosom do žensk na vodilnih položajih (Komisija Evropskih skupnosti, 2009, str. 9).

3.5 Razlika v plačilu med spoloma

Plačilo za delo je ključni vir dohodkov in temelj za ekonomsko neodvisnost tako za ženske kot za moške (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 4). Omenila sem že, da je velik procent žensk na trgu delovne sile prisoten v poklicih, ki so že v osnovi plačani slabše od tistih, ki jih opravljajo moški. Vendar pa slabše plačilo doleti ženske tudi, ko opravljajo enaka dela, kar pa je seveda protizakonito (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 96). Zakon določa enako plačilo za enako delo, to pomeni, da je »po delovnih pogojih, zahtevah delovnega procesa, po naravi dela, vloženem naporu in znanju ter stopnji odgovornosti enako zahtevno kot delo, ki ga opravlja oseba nasprotnega spola« (Jeram & Salecl, 1999, str. 16).

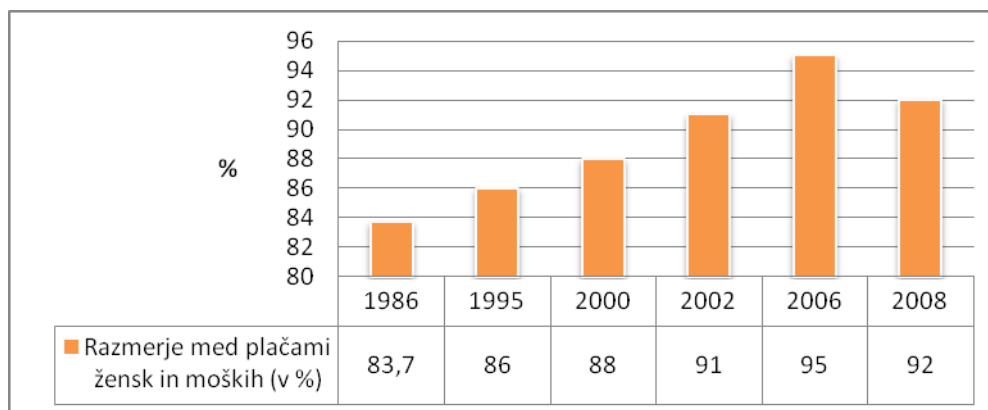
Kljub zakonskem varstvu pa je primerov plačilne diskriminacije še vedno veliko. Zgovoren je primer Nicole Dereumaux, direktorice svetovalnega podjetja Mercuri International, ki se spominja, da ji je bilo na začetku kariere pri omenjenem podjetju neposredno rečeno, da bo

začela z nižjo plačo, kot jo prejema moški kolegi, ker je enostavno ženska in ji bodo plačo povišali, če bo naredila toliko kot moški. Ko je dosegla enake rezultate, pa ji je nadrejeni rekel: »Načrte si uresničila, vendar si še vedno ženska.« (Kaučič, 2005). Tudi udeleženske mednarodne raziskave so pripomnile, da imajo v splošnem nižje plače kot moški, čeprav so enako izkušene in usposobljene ter hkrati počasneje napredujejo v višje plačilne razrede (Linehan, 2001, str. 236–237).

Pogled na podatke iz devetdesetih let kaže na velike razlike v plačilu vodstvenih zaposlenih. V Avstriji so bili dohodki žensk na visokih položajih za tretjino nižji od moških. Na Madžarskem in v Nemčiji je ta procent znašal 20 %, v Angliji 25 %, v Ameriki 39 % ter v Sloveniji 16,3 % (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 96).

Slovenija se v daljšem obdobju lahko pohvali z izboljšano statistiko. Na Sliki 4 je za Slovenijo prikazano spreminjanje razmerja med plačami žensk in moških, ki je precej bolj ugodno kot v preostali EU (Kajzer, 2006, str. 74).

Slika 4: Razmerje med plačami žensk in moških v Sloveniji (v %), 1986–2008



Vir: A. Kajzer, Pogled na položaj žensk na trgu dela v Sloveniji s pomočjo indikatorjev trga dela, 2006, str. 75.

Podobno razmerje plač med spoloma kot Slovenija imajo še v Italiji (95,6 %), na Malti (94,8 %), na Poljskem (92,5 %) in na Portugalskem (91,7 %). Najslabše razmerje v Evropi pa imajo v Estoniji (69,7 %), Avstriji (74,5 %) ter na Češkem, Nizozemskem in Slovaški, kjer se razmerje giblje na 76,4 %. Razlika v višini plač se povečuje s starostjo osebe. Do 54. leta namreč razlika narašča, kar nakazuje na to, da ženska ne napreduje kot moški. Po 55. letu pa se situacija obrne, saj imajo ženske v starostni skupini 55 do 64 let višjo plačo. Razlog lahko iščemo v dejstvu, da v tej skupini na trgu dela ostajajo bolj izobražene ženske, ki so tudi dalj časa študirale, druge pa se počasi upokojujejo (Kužet, 2008, str. 12). Razlika v plačilu pa vendarle ni absolutni pokazatelj splošne enakosti med spoloma. Nanjo vplivajo različni dejavniki, kot so stopnja zaposlenosti žensk, delež nizko-kvalificiranih in nekvalificiranih žensk v delovni sili, delež žensk s skrajšanim delovnim časom in sistemi določanja plač (Razmere v EU, 2009).

V Sloveniji ženske v večini dejavnosti zaslužijo v povprečju manj kot moški, razen v gradbeništvu (leta 2008 so zaslužile za 19,1 % več) in oskrbi z elektriko, plinom in vodo, kjer so zaslužile za 4,1 % več kot moški. Največja razlika v prid moškima pa se kaže v dejavnosti zdravstva in socialnega varstva in znaša skoraj 30 % (Vertot & Kozmelj, 2009).

Zanimiva je psihoanalitična razlaga razlike v plačah. Denar ima za moškega večji pomen kot le sredstvo za preživetje. Ima simbolno vrednost moči in ugleda. Če ima ženska več denarja kot moški, to pri slednjem vzbuja nelagodje, nepomembnost in nekoristnost. Premožna ženska s kariero in dobro službo od moškega ničesar noče, ne potrebuje in si ničesar ne želi. Sodoben moški je posledično zmeden in se počuti zavrnjenega, zato si moški na položajih verjetno nezavedno res prizadevajo, da bi bile ženske manj plačane (Kužet, 2008, str. 14).

Za konec omenimo še ZDA, kjer je problem plačne razlike trenutno zelo pereč. Analize, ki so jih izvedli, so zaskrbljujoče (Arons, 2008):

- ◆ Ženske s polnim delovnim časom, gledano skozi obdobje 40-letne delovne dobe, v povprečju izgubijo 434.000 \$ zaradi plačilnega razkoraka med spoloma (angl. *career wage gap*).
- ◆ Ženske vseh izobrazbenih ravni so prizadete zaradi razlik v plačah, vendar se razlika veča z višjo izobrazbo.
- ◆ Ženske v vseh dejavnostih občutijo razlike v plačah, višina pa variira od poklica do poklica. Razlika je največja v finančni dejavnosti in menedžmentu.

Ker so razlike v plačah med moškimi in ženskami v posameznih državah zelo različne, je pomembno, da vsaka država z lastnimi ukrepi poskuša to razliko zmanjšati oz. odpraviti. Te razlike namreč zmanjšujejo motiviranost žensk, da si postavljajo visoke cilje, s tem pa se zmanjšujejo možnosti za bolj enakopravno porazdelitev najvišjih mest odločanja med moškimi in ženskami. Čas je, da se uresniči slogan iz petdesetih let "Za enako delo, enako plačilo". Evropski parlament je že večkrat izrazil obžalovanje ob pomanjkanju volje držav članic, da upoštevajo direktivo o enakem plačilu iz leta 1975 in je Evropsko komisijo pozval k bolj odločnemu ukrepanju.

3.6 Večplastna diskriminacija

Diskriminacija je zelo širok pojem. Pravzaprav lahko vse zgoraj obravnavane ovire in probleme, s katerimi se soočajo ženske na poslovnih poti, uvrstimo k diskriminaciji na delovnem mestu, saj se moškima večinoma z njimi ni potrebno ukvarjati. To pomeni, da so ženske v slabšem položaju, kar kaže na diskriminacijo.

Diskriminacija na podlagi spola je, glede na evropske raziskave, najpogostejša oblika neenakega obravnavanja na delovnem mestu. Ženske so pogosto žrtve večplastne diskriminacije, kar pomeni, da se z njo srečujejo na različne načine in v različnih oblikah. Razloge za to bi lahko iskali tudi v zakoreninjenosti spolnih stereotipov o tradicionalnih vlogah moških in žensk. Zaradi tega imajo ženske težave pri zaposlovanju, napredovanju in

plačah (Salecl, 2008). Saleclova (2008) meni, da je slovenska zakonodaja glede spolne diskriminacije na delovnem mestu dobra, vendar se ne izvaja dosledno. Ostaja namreč neopazna, prikrita diskriminacija, ki jo je težje izslediti, dokazati in odpraviti (Hertz, 1994, str. 223).

S pomočjo vseh mogočih oblik diskriminacije, ki doletijo ženske, lahko razlagamo položaj, ki ga imajo le-te na trgu delovne sile. Zato ni niti najmanj presenetljivo dejstvo, da je žensk na najvišjih položajih v primerjavi z moškimi tako malo, saj morajo prehoditi daljšo in predvsem bolj trnovo pot kot moški kolegi. In ravno o ženskah, ki so uspele premagati ovire in se povzpeli do vodilnih položajev, bo govora v nadaljevanju.

4 ŽENSKÉ NA VODILNIH POLOŽAJIH

Peter Drucker, oče sodobnega menedžmenta, o vlogi ženske v prihodnosti meni: »Zdi se mi, da ženske vedno bolj prevzemajo strokovne vodilne položaje, saj večina dela ni več fizične narave in so namesto tega potrebni možgani. Treba je biti pripravljen delati z ljudmi in priznajmo si, da so za to ženske bolj sposobne kot moški (Boštjančič, 2008a).

Žensk na vodilnih položajih je še vedno razmeroma malo v primerjavi z moškimi. Kot rečeno, so bile ženske v preteklosti in na žalost ponekod še danes, žrtve različnih oblik diskriminacije na delovnem mestu in ne glede na trud jim »kultura« nekaterih organizacij ne dopušča, da bi se prebile skozi stekleni strop do najvišjih mest v podjetjih. Vendar pa strokovnjaki ugotavljajo, da so tiste ženske, ki jim je uspelo preplezati korporativno lestev, nemalokrat bolj uspešne od moških kolegov, ki veliko lažje pridejo do vodilnih položajev (K.M., 2008). Na tem mestu se za posebno resničnega izkaže stari rek: »Kar ne ubija, krepi.« Selekcija je namreč neusmiljena in do vodilnih položajev uspe na legitimen način priti le najbolj vztrajnim, trdoživim in sposobnim ženskam.

V današnjih kriznih gospodarskih razmerah je pomembno, da se izkoristijo vse zmožnosti. To ni čas za zapravljanje sposobnosti in ustvarjalnih zmogljivosti zaradi zastarelega pogleda na vlogo in vodstvene sposobnosti žensk. Raziskave namreč kažejo pozitivno povezavo med ženskami v poslovnih vrstah ter finančno in organizacijsko uspešnostjo (Komisija Evropskih skupnosti, 2009, str. 9). Kot primer lahko navedem raziskavo institucije Catalyst, v kateri je v obdobju štirih let sodelovalo 350 podjetij in je pokazala, da imajo ameriška podjetja z najvišjim deležem menedžerk v povprečju 35,1 % višjo donosnost na kapital kot podjetja z najnižjim deležem žensk v menedžmentu (Turk, 2006).

4.1 Pogled na statistiko

Na začetku je pomembno poudariti, da je v okviru celotne populacije menedžerjev težko ugotoviti zanesljive številke o deležu žensk, kajti pri različnih raziskavah se uporabljajo različne definicije vodilnega mesta (Linehan, 2001, str. 11). Kljub temu nam bodo številke dovolj dobro služile pri dokazovanju, da ženske ne napredujejo na vodilna delovna mesta v takem deležu kot moški.

Ženske so se v literaturi o menedžmentu začele pojavljati v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 31). Peter Cappeli in Monika Hamori sta v članku z naslovom »The New Road To The Top« zapisala, da se je slika vodilnih v podjetjih začela spreminjati po letu 1980. Ženske na vodilnih položajih so bile v večini držav do poznih sedemdesetih let namreč povsem neopazne, saj so zasedale manj kot odstotek svetovnih vodstvenih položajev. Do takrat so vodilne predstavljali »modelni organizacijski moški«, ki so bili zvesti enemu podjetju od začetka kariere do upokojitve. Po letu 1980 pa so vodilni menedžerji v podjetjih na seznamu Fortune 100⁷ mlajši, več je žensk, manj jih je študiralo na elitnih fakultetah in na vrh uspejo priti hitreje ter z manj vmesnimi delovnimi mesti. Do preobrata, katerega posledica je bila nekoliko povišana zastopanost žensk na mestih odločanja, je prišlo zaradi globalizacije, pomanjkanja usposobljenosti in prizadevanja žensk (Linehan, 2001, str. 11).

V raziskavi iz leta 1982, kjer je sodelovalo 420 podjetij iz devetih evropskih držav, so ugotovili, da jih 49 % nikoli ni imelo zaposlene ženske na menedžerskem položaju, skoraj tretjina pa tudi v naprej ni nameravala spodbujati ženske k napredovanju na ta mesta (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 71). Kljub večji ozaveščenosti o podpovprečnem deležu žensk na vodilnih položajih v osemdesetih letih so raziskave pokazale, da se stanje sicer izboljšuje, vendar še vedno ne v taki meri, kot bi želeli. Največja izboljšanja je opaziti na nižjih vodstvenih položajih. Po statistikah ZDA je bilo leta 1995 na nižjih menedžerskih mestih 10 % žensk, na najvišjih 2,4 %, le 1,9 % ženskam pa se je uspelo prebiti na najbolje plačane položaje najbogatejših 500 ameriških podjetij (Linehan, 2001, str. 12).

V Evropi je bilo stanje v istem obdobju podobno. Na srednji ravni menedžmenta se je delež žensk gibal od 4 % na Nizozemskem in Irskem do 9 % v Franciji. Na najvišji ravni pa delež ni presegal 3 %, razen v Franciji s 7 % (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 72). V Avstraliji so ženske v devetdesetih letih na srednjih in višjih vodilnih položajih zasedale 21,1 %. Na najvišjih položajih jih je bilo le 3 % (Linehan, 2001, str. 13). Posebnost je bila Japonska z 0,8 % žensk na menedžerskih položajih. Družine tam mlade ženske ne spodbujajo k visoki izobraženosti zaradi lastne poklicne kariere, temveč zaradi poroke z moškim, ki bo uspešen v karieri. Torej se ženske povečini izobražujejo zato, da bi se poročile z menedžerjem, ne pa zato, da bi postale menedžerke (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 111).

Leta 1995 je bilo v Sloveniji 1410 žensk z direktorskim nazivom, kar je pomenilo 16,5 %. Ta odstotek je presenetljivo visok glede na takratne razmere po Evropi. Vendar je bilo največ slovenskih podjetij, ki so jih vodile ženske, majhnih. Največje podjetje pod ženskim vodstvom je bilo šele na 70. mestu seznama 300 največjih podjetij (Koražija, 1996, str. 10).

V naslednjih petnajstih letih so se razmere malo popravile. V Tabeli 4 je za leto 2008 prikazano razmerje med spoloma na vodstvenih položajih.

⁷ Fortune 100 je seznam, ki ga vsako leto pripravi ameriška poslovna revija Fortune, in predstavlja 100 največjih ameriških podjetij, razvrščenih po dobičku. Pripravljajo pa tudi seznam Fortune 500.

Tabela 4: Moški in ženske na vodstvenih položajih, Slovenija, 2008

		Skupaj	Moški	Ženske	Moški (%)	Ženske (%)
1=2+3+4	Direktorji-ice, menedžerji-ke družb	31.515	21.154	10.361	67,1	32,9
2	Direktorji-ice in člani-ice uprave družb	15.242	11.222	4.020	73,6	26,4
3	Menedžerji-ke proizvodnih in operativnih enot družb	6.876	4.849	2.027	70,5	29,5
4	Menedžerji-ke drugih enot družb	9.397	5.083	4.314	54,1	45,9
5	Menedžerji-ke manjših družb	9.908	7.582	2.326	76,5	23,5
6=1+5	Skupaj	41.423	28.736	12.687	69,4	30,6

Vir: M. Bertoneclj, *Menedžerstvo je še vedno moški svet*, 2010, str. 20.

V zadnjem desetletju ženske v svetu sicer zasedajo povprečno 30 % menedžerskih položajev, vendar še vedno le okoli 5 % najvišjih menedžerskih mest, odvisno od države do države (Lukas, 2006, str. 26). Tudi britanski inštitut CMI (Chartered Management Institute) je ugotovil, da se je delež menedžerk na srednjih in višjih položajih v zadnjih nekaj letih več kot podvojil in v VB znaša nekaj manj kot tretjino (Turk, 2006). Za leto 2007 je za EU znan podatek, da je žensk na vodilnih položajih 11 %. Prav toliko žensk pa se je, po podatkih raziskave Mira Klineta, v Sloveniji uvrstilo na seznam 100 najuglednejših slovenskih direktorjev (Vodnik, 2008).

To, da imajo ženske v povprečju višjo izobrazbo kot moški, je bilo ugotovljeno že v prvem poglavju. Vendar lahko izpostavim še eno statistično zanimivost. Leta 2008 je bilo v poklicni skupini direktorjev, menedžerjev podjetij oziroma manjših družb 67,9 % žensk visoko izobraženih (to je višja, visoka, univerzitetna izobrazba, magisterij ali doktorat), medtem ko je med moškimi enako stopnjo izobrazbe doseglo le 53,9 % (Bertoneclj, 2010, str. 20).

Vprašanj, ki se pri vseh teh ugotovitvah porajajo, je več. Ali so ženske, ko dosežejo najvišje položaje v podjetjih kaj drugačne voditeljice kot moški? Po čem se razlikujeta načina vodenja, če sploh se? Ali obstaja več stilov vodenja? O tem bo govora v nadaljevanju.

4.2 Ženska kot vodja v primerjavi z moškim

Daniela Brečko, direktorica podjetja GV izobraževanje: »Za vodenje potrebujemo oboje, tako lastnosti, ki jih tradicionalno označujemo kot mehke, pa tudi trdo držo ter sposobnost tekmovati. Ženske so nosilke drugačnega pogleda na stvari, znajo se bolje vživeti v probleme zaposlenih in jim več pomeni njihovo zadovoljstvo. So vztrajnejše pri delu, velikokrat tudi več delajo. Ženskega principa v vodenju je premalo. [...] Večja uravnoteženost moškega in ženskega načina vodenja bi zagotovo zmanjšala napetosti v poslovnem svetu.« (Turk, 2006).

O tem, ali obstaja tipično ženski in tipično moški stil vodenja in ali jih lahko obravnavamo in pojasnujemo različno, mnenja ostajajo deljena. Laiki bi že zaradi samih razlik pri vzgoji in socializaciji sklepali, da sta ženski in moški način vodenja različna. Merkačeva pa ugotavlja, da so razlike v dejanskem stilu vodenja, kljub razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, zelo majhne (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 15).

Tudi strokovna javnost ostaja skeptična do takšnih trditev. Eden od razlogov je ta, da so zaradi majhnega deleža žensk na najvišjih mestih odločanja, izsledki raziskav o načinu vodenja glede na spol slabo reprezentativni, za resne znanstvene raziskave pa bo potrebno počakati na večjo spolno izenačenost na najvišjih položajih (Knehtl, 2008).

V 80-ih je bilo razširjeno mnenje, da uspešni menedžerski stil označujejo tiste lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z moškimi, in sicer agresiven, tekmovalen ter brezkompromisen (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 15). Zato so bili nekateri mnenja, da se morajo ženske, če želijo uspeti, odreči značilno ženskemu vedenju ter prevzeti vedenjske vzorce, ki jih pripisujemo moškim (Konte, 1990, str. 46). V 90-tih se je slika obrnila in pomembne so začele postajati lastnosti, značilne za ženske, kot so usmerjenost v timsko delo ter pomoč podrejenim (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006, str. 15). Raziskave v tistem obdobju pa nakazujejo, da kljub navdušenju nad »ženskim stilom vodenja« dejanska praksa ne kaže niti razlik med spoloma niti večje razširjenosti »feminilnih lastnosti« v menedžerski praksi (Kanjuro Mrčela, 2000, str. 63).

Kljub vsemu pa določene razlike obstajajo in jih nekateri tudi priznavajo. Skupina ameriških strokovnjakov pod vodstvom A. Pfaffa je ugotovila, da ženske močno prednjačijo pred moškimi kolegi predvsem v t. i. »*soft skills*«, kot so integriranje, usmerjanje, svetovanje, timsko delo, uvajanje, urejanje, preoblikovanje, usklajevanje in delegiranje dolžnosti. Vedno bolj učinkovito pa uporabljajo tudi t. i. »*hard skills*«, torej pogajanja, odločanje, organizacijo, načrtovanje in spremembe, kar je bila do nedavnega domena moških (Mazi, 1998, str. 45).

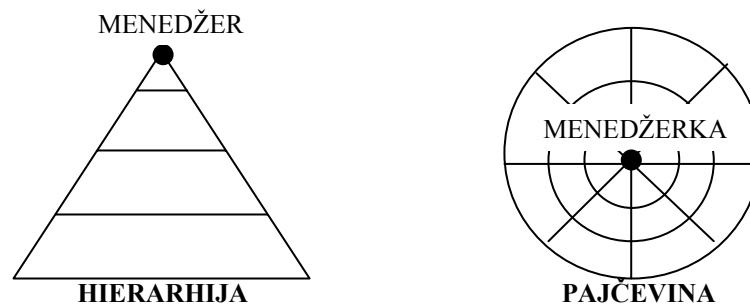
Iz izsledkov bolj ali manj pionirskih študij o razlikah vodenja po spolu so se razvile tudi določene teorije, ki pa jih je potrebno jemati z rezervo. Ena takih opredeljuje **tipično ženski in tipično moški način vodenja**. Delovno okolje, vodeno s strani ženske, naj bi bilo bolj prijazno in demokratično, z več poslušnosti za potrebe zaposlenih. Menedžerke naj bi skrbele za boljše vzdušje, dajale pogoste pobude za možne izboljšave, imele večjo tendenco k vzpostavitvi osebnih stikov s podrejenimi ter jih želele aktivno vključevati v delovni proces. Njihova moč temelji na osebnosti. Po drugi strani naj bi bilo delovno okolje z vodilnim moškimi bolj tekmovalno naravnano, saj zaposleni med seboj tekmujejo za nagrade in druge bonitete v podjetju. Moški vodja naj bi bil po lastni presoji naklonjen samo nekaj zaposlenim. V nasprotju z žensko, moč moških temelji na položaju in nazivu v podjetju, zato nima zadržkov do ukazovanja in uporabe avtoritativnega sloga vodenja. Ravno zaradi tega naj bi bilo delovno okolje za zaposlene bolj stresno in napeto. Največja kritika teoriji je premočna usmerjenost v prid tradicionalnemu ženskemu načinu vodenja, zato se zdi preveč črno-bela in kot taka slaba za opis raznolikih osebnosti vodij določenega spola (Knehtl, 2008).

Če izhajamo iz spolu bolj značilnega obnašanja, bi lahko moškim pri vodenju res pripisali večjo agresivnost, brezobzirnost in čustveno hladnost, kar pa jim omogoča prodornost in tekmovalnost. S tem vzpostavijo avtoritarnost, za katero je značilen hierarhičen oz. navpičen odnos z zaposlenimi. Za žensko pa je potemtakem vzorec bolj prežet s čustvi, vrednotami, intuicijo ter občutkom za pravičnost, kar izhaja že iz materinske vloge (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 76). Helgesenova (Kanjuro Mrčela, 1996, str. 88) je prav na podlagi takih

predpostavk razvila dva koncepta, ki predstavljata moški in ženski stil vodenja in sicer je za moške značilna »**hierarhična struktura**«, za ženske pa »**struktura pajčevine**«.

Na sledeči Sliki 5 sta predstavljena omenjena koncepta, ki več kot nazorno prikazujeta bistvo, katerega je avtorica želela prikazati.

Slika 5: Moški in ženski stil vodenja



Vir: A. Kanjuo Mrčela, Ženske v menedžmentu, 1996, str. 88.

Koncept pajčevine definira menedžment kot krožni proces. Menedžerka je v centru in ne na vrhu, kot je značilno za moškega vodjo. Zanimivo je to, da mesto, ki je najbolj zaželeno v eni strukturi (center ali vrh), je hkrati najbolj nezaželeno mesto v drugi, saj je center v hierarhiji povprečnost, vrh pa na pajčevini obrobnost (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88). Ženske naj bi bile tako bolj privržene t. i. **transformacijskemu vodenju**, za katerega je značilno, da je voditelj ali voditeljica vzor zaposlenim in si s tem pridobi zaupanje sledilcev. Pojavlja se v vlogi mentorja in pomaga sodelavcem razviti svoj potencial ter jih hkrati vzpodbuja, da dosegajo najboljše rezultate za podjetje. Nasproten temu je t. i. **transakcijski način vodenja**, ki temelji na daj-dam odnosu, kjer vodja nagraduje za dosežene cilje in kaznuje, v kolikor ti niso doseženi (Vodnik, 2008).

Ker je v končni fazi najbolj pomembno izpostaviti prave načine vodenja, kot pa vodenje po spolu, se je že v 80-tih letih začel razvijati stil **androginega menedžmenta**, ki je združeval moški in ženski pristop (Mavrič, 2008). Omenjeni stil vodenja naj bi bil najučinkovitejši, saj od obeh spolov prevzema najboljše lastnosti in je zato bolj prožen ter ustreznejši za več situacij (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90).

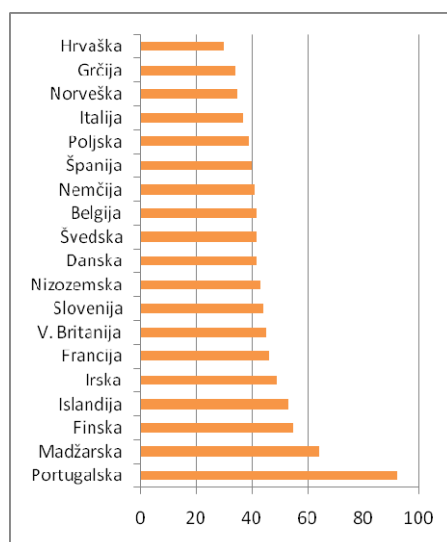
Potrebno se je zavedati, da je vsak človek edinstven in kot tak razvije način vodenja, ki je zanj značilen in neponovljiv. Le tega sproti prilagaja spremenljivim situacijam in podrejenim, kar še dodatno otežuje posploševanje o načinu vodenja glede na spol (Knehtl, 2008). Preveliko poudarjanje razlikosti vodenja po spolu lahko koristi utrjevanju stereotipnih predstav o spolih. Predstavljanje enega stila vodenja kot idealnega in najboljšega pa po drugi strani pomeni zapiranje možnosti in omejevanje (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90).

4.3 Žensko podjetništvo

Brez dvoma je žensko podjetništvo ena izmed tistih rešitev, ki ambiciozno, delovno in vztrajno žensko lahko reši iz včasih neuspešnega boja za uveljavitev v podjetjih, kjer dominirajo moški in je na vrhu le malo prostora za sposobne ženske. To ne pomeni, da je lažje uspeti na svojem. Tudi tukaj se namreč ženske srečujejo z večjimi ovirami in problemi kot moški, vendar pa lahko kljub temu rečemo, da je žensko podjetništvo izziv 21. stoletja, saj mnogi v njem vidijo ogromno neizkoriščenih možnosti za ženske.

Posebno poročilo GEM⁸ ugotavlja, da se največ žensk odloči za podjetništvo v starostni skupini od 35. do 45. leta, kar je razmeroma pozno v primerjavi z moškimi, ki v podjetništvo večinoma stopajo med 25. in 35. letom (Pahor, 2005). V vseh državah so moški v podjetništvu aktivnejši kot ženske, kar je vidno na Sliki 6.

Slika 6: Število žensk na 100 moških, ki se ukvarjajo s podjetništvom, 2004



Vir: N. Pahor, *Izziv 21. stoletja – žensko podjetništvo*, 2005.

Iz slike je razvidno, da trend vključevanja žensk v podjetništvu počasi, a vztrajno narašča, vendar je delež podjetnic manjši od deleža podjetnikov. Največje razlike med moškimi in ženskami ugotavljajo v državah s srednjimi osebnimi dohodki, kamor sodi tudi Slovenija.

Po besedah dr. Williama D. Bygrave, direktorja GEM-a, pa so ženske pri ustanavljanju in vodenju novih podjetij skoraj izenačene z moškimi v Združenih državah Amerike, v Evropi pa je zgled očitno Portugalska. Svetovni izziv, še posebej pa evropski, je torej za podjetništvo navdušiti čim več žensk, zlasti mlajših (Pahor, 2005).

⁸ GEM – Svetovni podjetniški monitor (angl. *Global Entrepreneurship Monitor*) je longitudinalni raziskovalni projekt, ki preučuje odnose med podjetniško aktivnostjo in nacionalno ekonomsko rastjo.

Glavni razlog, da so se ženske v Sloveniji po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, je bil težko napredovanje v politični in menedžerski karieri. Danes ženske ustanavljajo lastna podjetja z namenom postati sam svoj šef, ker se vedno bolj zavedajo lastne sposobnosti voditi podjetje in so se pripravljene spopadati z zahtevami vodenja. Veliko jim pomeni večja svoboda in fleksibilnost, kar jim pomaga pri kombiniranju odgovornosti za družino in delo (Dolenc, 2008). Najbolj zgovorne lastnosti podjetnic, ki jih ločijo od moških podjetnikov, so, da so racionalnejše in bolj pretehtajo tveganje, o podjetništvu začnejo razmišljati kasneje, ko si že naberejo nekaj izkušenj in imajo večjo samozavest, so zelo odgovorne, stvari delajo premišljeno ter zadovoljstvo najdejo v tem, da jim stvari delujejo (Pahor, 2005).

Ženske se običajno ukvarjajo z dejavnostmi storitvenega sektorja in manj v proizvodnji. Večina poslov, ki jih začnejo ženske, je povezanih z nižjimi začetnimi naložbami, kar kaže na bolj konzervativen odnos do posla. Na splošno pa so ženska podjetja manjša in cenejša za upravljanje (Pahor, 2005).

Kakšni so torej pravi prijemi, da bi se več žensk odločalo za podjetništvo? Prav gotovo to niso samo spodbudni finančni programi, saj ženske v nasprotju z moškimi potrebujejo več spodbud na ravni pozitivnega mišljenja, samozavesti, motiviranja in naravnosti k ciljem. Pametno je poslušati nasvete uspešnih podjetnic, ki pravijo: »Strah žensk je odveč, če je želja dovolj močna.« (Pahor, 2005).

4.4 Predlogi in rešitve za povečanje števila vodilnih žensk

Ugotovili smo že, da je žensk na vodilnih položajih manj kot moških, da jih pri napredovanju omejujejo ovire, ki so neutemeljene, zdaj pa je potrebno nanizati še predloge, ki bi ženskam pomagali pri hitrejšem napredovanju in številčnejšem zasedanju ključnih mest odločanja v podjetjih. Ko razmišljamo o možnih rešitvah, je v mislih potrebno imeti tri ključne razloge, ki izhajajo iz treh teorij in razlagajo nizko reprezentativnost žensk v najvišjem menedžmentu (Mavrič, 2008):

- ◆ **Ženske lastnosti** (omejitve, ki izhajajo iz žensk samih).
- ◆ **Diskriminacije v politikah in praksah organizacij** (omejitve, ki izhajajo iz delovnega okolja).
- ◆ **Predsodki in stereotipi** (omejitve, ki izhajajo iz družbe).

Ker se organizacije po svetu vedno bolj zavedajo problema napredovanja žensk, jih veliko že poskuša izboljšati trenutne razmere. Pomemben korak v pravo smer vidijo predvsem v vključevanju politike in programov enakih možnosti, družinam prijazni politiki organizacij, različnih oblikah internega izobraževanja in uvajanja, kar ženskam omogoča nova znanja, izkušnje ter pozitivno vpliva na njihovo samozavest, da vidijo priložnosti za napredovanja in navežejo ustrezne stike (Lukas, 2006, str. 26–27). Ključnega pomena pa so tudi specifične

strategije za ustvarjanje kariere, kot so mentorstvo pri takih mentorjih, ki ženske podpirajo in spodbujajo njihov razvoj, dostop do pomembnih informacij in priložnosti za razvoj osebnih spretnosti, oblikovanje mreže poznanstev ter spremljanje in podpora pri razvoju kariere (O'Neil & Bilimoria, 2005, str. 186).

Nekatera podjetja celo zaposlujejo posebne strokovnjake in ustvarjajo oddelke (angl. *Equal Opportunity Units*), ki so posebej odgovorni za izvajanje programov za enake možnosti pri zaposlovanju in napredovanju. Njihova naloga je tudi prepoznavanje specifičnih potreb, ki jih poskušajo zadovoljiti (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 166). Taka prizadevanja kažejo na to, da nekatera podjetja že poskušajo razumeti ženske, prepoznati in podpirati njihove karijerne in osebne prioritete in cilje v želji zadržati nadarjene in profesionalne ženske (O'Neil & Bilimoria, 2005, str. 185).

V Sloveniji Zakon o enakih možnostih žensk in moških, ki smo ga sprejeli že leta 2002, kot ukrep predvideva t. i. pozitivne ukrepe, ki jih lahko sprejemajo tudi gospodarski subjekti. Slednje pomeni, da podjetja pri nas lahko zakonito sprejmejo ukrepe za povečanje deleža žensk na vodilnih položajih, vendar je potrebna utemeljitev v posebnih akcijskih načrtih. Drugje po Evropi sprejemajo bolj radikalne ukrepe kot npr. na Norveškem, kjer so leta 2004 sprejeli zakon, ki določa najmanj 40 % delež žensk v upravnih odborih javnih podjetij oz. podjetij v državni lasti. To kvoto so čez dve leti razširili še na nekatera zasebna podjetja (Bercko, 2009).

Konkretne spremembe, ki bi izboljšale položaj menedžerk in povečale možnosti za uveljavljanje žensk na visokih položajih, zadevajo tako podjetja, ženske same kot tudi zakonodajo določene države. Kanjuo Mrčela (1996, str. 163–165) je v svoji knjigi strnila spremembe, katere že potekajo ali jih najpogosteje omenjajo v svetu, in bi pozitivno vplivale na povečanje števila menedžerk. Najpomembnejše spremembe, ki zadevajo v prvi vrsti ženske same kot tudi podjetja, so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Spremembe, ki lahko vplivajo na povečanje števila menedžerk

ŽENSKE	
IZOBRAŽEVANJE	PRIMERNO USKLAJEVANJE ŽENSKE IN MENEŽERSKE VLOGE
Na področjih, ki jih večina žensk manj obvlada.	Uporaba ženskih prednosti, če je primerno.
Seminarji o nekaterih vedenjskih spretnostih.	Poudarjanje »feminilnih« menedžerskih sposobnosti, če je potrebno.
NAČRTOVANJE LASTNE KARIERE	Previdno uporabljanje »maskulinih« menedžerskih sposobnosti.
Delo z mentorjem-ico.	USTVARJANJE NEFORMALNIH STIKOV
Zastavljanje ciljev in strategij za doseg teh ciljev.	Neformalni stiki znotraj in zunaj podjetja.
PRAVILNO OPRAVLJANJE MENEŽERSKE VLOGE	Ustvarjanje ženskih skupin pritiska.
Poudarjanje sposobnosti in uspehov.	
Ustrezno oblačenje in obnašanje.	
Uporaba avtoritete.	

PODJETJA	
ZAPOSOLOVANJE	IZOBRAŽEVANJE
Enak delež moških in žensk na vseh ravneh.	Specialno izobraževanje menedžerk in žensk z menedžerskimi sposobnostmi.
Pozitivna diskriminacija.	INFORMIRANJE
Sodelovanje z univerzami.	Informiranje žensk o možnostih napredovanja.
NAPREDOVANJA	Seminarji za moške o ambicijah žensk.
Spodbujanje žensk z menedžerskim potencialom.	MENTORSKO DELO
DELOVNE RAZMERE	Poudarek na mentorskem delu z ženskami.
Enako nagrajevanje in plačevanje.	ORGANIZACIJSKA KULTURA
Gibljev delovni čas.	Spreminjanje stereotipnih predstav o ženskah.
Delo od doma.	Ustvarjanje kulture sprejemanja različnih potreb ljudi.
Skrb za otroke zaposlenih.	Ženske skupine v podjetjih – za krepitev samozavesti, skupine pritiska.
PORODNIŠKI DOPUST	Integriranje programa, ki omogoča enake možnosti, v podobo podjetja.
Programi za napredovanje po porodniškem dopustu.	

Vir: A. Kanjuo Mrčela, *Ženske v menedžmentu*, 1996, str. 163–165, tabela 31.

S takimi spodbudami, predlogi in rešitvami bodo ženske veliko lažje napredovale in v večjem številu dosegale tudi ravni visokega menedžmenta. Prav tako pa gre velik del zaslug pripisati že uspešnim ženskam v poslovnem svetu, saj z odličnostjo svojega dela dokazujejo, da so ženske več kot sposobne uspešno delovati na še tako odgovornih delovnih mestih.

5 ZAŠČITA IN POMOČ ŽENSKAM PRI USTVARJANJU KARIERE

Skozi diplomsko delo smo lahko spoznali, da uspešnost ženske in njene kariere na žalost ne zavisi le od nje same in lastnih zmožnosti ter prizadevanj, ampak obstajajo mnogi dejavniki, na katere sama nima vpliva, saj so pogojeni z družbo in njeno percepcijo ženske vloge kot tudi s kulturo posameznih organizacij. Zato je potrebno, da vsaka država zavzame stališče do tega problema in s pomočjo zakonske ureditve poskuša usmeriti stvari v pravo smer. Naslednji korak je dosledno upoštevanje in izvajanje teh zakonov. Poleg ustrezne zakonodaje pa imajo velik pomen tudi različni projekti, ki se zavzemajo za enakopravnost med spoloma na vseh ravneh življenja, tudi poslovnem, ter številna združenja, ki povezujejo uspešne ženske, nagrajujejo najuspešnejše ter nudijo pomoč, nasvete in motivacijo mladim ženskam na začetku kariere poti.

5.1 Zakonsko varstvo in vladne organizacije

Za čim bolj enako obravnavo spolov pri nas skrbi **Urad Vlade Republike Slovenije za enake možnosti**. Njihov cilj je enaka prepoznavna, moč in udeležba obeh spolov na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Prvi korak k uveljavljanju politike enakih možnosti na najvišjih ravneh oblasti je bil storjen z ustanovitvijo parlamentarne Komisije za žensko politiko junija leta 1990. Dve leti kasneje je bilo zaradi potrebe po sistematičnem spremljanju položaja žensk in preprečevanju diskriminacije, ki jo prinaša tržna ekonomija, ustanovljeno samostojno vladno telo, Urad za žensko politiko. Leta 2001 pa je bil s sklepom Vlade RS ustanovljen današnji Urad za enake možnosti, ki je prevzel naloge Urada za žensko politiko (O Uradu za enake možnosti, 2010).

Na tem mestu se ne bom spuščala v podrobnosti posameznih zakonov, predpisov, konvencij, direktiv itd., ampak je moj namen prikazati glavne ureditve na tem področju na nacionalni, evropski in mednarodni ravni.

5.1.1 Slovenija

Ena od nalog in ciljev Slovenije kot demokratične države je zagotavljanje enakosti med ženskami in moškimi. Gledano širše lahko na tem področju izpostavimo naslednje pomembnejše akte slovenske zakonodaje (Zakonodaja in dokumenti – Slovenija, 2010):

- ◆ **Ustava Republike Slovenije** kot temeljni akt (Ur.l. RS, št. 331/1991-1, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006; 14. člen)
- ◆ **Zakon o enakih možnostih žensk in moških** (Ur. l. RS, št. 59/2002, 61/2007)
 - **Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2005 – 2013** (Ur. l. RS, št. 100/2005)

- ◆ **Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja** (Ur. l. RS, št. 93/2007-UPB1)

Kot najbolj kritična področja za doseg enakosti so se pokazala področje zaposlovanja, usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter področje zastopanosti v vodilnih strukturah. Če torej pogled zožimo na posamezna delovna področja, sta za naše potrebe najpomembnejša dva, in sicer (Delovna področja, 2010):

- ◆ **Področje dela:**

- Zakonodaja s področja trga dela in zaposlovanja.
- Zakonodaja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

- ◆ **Področje procesov odločanja:**

- Zakonodaja glede političnega odločanja.
- Zakonodaja glede javne uprave in pravosodja.
- Zakonodaja iz družbeno-ekonomskega področja.

5.1.2 Evropska unija

Evropska unija ima že od samega začetka pomembno vlogo pri uveljavljanju enakosti žensk in moških. Enako obravnavanje in enake možnosti sta namreč temeljni pravni načeli politike EU, ki sta opredeljeni v njeni temeljni t. i. **Amsterdamski pogodbi**. V njej ne le eksplicitno vključuje enakost žensk in moških v svoje prednostne cilje, ampak tudi določa, da si morajo države članice z vsemi svojimi aktivnostmi prizadevati odpravljati neenakosti (Vertot, 2007, str. 4). Za doseganje enakosti na trgu dela lahko uporabijo ukrepe, ki dajejo specifične ugodnosti slabše zastopnemu spolu pri zaposlovanju in poklicnem usposabljanju.

Za članice EU so bile še posebej pomembne direktive Evropskega sveta, ki so jih uveljavile v svojih nacionalnih zakonodajah. Za naše obravnavano področje so bile ključne naslednje direktive (Zakonodaja in dokumenti – Evropska Unija, 2010):

- ◆ **Direktiva 75/117/EGS** o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z uporabo načela enakega plačila za moške in ženske.
- ◆ **Direktiva 76/207/EGS** o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev.
- ◆ **Direktiva 97/80/ES** o dokaznem bremenu v primerih diskriminacije zaradi spola.
- ◆ **Direktiva 92/85/EGS** o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav na področju varnosti in zdravja pri delu nosečih delavk in delavk, ki so pred kratkim rodile ali dojijo.

- ◆ **Direktiva 2006/54/ES** o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja žensk in moških pri zaposlovanju in poklicnem delu.

Z vidika vključevanja žensk v procese odločanja na političnem, gospodarskem, družbenem in kulturnem področju ter na vseh ravneh odločanja v družbi pa je bila podana **Resolucija Evropskega sveta o uravnoteženi zastopanosti obeh spolov v procesih odločanja**. Resolucija, ki ni obvezujoče narave, naj bi s tem apelirala na države članice, da ženskam omogočijo imenovanje in napredovanje na vodilna delovna mesta v skladu z njihovo sposobnostjo in usposobljenostjo (Pogorevc & Strojjan, 1999, str. 33).

5.1.3 Mednarodne organizacije

- ◆ **Organizacija združenih narodov (OZN)**

V okviru OZN je bila leta 1979 sprejeta **Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk**. To je osrednji pravno zavezujoči instrument za varstvo pravic žensk, ki posega na vsa področja javnega in zasebnega življenja. Z njenim podpisom se je Slovenija leta 1992 zavezala k sprejetju vseh potrebnih ukrepov, vključno s pozitivnimi ukrepi, da se odpravi diskriminacija in zagotovi polna enakopravnost spolov na vseh področjih, zlasti političnem, družbenem, ekonomskem in kulturnem. Namen ukrepov je torej sprememba že ustaljenih družbenih in kulturnih vzorcev vedenja moških in žensk ter odprava predsodkov, običajev in drugih praks, ki temeljijo na pojmovanju manjvrednosti ali večvrednosti enega od spolov ter na spolno določenih tradicionalnih vlogah (Pogorevc & Strojjan, 1999, str. 29).

Omenim naj še **Pekiško deklaracijo**, ki je bila sprejeta leta 1995 v Pekingu na četrti svetovni konferenci Združenih narodov o ženskah. Podpisnice, med njimi tudi Slovenija, so se zavezale k uresničevanju enakih pravic obeh spolov ter krepitevi moči in izboljšanju položaja žensk na splošno (Zakonodaja in dokumenti – Mednarodne organizacije, 2010).

- ◆ **Svet Evrope**

V okviru Sveta Evrope sta za varstvo pravic žensk najpomembnejši leta 1950 sprejeta **Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin** ter **Evropska socialna listina**, sprejeta leta 1996. Obe zagotavljata enakopravno uživanje pravic in svoboščin ne glede na spol, raso, barvo, jezik, vero ... (Vertot, 2007, str. 4).

Slovenija se je zavezala, da bo zagotavljala varstvo pred odpuščanjem žensk, tudi v času nosečnosti in porodniškega dopusta, ter spodbujala enake možnosti za zaposlitev ter njihovo ponovno vključevanje v poklic. Pomembne prioritete so tudi enake možnosti pri poklicnem usmerjanju, usposabljanju, prekvalifikacijah in ustvarjanju enakih pogojev za zaposlitev in delovnih pogojev, vključno s plačilom, ter omogočanje vsestranskega poklicnega razvoja žensk in moških (Zakonodaja in dokumenti – Mednarodne organizacije, 2010).

5.2 Združenja žensk v Sloveniji

Poleg pomoči, ki jo ženskam lahko nudijo sama podjetja in zakonodaje, ki do določene mere ščiti in pomaga ženskam pri udejstvovanju v družbenem oz. javnem okolju, pa veliko pripomorejo tudi posebni projekti⁹, ki so pod okriljem bodisi vladne ali katere druge nevladne organizacije. Tudi slednjih je v Sloveniji že kar nekaj in kot njihove članice lahko ženske tam najdejo nasvete, delijo svoje izkušnje in poiščejo odgovore na vprašanja glede svoje kariere. Nekatere od njih bom predstavila v nadaljevanju.

5.2.1 Sekcija menedžerk

Sekcija managerk oz. sekcija Ženske z idejami deluje v okviru Združenja Manager že od leta 1990. Trenutno združuje okoli 220 menedžerk. Članice sekcije lahko postanejo tiste ženske, ki imajo posebna pooblastila v podjetju. Njihov glavni cilj je spodbujanje žensk na vodilnih položajih, da bi čim uspešneje uveljavljale svoje sposobnosti in hkrati v svojem okolju ustvarjale najboljše možnosti za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. S tem bodo pripomogle k uveljavljanju pomena ženskega menedžmenta in njegovega prispevka h gospodarskemu in socialnemu razvoju Slovenije. Članice si poleg medsebojnega informiranja o problemih gospodarjenja v podjetjih, ki jih vodijo, izmenjavajo tudi pozitivne izkušnje ter promovirajo ženske na področju menedžmenta. V okviru sekcije se organizirajo različna izobraževanja z vključevanjem domačih in tujih strokovnjakinj in strokovnjakov. Predlagajo tudi zakonske rešitve s svojega področja in se s svojimi stališči vključujejo v načrtovanje ekonomske politike (Kozmik & Jeram, 1997, str. 20). V sekciji managerk namreč menijo, da je ženski pridih vodenja priložnost za bolj zdravo in uravnoteženo delovanje gospodarstva v prihodnosti.

Ena od zanimivih akcij, ki je v okviru sekcije potekala od leta 1991 do leta 2002, je bila podeljevanje priznanja **Ženskam prijazno podjetje** (Probanka d.d., Autocommerce d.d., Lek Ljubljana, Fructal Ajdovščina...). Leta 2003 so prvič podelili priznanje **Menedžerkam prijazno podjetje** (Mercator, Trimo d.d., SKB Banka d.d., Terme Maribor...). Glavni namen obeh priznanj je bil in je poudariti pomen in vlogo vodilnih in vodstvenih žensk tako v podjetju kot širši okolici. Leta 2005 pa je z namenom dodatne spodbude, da bi se čim več žensk odločilo prevzeti vodilna mesta, nastala ideja o priznanju **Artemida**, ki ga lahko dobi posameznica, ki v tekočem letu zasede mesto generalne direktorice ali predsednice uprave v gospodarski družbi z več kot 50 zaposlenimi. Vsa ta in še nekatera druga priznanja vsako leto podelijo na že tradicionalni poslovni **konferenci Odličnost managerk**, kjer se zvrstijo tudi številna predavanja uspešnih vodilnih žensk (Združenje Manager – Sekcija Managerk, 2010).

⁹ Pomembnejši projekti, ki so se ukvarjali z žensko tematiko zaposlovanja nasploh in udeležbo žensk na mestih odločanja, so bili projekt Equal: Z odličnostjo do enakopravnosti (2004–2007), projekt Equal Vesna (2004–2007) in projekt Dione (2007–2008), ki je v sklopu evropskega mentorskega projekta spodbujal in pomagal ženskam začeti samostojno podjetniško kariero.

5.2.2 Društvo poslovnih žensk Slovenije

Začetki društva poslovnih žensk Slovenije – F.A.M. (*Association of Female Managers*) segajo v leto 1996, ko so se prve ideje gibale v smeri združenja v » Ženski poslovni svet«. Naslednje leto je začel delovati Klub poslovnih žensk preko Agencije za menedžment. Vendar pa je samo delovanje hitro preraslo začetni okvir, zato se je klub preoblikoval v društvo, ki danes združuje najuspešnejše menedžerke in poslovne ženske iz vse Slovenije, ne glede na status firme oziroma institucije, v katerih delujejo. Namen društva je povezovati članice, jih spodbujati v poklicni uspešnosti in nuditi podporo pri zaščiti njihovih poklicnih interesov v okviru društva. Predvsem pa si prizadevajo povezati uspešne posameznice, ki delujejo na različnih področjih, v močno skupnost, ki bo s svojim potencialom in ambicijami imela vpliv na nadaljnji razvoj družbe (Društvo poslovnih žensk Slovenije, 2010).

Za same članice ima poseben pomen izmenjava poslovnih izkušenj, predstavitev različnih programov domačih in tujih podjetij ter njihovih produktov, pomoč pri vzpostavljanju poslovnih stikov in pomoč pri izmenjavi aktualnih informacij s področij, ki prispevajo k temu, da je sodobna poslovna ženska redno in popolnoma seznanjena z vsemi pomembnejšimi dogodki v poslovnem svetu (Društvo poslovnih žensk Slovenije, 2010).

5.2.3 Ženski lobi Slovenije

Ženski lobi Slovenije je organizacija, ustanovljena leta 2006, katere glavno poslanstvo je zagotovitev enakosti žensk in moških v Sloveniji in Evropi ter sooblikovanje ter uveljavljanje politik Evropske Unije, ki so usmerjene v uveljavljanje pravic žensk. Ženski lobi Slovenije je namreč polnopravna članica Evropskega ženskega lobija (*European Women's Lobby*), največje lobistične organizacije za človekove pravice žensk. To je edina taka mreža na področju enakosti spolov, ki ima formalno pravico in možnost zastopati interese žensk tako, da lahko pošlje svoje predloge in zanje neposredno lobira v Evropskem svetu, Evropski komisiji in njenih organih ter v Evropskem parlamentu.

Ker je njihovo področje delovanja širše zastavljeno, so ga razdelili v tri delovne skupine, s katerimi se ukvarjajo njihove članice:

- ◆ nasilje nad ženskami
- ◆ vloga žensk v javnem zdravstvu (predvsem glede reproduktivnih pravic)
- ◆ participacija žensk v političnem odločanju in javnem življenju

Glavni namen lobija je krepitev moči žensk v vsej njihovi različnosti, spodbujanje enakosti spolov, boj proti vsem oblikam diskriminacije in nasilja nad ženskami in zagotovitev človekovih pravic vsem ženskam z njihovo aktivno vključenostjo v družbo, razvoj in v izvajanje politik za ženske na nacionalni in mednarodni ravni. Samo delo v organizaciji pa temelji izključno na prostovoljni ravni (Ženski lobi Slovenije, 2010).

5.2.4 Združenje univerzitetnih izobraženk Slovenije

Združenje univerzitetnih izobraženk Slovenije (ZUIS) je prostovoljna, neprofitna in nevladna organizacija, ustanovljena leta 1995. Dve leti kasneje je postala samostojna članica Mednarodne zveze univerzitetnih žensk (IFUM), ki deluje od leta 1919 in ima predstavništva v 120-ih državah. Glavni cilj združenja je povečati osveščenost o enakosti in nedeljivosti človekovih pravic in temeljnih svoboščin najprej med izobraženkami samimi, pa tudi v javnosti nasploh. Zavzemajo se predvsem za izboljšanje socialnega in ekonomskega položaja žena in deklet. To vključuje tudi aktivno podporo ženskam v izobraževalnem procesu. Med predstavniki parlamenta iščejo take, ki bi podprli prizadevanja za boljši položaj slovenskih družin in bi omogočili vsestransko podporo izobraženim ženskam, ki so razpete med družino ter poklicno kariero.

Glavne dejavnosti društva so izobraževanja v smislu predavanj, delavnic in usposabljanj, osveščanje članic in spremljanje zakonodaje o enakih možnostih. Samo izobraževanje in pridobivanje znanja nasploh vidijo kot pot ženske v procesu rasti in razvoja (Združenje univerzitetnih izobraženk Slovenije, 2010).

6 PRIMARNA RAZISKAVA: INTERVJU

6.1 O metodi, vzorcu in omejitvah

Za primarno raziskavo sem izbrala metodo intervjuja. Teorija in številne raziskave nam podajajo dejstva, ki jih sicer lahko apeliramo in posplošimo na več primerov, vendar pa nam lahko izkušnje in mnenja posameznih žensk, ki so že nekaj dosegle v poslovnem svetu, omogočijo pogled na določene stvari še iz drugačnega, bolj osebnega oz. individualnega zornega kota. Izkušnje vsake posamezne ženske, ki stopi na pot kariere, so namreč različne, saj so splet mnogih okoliščin in dogodkov ter so kot take edinstvene. Zato pri intervjujih lahko pričakujemo toliko različnih mnenj in izkušenj, kolikor je udeleženk.

Intervju, kot mehka metoda, temelji na osebnem komuniciranju ter poteka na podlagi vprašalnika, ki ustreza ciljem in vsebini raziskovanja. Omogoči nam, da zberemo različna stališča in mnenja intervjuvancev na nivoju posameznega vprašanja. Gre za t. i. odprti tip raziskovanja, ker odgovori niso že vnaprej definirani. Pomembni dejavniki uspešnosti intervjuja so ustvarjanje sproščene atmosfere, sposobnost vodenja pogovora ter upoštevanje časovne omejitve. Glavna prednost te metode je v neposredni interakciji in dejstvu, da lahko sami vplivamo na izbiro udeležencev v raziskavi. Izberemo namreč tiste, ki so najbolj primerni glede na vsebino raziskave. Ravno zaradi tega je zelo pomembno, da intervjuvance izberemo skrbno in preiščeno. Kot pomanjkljivosti bi izpostavila »pedsodek socialne zaželenosti«, ki bi lahko v določeni meri vplival na odgovore, kot tudi dejstvo, da se udeleženci s svojimi stališči lahko oddaljijo od temeljnih ciljev raziskovanja ter subjektivnost pri interpretaciji rezultatov.

Raziskovanja sem se lotila organizirano. Najprej sem pripravila koncept, kaj točno želim izvedeti. Nato je bila na vrsti izbira udeleženk. Ko sem razmišljala, katere uspešne ženske bi lahko povabila k sodelovanju, so bili moji kriteriji jasni. Želela sem intervjuvati ženske, ki so seveda že nekaj dosegle v svoji karieri, ki imajo trenutno določen nadrejeni in odgovorni položaj ter prihajajo iz različnih poslovnih smeri oz. panog. Tako sem si zagotovila mnenja, ki so podprta z izkušnjami iz različnih področij. Vprašanja so bila odprtega tipa, vendar sem jih za vsako od petih intervjuvank nekoliko prilagodila in jim dodala malo osebne note, a brez spremenjenega pomena. To pomeni, da so vse udeleženke odgovarjale na enaka vprašanja. Izbrana vprašanja pokrivajo tematiko diplomske naloge in največji meri tudi bistvo postavljenih hipotez.

Večino intervjujev sem opravila osebno, le dva preko elektronske pošte, zaradi časovne stiske oz. osebne želje dveh udeleženk. To bi navedla kot manjšo omejitev, saj je intervju z osebnim stikom le bolj pristen in poglobljen. Kot druga omejitev opravljene primarne raziskave pa je dejstvo, da pridobljenih mnenj ne morem posploševati, saj so to individualna mnenja in izkušnje posameznih žensk, ki seveda prihajajo iz različnih okoliščin in imajo različna ozadja. Pridobljeni odgovori mi bodo zato služili kot dodatek sekundarni raziskavi teorij in obširnejših raziskav in jih ne morem jemati kot neizpodbitno dejstvo.

6.2 Kratka predstavitev izbranih intervjuvank

6.2.1 Nataša Ratej (generalna direktorica podjetja Rima d.o.o.)

Nataša Ratej, sicer diplomirana inženirka elektrotehnike, je svojo poklicno kariero začela leta 1986 v Iskri, kjer je skoraj 20 let delala kot razvojna inženirka v centrali ISDN. Že leta 1990 pa je hkrati začela še svojo podjetniško pot v podjetju Rima, ki ga je ustanovil njen mož, ambiciozen gradbinec. V Rimi je skrbela za finance in na začetku za vso administracijo predvsem v popoldanskem času. Po nenadni moževi smrti pred nekaj leti je prevzela direktorsko funkcijo. Za uspešno vodenje podjetja je leta 2007 kot prva ženska prejemnica dobila priznanje Podjetnik leta. Podjetje Rima je gradbeno podjetje, ki že več kot 15 let na slovenski gradbeni trg prinaša številne novosti. V devetdesetih letih so med prvimi pri nas začeli s suhomontažno gradnjo, danes pa jim prevladujoč delež prihodka prinaša inovativna visokotehnološka klasična gradnja. To, »da je gradbeništvo moški svet, me ne moti«, pravi Nataša, razen kadar naleti na posameznike, ki želijo svoje interese uveljaviti za vsako ceno in na meji poštenih poslovnih potez. Njeno poslovno delovanje pa temelji na prepričanju, da »danes ni več mogoče prodati povprečne kakovosti za povprečno ceno, pač pa morate ponuditi zelo dobro kakovost za povprečno ceno«.

6.2.2 Nina Tomažin (direktorica in partnerica agencije Propiar d.o.o.)

Nina Tomažin je po izobrazbi magistrica znanosti s področja poslovedenja in organizacije ter univerzitetna diplomirana arhitektka. Že kot študentka je sodelovala pri nekaterih nagrajenih arhitekturnih in urbanističnih natečajih, po diplomi pa se je preusmerila na področje trženjskega komuniciranja. Svoje delo je začela v Agenciji Prestige, kjer je skrbela za zasnovo in oblikovanje tiskarskih oglasov, plakatov in letakov. Pomembne izkušnje je nato pridobivala kot kreativna direktorica na Kanalu A, leta 2001 pa se je zaposlila na Pro Plusu, kjer se je srečala s področjem odnosov z javnostmi. Štiri leta kasneje je v okviru komunikacijske skupine Tovarna vizij soustanovila PR Obrat. Leta 2006 se je podala na lastno pot in ustanovila agencijo za odnose z javnostmi Propiar, v kateri je danes direktorica in partnerica. Poleg vodenja podjetja se udejeva še kot aktivna članica številnih združenj npr. Združenje manager, Društvo poslovnih žensk, Slovensko društvo za odnose z javnostmi itd. V svojem prostem času pa predava v več izobraževalnih ustanovah, kjer svoje znanje z veseljem širi naprej. Po njenem mnenju največji uspeh dosežeš tako, da si srečen s svojim življenjem, to je z ljudmi, ki te obkrožajo, z delom, ki ga opravljaš, in z rezultati, ki jih dosegaš.

6.2.3 Aleša Kandus Benčina (predsednica uprave podjetja Medex d.d.)

Aleša Kandus Benčina, ki je po izobrazbi univerzitetni inženir elektrotehnike, meni, da ji je študij zelo koristil, saj ji je omogočil drugačen način razmišljanja in ji dal zelo logičen pogled na svet. Prva leta po študiju, ko je veliko živela in potovala po ZDA, so ji veliko pripomogla pri orientaciji za kariero. Kot zelo mlada je ustanovila lastno podjetje, ki se je ukvarjalo z zastopstvom in distribucijo največjih svetovnih proizvajalcev igrač in tekstila. Že od konca leta 2001, kot predsednica uprave, uspešno vodi podjetje Medex d.d., ki je v Sloveniji znano kot eno od vodilnih podjetij na svetu v razvoju vrhunskih prehranskih dopolnil in kozmetičnih izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov ter izvlečkov zdravilnih zelišč. Zase pravi, da je človek, ki se nikoli ne ustraši izzivov. Verjame v stvari, ki jih dela, delo pa ji nudi veliko osebno zadovoljstvo. Najbolj ji je všeč »teorija morskega psa«, ki ne more dihati, če se ne giblje. Zato pravi: »Bodimo morski psi, migajmo, napredujmo in izkoristimo vsak dan!«

6.2.4 Dr. Maja Makovec Brenčič (izredna profesorica in prodekanja za razvoj na Ekonomski fakulteti)

Dr. Maja Makovec Brenčič je na Ekonomski fakulteti zaposlena od leta 1993. Kot izredna profesorica predava na področju mednarodnega poslovanja in trženja tako na EF kot na različnih univerzah v tujini. Pomembno funkcijo opravlja tudi kot prodekanja za razvoj na EF, kjer skrbi za razvoj novih produktov, strategij EF in zagotavljanja kakovosti. Sodeluje pri raziskovalnem in svetovalnem delu na področju trženja v slovenskih mednarodno delujočih podjetjih in je avtorica številnih člankov, objavljenih v uglednih znanstvenih in strokovnih revijah doma in v tujini. Poleg tega, da je predsednica Društva za marketing Slovenije in

podpredsednica Oglaševalskega razsodišča pri SOZ, je tudi soustanoviteljica in predsednica Študentske poslovne konference in članica številnih slovenskih ter mednarodnih združenj. Pri sebi je najbolj ponosna na »odprtost, vztrajnost in sposobnost povezovanja« ter na radovednost, katera po njenem mnenju »vodi v nove ideje in spoznanja«.

6.2.5 Gordana Višinski (direktorica investicij v podjetju SAGO d.o.o.)

Gordana Višinski je po izobrazbi univerzitetna diplomirana inženirka elektrotehnike. Njena bogata 24-letna karierna pot jo je obogatila s številnimi delovnimi izkušnjami na zelo različnih strokovnih, vodstvenih in vodilnih delovnih mestih ter raznolikih področjih dela, večinoma v velikih sistemih, kot so DARS, Petrol, SCT in drugi. V vsem tem času je opravila tudi veliko dodatnih izobraževanj s področja financ, računovodstva, marketinga, vodenja, tujih jezikov itd. Od leta 2008 je zaposlena v podjetju SAGO d.o.o. kot direktorica investicij. Podjetje se ukvarja s projektiranjem, inženiringom, gradnjo, poslovanjem z nepremičninami in pravnim urejanjem lastniških pravic in obveznosti. Gordana Višinski zase pravi, da je »ciljno usmerjena s pragmatičnim pristopom do reševanja problemov«, izpostavila pa je še dobre pogajalske, organizacijske in koordinacijske sposobnosti ter smisel za delo z ljudmi. Rada ima težko dosegljive cilje in najbolj zahtevne naloge, saj pravi, da »že samo dejstvo, da bom sama sebi dokazala, da to nalogo zmorem, mi predstavlja veliko stopnjo motivacije«. V svoji karieri je najbolj ponosna na to, da si je med vodilnimi moškimi, ki gradijo in skrbijo za državno infrastrukturo, pridobila status sposobne vodje ter trde in korektne pogajalke.

6.3 Analiza intervjujev in glavne ugotovitve

S pomočjo analize opravljenih intervjujev, katerih transkripti so priloženi v Prilogah 1, 2, 3, 4 in 5, bom skušala povzeti najzanimivejša mnenja izkušenih poslovnih žensk. Le te so v svojih bogatih karierah doživele, videle ali opazile marsikaj in si s tem o določenih temah in problemih ustvarile mnenja, podprta z lastnimi in tujimi izkušnjami.

Zaradi preglednosti sem se odločila glavne ugotovitve najprej predstaviti v Tabeli 6, kjer so na enem mestu strnjena najpomembnejša mnenja intervjuvank. V nadaljevanju bo sledila še pisna analiza izpeljanih intervjujev.

Tabela 6: Povzetek glavnih ugotovitev intervjujev

Glavni razlogi za slabo zastopanost žensk na najvišjih mestih odločanja v družbi:	
posledica tradicionalnih vlog in zgodovinskega položaja žensk v družbi	močna prisotnost in vloga Cerkev na tem prostoru v preteklosti
pomanjkanje ženske samoiniciative za prevzem vodilnih mest odločanja	premajhna podpora s strani institucij in družbe ženskam, ki bi se rade poleg kariere posvetile tudi naravnemu poslanstvu ženske (kariera + žena + mati)
neformalne mreže poznanstev; moški načrtno delajo na svojih mrežah, ženske pa za to težje najdejo čas	ženska se na vodilnem mestu znajde bolj po naključju, če ni drugega boljšega moškega kandidata
Glavne ovire, ki ženskam otežujejo napredovanje na višja mesta:	
nepremostljivih ovir ni, so le tiste, ki si jih ženske same postavijo; vse ostalo je bolj izgovor	močno zasidrani stereotipi in predsodki o ženskah ter njihovih lastnostih
za žensko z majhnimi otroki oviro za napredovanje predstavljajo pogoste odsotnosti z dela	ženske so premalo ciljno usmerjene k ustvarjanju lastnih priložnosti za napredovanje (pridobivanje potrebnih znanj, ustvarjanje mrež poznanstev ...)
premajhna podpora s strani uspešnih žensk svojim naslednicam (mentorstvo)	
Vpliv pripisovanja osebnostnih lastnosti po spolu na uspeh v poslovnem svetu:	
moški in ženski principi obnašanja v poslovnem svetu obstajajo, vendar bo najbolj uspešen tisti, ki bo te principe znal združevati in jih glede na situacijo primerno uporabiti	ženske in njihove lastnosti pridejo najbolj do izraza v kriznih situacijah in takrat je najboljši čas, da pokažejo svoje sposobnosti
stereotipi seveda obstajajo, vendar ne veljajo več toliko v negativnem kontekstu, saj se moramo ženske zavedati, da imamo lastnosti, ki jih je vredno ohraniti in so celo zaželeni v določenih poslovnih in družbenih situacijah	ženska na vrhu zaradi svojih "naravnih" lastnosti skrbi za podjetje podobno kot za družino in s tem lažje ustvarja prijetno in stimulatívno delovno klimo
pojem ambicioznega moškega je nekaj, kar je dobrodošlega, ambiciozna ženska pa "boj se je"	
Najpomembnejše lastnosti posameznika, ki pripomorejo k uspešni karieri...	
skoraj nujna je navdušenost nad tistim, kar počneš; do svojega dela moraš biti strasten in znati hkrati za svoje cilje navdušiti tudi druge, da ti sledijo	delavnost, poštenost, korektnost odnosov do sodelavcev in partnerjev, določena mera samokritičnosti, predanost, pogum in vztrajnost
želja po nenehnem učenju, razvijanju veščin in sposobnosti iz različnih področij in želja po odkrivanju novih priložnosti in izzivov	potrebno je verjeti v to, kar ustvarjaš; biti sposoben delati v timu, priznavati prispevke sodelavcev in znati deliti svoje znanje in uspehe z drugimi

se nadaljuje

nadaljevanje

Kako združevanje dela in družinskih obveznosti vpliva na uspešnost ženske kariere:	
nosečnost oz. porodniški dopust in naknadne odsotnosti od dela večinoma vsaj začasno močno negativno vplivajo na karierno pot ženske	da bo ženska lahko uspešno usklajevala delo in družino, potrebuje pomoč in razumevanje v družini ter kompromise glede gospodinjstva in vzgoje
žensko funkcija matere večinoma okrepi in utrdi, če le zna uravnotežiti vse svoje vloge in cilje, ki jih želi doseči	kar se tiče družine in otrok, družba še vedno nalaga največje breme na ženske; zaradi številnih vlog mora ženska nekje popustiti, saj vsega ne more opravljati enako dobro in tukaj se začnejo kompromisi
ženske premalo izkoriščajo storitve, ki jih ponujajo različni servisi in ji zaradi številnih gospodinjskih opravil ter vzgoje otrok lahko zmanjka energije in časa za kariero	
Kaj ženske omejuje, da jih več ne stopi na samostojno podjetniško pot:	
tveganje za preživetje oz. negotovost; ženske smo namreč manj nagnjene k tveganju kot moški	ženskam primanjkuje poguma, drznosti, samozavesti in zaupanja vase in svoje sposobnosti
način, kako država nagraduje uspešnost podjetnikov ni stimulativen in ne motivira; ženske ne potrebujejo toliko finančne pomoči, ampak bolj svetovanje, mentoriranje in spodbudo	
Lastnosti žensk, ki jih naredijo dobre vodje:	
v zadnjem času do izraza prihajajo "mehke" večšine vodenja, le te pa so ženskam prirojena danost	skrb za zaposlene in njihovo zadovoljstvo, ustvarjanje prave klime v podjetju
spodbujanje timskega dela, povezovalne lastnosti, intuitivnost, natančnost, organiziranost, sistematičnost, predanost, dobre sposobnosti komuniciranja	ženske imajo manj potrebe po dokazovanju moči, avtoritete; sposobne so sprejemati pobude iz vseh strani in jih kritično presojati ter se ukvarjati udi z detajli, če je potrebno
ženske so po navadi bolj odgovorne in premišljene pri sprejemanju odločitev ter skrbno proučijo vse možnosti in scenarije morebitnih posledic	

Vir: Lastni vir

V zgornji tabeli so našteje najvidnejše ugotovitve, ki sem jih povzela iz opravljenih intervjujev, vendar to še zdaleč ni vse, kar so udeleženske povedale. V nadaljevanju bo sledila pisna analiza, ki bo bralcu razkrila podrobnejše razmišljanje intervjuvank, tudi v obliki dobesednih navedkov.

Pri vprašanju o nizkem odstotku žensk, ki zasedajo najvišja mesta odločanja, so se vse intervjuvanke strinjale, da ženske v svojem življenju opravljamo veliko več vlog kot moški. Maja Makovec Brenčič je izpostavila drugačno »naravno« poslanstvo ženske, ki ima za posledico dejstvo, da se »v določenih življenjskih obdobjih bolj umakne, kot bi se sicer« in se najverjetneje tudi tu skriva razlog, da moški hitreje napredujejo po korporativni lestvi. Med drugim je poudarila tudi, da ženske »premalokrat izstopamo s svojo lastno odločitvijo, da želimo prevzeti vodilna mesta« in raje delujemo v ozadju ter s tem vplivamo na odločevalce na drugačne načine. Tako je tudi mnenje Aleše Kandus Benčina, ki pravi, da »ženska dejansko v svoji podzavesti želi biti zadaj«. Zato Aleša rada izpostavi vprašanje: »Ali si ženske sploh želijo biti prve, v ospredju?«, saj meni, da so kljub popolni enakopravnosti med spoloma, ki jo Aleša zagovarja, včasih v senci, ampak le zaradi svoje naravne vloge in občutka, da so raje v varnem zavetju, kot da bi bile tiste, ki bodo »vihtele zastavo in bile prve na vkopih«. Ravno zaradi tega je največ žensk na »middle managementu«.

Kot poglavitni razlog za obstoječe stanje na poslovnem vrhu je Nina Tomažin izpostavila predvsem tradicionalno, zgodovinsko vlogo ženske v svetu ter močno prisotnost in vpliv Cerkve. Pravi, da je »na žalost še vedno tako, da so nam ženskam velikokrat ponekod še zaprta vrata« in doda stari rek: »Ko moški za ženskami zaprejo vrata, takrat se začnejo pravi poslovni pogovori.« Po mnenju Gordane Višinski pa se ženska največkrat znajde na vodilnem mestu bolj po naključju, če ni drugega boljšega moškega kandidata ali je situacija z moškega vidika že tako slaba, da je »ženska ne more še poslabšati s svojim vodenjem«.

Ženske imajo včasih občutek, da so bile nepravilno spregledane pri napredovanju, vendar se Aleša Kandus Benčina s tem ne strinja, ker osebno nikoli v življenju ni bila prikrajšana za nič, samo zato, ker bi bila ženska. Prav tako ne priznava, da bi ženska morala pokazati več in se bolj dokazati in truditi za napredovanje. Nina Tomažin pa meni, da je največja napaka, ki jo lahko ženska naredi na svoji poti navzgor, da zaradi želje po napredovanju začne delovati po izključno »moškem principu«. Tako početje je nespametno, saj kot pravijo »kopija ni nikoli tako dobra kot original«, zato je bolje, da se ženske držijo svojih principov oziroma kombinirajo oba. S tem se strinja tudi Aleša, ki pravi, da kdor hoče biti uspešen, mora znati združevati oba principa in v pravih situacijah znati uporabiti najboljšega. Maja Makovec Brenčič je prepričana, da v kolikor pokažemo prave vrednote in sposobnosti, vedno lahko najdemo priložnosti za napredovanje, tudi ženske. Pri tem je pomembno to, da si moramo znati tudi sami ustvariti priložnosti, saj nam je uspeh redko prinesen na pladnju.

V nasprotju z Alešo se vse ostale strinjajo s tem, da je z ženske strani potrebnega več truda in dokazovanja kot z moške. Nina Tomažin celo pravi, da sta ambiciozen moški in ambiciozna ženska čisto različna pojma. Ambiciozen moški je namreč nekaj, kar je sprejemljivo, celo dobrodošlo, medtem ko ambiciozna ženska – »boj se je«! Maja Makovec Brenčič še pove, da je ženskam napredovanje najbolj oteženo v tistih podjetjih, kjer je »klima še vedno zelo moško naravnana«. So pa seveda tudi podjetja, ki so izjemno pozitivno naravnana ženskam in prejemajo priznanja npr. menedžerkam prijazno podjetje.

Ena od napak, ki so jo izpostavile intervjuvanke, je dejstvo, da ženske premalo delamo na mrežah poznanstev. Nina Tomažin namreč meni, da moški v nasprotju z ženskami načrtno delajo na svojih mrežah in jo stalno negujejo in povečujejo ter doda, da je »vsak človek vreden toliko, kolikor je vredna njegova mreža«. Ženske po njenem mnenju ne delamo dovolj na mreženju in tisti majhen korak med nižjim in najvišjim mestom je lahko prav to. Z mrežami namreč ni nič narobe, ampak pomeni samo to, »da nekdo prepozna tvoje kompetence in se postavi zate, če je potrebno«. Za konec še pove: »Če nimaš mreže, imidža in prepoznavnosti, boš zmeraj ostal na nekem izvršnem nivoju.«

Stereotipi o spolih seveda obstajajo tako v družbenem kot poslovnem svetu, vendar je Maja Makovec Brenčič prepričana, da kar nekaj od njih ne velja več v tako negativnem smislu kot včasih. Veliko lastnosti, ki so bile včasih brezpogojno pripisane moškim ali ženskam, se danes pripisuje tudi nasprotnemu spolu, prav tako so vloge veliko bolj enakomerno porazdeljene med spoloma. Maja meni, da je to prinesel »celotni globalni razvoj družbe« in hkrati sporoča ženskam, da moramo postati »nove ženske«, ker nam ni potrebno tekmovati po moško, saj imamo lastnosti, ki jih je vredno ohraniti in znova bolj izpostaviti.

Kljub temu, da so vloge bolj enakomerno porazdeljene, pa je Nina Tomažin mnenja, da družba še vedno nalaga največje breme na ženske in se v določenih trenutkih, vsaj kar se družine in gospodinjstva tiče, do moških obnaša, kot bi bili »rahlo hendikepirani, invalidni oziroma genetsko ne bi bili sposobni opravljati gospodinjskih in drugih t. i. »ženskih« opravil«. Še vedno na ženske pade toliko vlog, da enostavno ne more opravljati vsega enako dobro, če nima ustrezne pomoči s strani partnerja ali staršev. Nekje je potrebno popustiti in začeti sklepati kompromise. Nataša Ratej je izrazila prepričanje, da ženskam zaradi številnih gospodinjskih in družinskih opravil lahko zmanjka časa in energije za kariero, saj med drugim ne znamo dovolj izkoristiti storitev, ki jih ponujajo različni servisi. Zaradi tega je mnenja, da je za žensko dobro neko obdobje posvetiti otrokom, saj za kariero še vedno ostane čas. Obratno je včasih veliko težje, saj je čas za žensko, da ima lahko otroke, seveda omejen.

Ravno odločitev med kariero in družino je za ženske zelo pomembna. V današnjem času jih veliko želi združiti oboje, vendar je Gordana Višinski prepričana, da nosečnost oz. porodniški dopust ter naknadni izostanki od dela zaradi majhnih otrok vsaj začasno močno negativno vplivajo na kariero ženske. Med drugim še doda, da »v našem poslovnem svetu s strani moških ni pričakovati nobenega razumevanja za žensko v času nosečnosti in porodniškega dopusta«. Kljub vsemu je Maja Makovec Brenčič mnenja, da žensko prav družina in otroci v življenju lahko močno utrdijo in okrepijo, ter ji dajo »drugačne življenjske dimenzije v njenem razvoju«. Najpomembnejše je, da zna uravnotežiti svoje vloge in hkrati cilje. Takrat je to za njo lahko samo »win-win« situacija.

Pojem steklenega stropa je bil uveden zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih ovir, ki ženskam preprečujejo navpično napredovanje. Ravno zaradi tega naj bi med drugim ženske ostajale tik pod vrhom in naj bi nam bila najvišja mesta skoraj nedosegljiva. Zanimala so me mnenja intervjuvank o steklenem stropu. Aleša Kandus Benčina je vztrajala, da je največji problem predvsem v naravi ženske, saj je bolj nežna in ji celo ugaja, da je vedno v zavetju. »Biti prvi

pomeni biti na prepihu.« Na najvišjem položaju je potrebnega več neuklonljivega ega, ki ruši vse. Ženske pa »smo tiste, ki združujemo, pletemo vezi in imamo povsem drugačno energijo kot moški«. Ravno zaradi tega je po njenem mnenju malo žensk takih, ki bodo šle naprej in bile dejansko prve. Pri vsem tem pa se mi zdi pomembno predvsem to, kar je izpostavila Gordana Višinski, in sicer odločitev ženske, da želi biti na vrhu je nujni, vendar ne tudi zadostni pogoj, saj je mnenja, da mora ženska na vrhu od sebe dati veliko več kot moški, saj ji tam ne bo nihče pomagal, ampak jo bodo opazovali in čakali na napake.

Maja Makovec Brenčič je glede steklenega stropa prepričana, »da vsakdo, ne glede na to, ali je ženska ali moški, če želi prehitro ali na silo nekaj doseči, lahko hitro trči ob tak strop«. Meni, da se vsak v svojem življenju sooča s steklenimi stropovi, vendar je ob tem potrebno razmisliti, zakaj je do tega prišlo in si »ta strop v tistem trenutku zamisliti kot lastno ogledalo«. Ne izključuje pa možnosti, da je trk ob stekleni strop velikokrat lahko tudi splet naključij, okoliščin ali tudi prevlade mnenj drugih. Nataša Ratej sama s steklenim stropom nima izkušenj, kot možni razlog pa je navedla dejstvo, da najvišje položaje dolga leta zasedajo določeni posamezniki in se strinja, da ni lahko prebiti tega »kroga izbrancev«. Kljub temu verjame, da z dovolj truda in motivacije tudi to ni nemogoče.

Mentorstvo je eden izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere in s tem se strinjajo vse intervjuvanke. Nataša Ratej pravi, da je v svoji prvi službi mentorstvo močno pogrešala. Mentorjev seveda ni dovolj za vse, zato je Maja Makovec Brenčič mnenja, da jih moraš velikokrat poiskati sam oziroma si priznati, da potrebuješ nasvet modrejšega, zrelejšega ali izkušenejšega človeka. »Pri tem pa ne smeš iskati samo v svoji referenčni skupini (npr. v isti generaciji), ampak je potrebno stopiti ven iz tega kroga in pogledati tudi v kak drug svet.« Maja meni, da je zelo pomembno, da prav tisti mladi, ki se šolajo, da bodo nekoč vodilni menedžerji, pridobijo izkustvene mentorje, ki niso mentorji samo zato, ker se radi tako kličejo, ampak so pravi »coach-i«. »Coaching« je namreč v svetu zelo cenjena dejavnost, a tudi zahtevna, saj gre pri tem za pomoč in vpliv na rast osebnosti.

Gordana Višinski je mnenja, da mentorstvo kot tako, ki ga poznajo v tujini, na slovenskem prostoru na žalost ni prisotno. Pri nas gre bolj za omejeno obliko mentorstva, če govorimo o pravem mentorstvu.

Glede mentorstva Aleša Kandus Benčina ugotavlja, da ženske na žalost premalo podpirajo ženske. Kje se skrivajo razlogi za to? Nina Tomažin, ki sicer zelo rada širi svoje znanje, išče razlog v tem, da smo ženske na splošno manj samozavestne in zelo dvomimo v svoje sposobnosti in znanje. Zaradi tega »manjvrednostnega kompleksa« se ženske lahko sprašujejo, kaj bi pa jaz lahko drugim dala, kaj lahko povem pametnega, kaj lahko prispevam ... Nataša Ratej in Gordana Višinski se strinjata, da je mentorstvo časovno precej zahtevna naloga in je mogoče tudi to razlog za pomanjkanje mentorjev.

Ženske po ustanavljanju podjetij zaostajajo za moškimi. Zanimalo me je, kje se skrivajo glavni razlogi. Gordana Višinski je mnenja, da v Sloveniji podjetniški način razmišljanja ni splošno razširjen in je prej izjema kot pravilo. Izpostavila je še plačilno nedisciplino, ki je v

zadnjem času močno prisotna. »Ženska se bo v splošnem neplačevanju še težje znašla, saj je pogosto potrebno uporabiti precej grobe metode.« Tudi Nataša Ratej je izhajala iz aktualnih razmer in izpostavila tveganje za preživetje, vendar je dodala: »Menda pa drži, da so leta 1991, ko smo izgubili jugoslovanski trg »moški šli v gostilne, ženske pa so odpirale podjetja.« Aleša Kandus Benčina je na tem mestu zopet izpostavila občutek varnosti, ki ga ženske potrebujemo. »Ko začneš kot podjetnik, si namreč na prepihu, obstaja velika nevarnost, ne veš, ali boš uspel ali ne, v bistvu gre za negotovost.« Ženske pa ne maramo negotovosti, ampak sigurnost in varnost. Kot drugi faktor je omenila še samozavest. »Moški gre, ustrelji, naredi napako in gre naprej. Ženske se pa obremenjujemo.« Nina Tomažin je mnenja, da podjetništvo ni nekaj, kar bi država zagreto spodbujala, zato je podjetnikom na splošno zelo težko. Meni, da način, kako država nagraduje uspešnost, ne motivira in ne stimulira. Ženske namreč ne potrebujemo toliko finančne spodbude, ampak mentoriranje, nekoga, ki nas spodbuja in nam pomaga. Po drugi strani pa je veliko odvisno tudi od ženske same, koliko je sposobna narediti sama, koliko ima zaupanja vase in v svoje sposobnosti oziroma koliko je drzna.

Ženske so se, ko so dobile priložnost, izkazale za izjemne vodje. Zanimalo me je, katere so tiste lastnosti žensk, ki so nam v pomoč pri vodenju. Gordana Višinski je mnenja, da ženska, ki je na vrhu, skrbi za podjetje na podoben način kot za družino. Podobno je odgovarjala tudi Aleša Kandus Benčina, ki pravi, da »imajo ženske skrb za družino v sebi in imajo hkrati na nek empatičen način v sebi tudi skrb za sodelavce v podjetju, za njihovo zadovoljstvo in sodelovanje«. Denar namreč ni več glavni motivator na lestvici zadovoljstva, pomembnejša je klima v podjetju. Ženske pa znajo ustvarjati klimo, ki je stimulatívna za nov razvoj in nove dosežke. V današnjem kriznem času prihajajo bolj do izraza »mehke« večine vodenja, v katerih pa ženske prednjačijo. Zato ni čudno, da je Nina Tomažin izpostavila, da »ženske in njene lastnosti še posebej zablestijo v kriznih situacijah, ko se večina moških porazgubi«. »Takrat pride čas za žensko, da pokaže, česa je zmožna in po navadi zablesti v vsem sijaju.« Tudi Aleša je prepričana, da »je ženska tista, ki rešuje, ko je potrebno urediti stvari, ki so že »zavožene«. Takrat je potrebno biti pozoren na detajle in ženska bo tista, ki popravlja in zalepi »črepinje«, ostanke.«

Med drugim so intervjuvanke naštevale še intuitivnost, natančnost, organiziranost, sistematičnost, lojalnost, predanost, sposobnost komuniciranja, sposobnost soočanja s problemi in naravnost k reševanju, celovito in sistematično obvladovanje podjetja ... Ženske naj bi imele tudi manj potrebe po dokazovanju moči, avtoritete. Nataša Ratej je poudarila, da smo zelo celovite. »Moški je, za razliko od žensk, ves čas usmerjen k cilju, ne zanima ga širša slika. Ženske pa gledamo na podrobnosti.« Včasih nas lahko sicer zanesejo čustva, kar nas po svoje zavira.

Zaključila bi z mislijo Maje Makovec Brenčič, ki pravi: »Ženske imamo v tem trenutku posebno nalogo v družbi, ne da postanemo »možače«, ampak da »poženščimo« družbo v njenih pravih vrednotah. To se mi zdi naša naravna naloga, naloga vseh tistih, ki želimo nekaj prispevati družbi.«

SKLEP

Skozi celotno vsebino diplomske naloge, kjer se je ženska pot vila od zgodovinskih dejstev do sprememb skozi obdobja in nazadnje do današnjega družbenega položaja sodobne ženske, se je razkrilo kar nekaj razlogov, zakaj je njena poslovna pot težavnejša od moške. Pot, ki jo je prehodila ženska, da ji je danes vsaj pravno (v razvitem svetu) povrnjeno mesto v družbi, ki si ga zasluži, je bila posuta s trnjem. Moška nadvlada, ki je bila pogojena z močjo in podprta z religioznim prepričanjem o manjvrednosti ženske, je eden od glavnih razlogov, da so se le te tako dolgo borile za svoje pravice in je danes še vedno prisotna predstava o tradicionalnih vlogah spolov.

Kljub temu da je trg dela že zdavnaj odprl vrata tudi za ženske, da pokažejo svoje sposobnosti, dejstvo še vedno ostaja, da v povprečju zasedajo slabše plačana in manj zahtevna delovna mesta. Tak podatek ne odraža realnosti, da ženske v zadnjem času dosegajo višjo izobrazbo kot moški, kar pomeni, da znanje imamo, zatakne pa se drugje. Ženska je še vedno zaznamovana s svojim spolom. Tradicionalna vloga ženske kot žene, matere in gospodinje ter moškega kot hranilca družine je namreč še vedno zasidrana v glavah mnogih ljudi. Seveda obstajajo posameznice, ki se temu uprejo, ampak za kakšno ceno. Nekatere na svoji poti podležejo moškemu načinu dela in se začnejo tako tudi obnašati, spet druge za kariero žrtvujejo svoje naravno poslanstvo ali pa se zadovoljijo z nižjim plačilom za enako delo.

Poleg vseh prikritih in odkritih ovir, s katerimi se soočajo ženske na svoji poslovni poti do najvišji položajev, pa se je med pogovorom z uspešnimi ženskami razkrila še ena zanimiva ovira, ki izhaja iz nas samih. Ženske smo namreč po naravi bolj nežne in smo rade v varnem zavetju. Poraja se vprašanje, ali si ženske sploh želimo biti prve, sprejemati najpomembnejše odločitve in odgovarjati za morebitne posledice. To vprašanje bi bilo v prihodnosti dobro podrobneje raziskati.

Skozi raziskavo sem ugotovila, da je za ženske velik problem prodreti v tesno spletene moške neformalne mreže poznanstev. Vendar bi ženske, namesto da poskušajo prodreti v že obstoječe mreže, raje delale na svojih mrežah. Ugotovila sem namreč, da je to področje pri ženskah zanemarjeno in ne posvečajo dovolj časa za ohranjanje in širjenje svojih mrež. Moški načrtno delajo na mrežah, se povezujejo, hodijo na poslovna kosila in se srečujejo na neformalnih srečanjih. Na tem mestu zopet pristanemo na neenakomerno razporejenih vlogah, ki jih opravljata spola. Ženska pogosto poleg službenih in družinskih obveznosti nima časa za taka popoldanska srečanja. Dejstvo je, da bi že ob boljši razporeditvi vlog lahko rešili marsikatero težavo, s katero se sooča ženska pri gradnji kariere. Odločitev med kariero in družino ne bi bila več tako zahtevna, saj bi ob zadostni pomoči partnerja brez večjih problemov zmogla oboje, hkrati pa bi imela več časa za povezovanje in širjenje svoje mreže poznanstev. To bi bil dober začetek, čeprav bi s tem odpravili le vrh ledene gore.

Tiste ženske, ki uspejo prekrmariti skozi ovire in težave na svoji poti in tiste redke posameznice, ki teh ovir niso niti občutile zaradi različnih okoliščin, pa se pogosto izkažejo

kot odlične vodje. Njihove izjemne sposobnosti in znanje pridejo še posebej do izraza v kriznih situacijah, ko je potrebno popraviti narejeno škodo in skupaj zlepiti razbite delce.

Ženske so se dolga leta »skrivale« za domačim pragom in v relativno kratkem času, glede na celotno zgodovino, smo prišle tako daleč, kot si naše predhodnice niso upale niti predstavljati. Pokazale smo voljo, moč in vztrajnost ter dokazale moškimi in same sebi, da zmoremo to in še veliko več. Ovire, ki še stojijo na naši poti, bodo prej kot slej porušene. Prihodnost nam odpira neskončne možnosti ter priložnosti in na nas samih je končna odločitev, ali jih bomo znale zgrabiti z obema rokama in jih izkoristiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj, J., Ritonja, S., Štrajhar, M. & Voršnik, I. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Arons, J. (2008, 8. december). Lifetime Losses: The Career Wage Gap. *Center for American Progress*. Najdeno 30. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.americanprogressaction.org/issues/2008/lifetime_losses.html
3. Beauvoir, S. (1999). *Drugi spol*. Ljubljana: Delta.
4. Bercko, Z. (2009, 28. julij). Bo kriza priložnost za ženske? *BonBon*. Najdeno 27. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://bam.czp-vecer.si/bonbon/default.asp?kaj=1&id=5454764>
5. Bertoncej, M. (2010, 15. februar). Menedžerstvo je še vedno moški svet. *Dnevnik*, str. 20.
6. Bock, G. (2004). *Ženske v evropski zgodovini: od srednjega veka do danes*. Ljubljana: Založba.
7. Boštjančič, E. (2008a). Biti mama ali menedžerka? Med odločitvijo za starševstvo ali kariero. *BRIO svetovalni center*. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.brio.si/mediji20.pdf>
8. Boštjančič, E. (2008b). Družina in kariera kot izziv sodobne ženske. *BRIO svetovalni center*. Najdeno 15. decembra na spletnem naslovu <http://www.brio.si/mediji32.pdf>
9. Bren, M. (1995, januar). Ženske na delu. *Marketing Magazin*, str. 20–21.
10. Brunner, P. (2004, 15. september). Ženske na poslovnem Olimpu. *Socius*. Najdeno 11. januarja 2010 na spletnem naslovu www.socius.si/media/uploads/file/article_379.pdf
11. Cigale, M. (1992). O ženskem delu. *Zbornik Ženske v Sloveniji: Ko odgrneš sedem tančic* (str. 37–47). Ljubljana: Društvo Iniciativa.
12. Černigoj-Sadar, N. (2000). Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Revija Družboslovne razprave*, (34/35), 31–52.
13. *Delovna področja*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/
14. Dolenc, R. (2008, 3. oktober). Položaj podjetnice v Sloveniji. *Academia*. Najdeno 21. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/75-polozaj-podjetnice-v-sloveniji/stran-1.html>
15. *Društvo poslovnih žensk Slovenije*. Najdeno 15. februarja na spletnem naslovu <http://www.drustvo-fam.si/predstavitev.htm>
16. Furlan, N. (2006). *Manjkajoče rebro: ženska, religija in spolni stereotipi*. Koper: Univerza na Primorskem.
17. Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: preference theory*. New York: Oxford University Press.
18. Harenberg, B. (1997). *Kronika človeštva*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Hertz, L. (1994). *Amazonke poslovnega sveta*. Ljubljana: Mihelač.

20. Hewlett, S. A. (2002). *Baby hunger. The new battle for Motherhood*. London: Atlantic books.
21. Jeram, J. & Salecl, T. (1999). Tuja zakonodaja o enakih možnostih in primerjava s Slovenijo. *Zakon o enakih možnostih: Primerjalna analiza* (str. 8–20). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
22. Jogan, M. (1986). *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Jogan, M. (1992). Ženska, religija in cerkev. *Zbornik Ženske v Sloveniji: Ko odgrneš sedem tančic* (str. 15–36). Ljubljana: Društvo Iniciativa.
24. K., M. (2008, 20. december). So ženske uspešnejše v poslovnem svetu? *Njena.si*. Najdeno 8. januarja 2010 na spletnem naslovu http://arhiv.njena.si/kariera/zaposlitev/so_zenske_uspesnejse_v_poslovnem_svetu/_menu_id_90.html
25. Kajzer, A. (2006, marec). Pogled na položaj žensk na trgu dela v Sloveniji s pomočjo indikatorjev trga dela. *IB revija*, str. 72–79.
26. Kanjuo Mrčela, A. (1992). Ali so »družinske kraljice« lahko tudi »šefice«? *Zbornik Ženske v Sloveniji: Ko odgrneš sedem tančic* (str. 77–87). Ljubljana: Društvo Iniciativa.
27. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
28. Kanjuo Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Revija Družbene razprave*, (34/35), 53–78.
29. Kaučič, P. (2005, december). Ženska je uspešna, če je ženska. *Podjetnik*. Najdeno 30. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2759>
30. Knehtl, M. (2008, 17. avgust). Ženske so bolj diplomatske in čustvene, moški pa so odločni vodje? *Njena.si*. Najdeno 18. januarja 2010 na spletnem naslovu http://arhiv.njena.si/kariera/poslovni_bonton/zenske_so_bolj_diplomatske_in_custvene_moski_pa_so_odlocni_vodje/_menu_id_76.html
31. Komisija evropskih skupnosti (2009, 27. Februar). *Enakost žensk in moških*. Poročilo Komisije Svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti, 2009.
32. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
33. Konte, B. (1990). Ženske spreminjajo organizacije. *Revija za razvoj*, 46–47.
34. Koražija, N. (1996, oktober). Ženske pod steklenim stropom. *Gospodarski vestnik*, str. 10–13.
35. Koritnik, B. (2009). Ženske na vodilnih položajih. *Združenje Manager*. Najdeno 8. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5704/14,15%20%C4%B9%CB%9Denske%20na%20vodilnih%20polo%C4%B9%C4%BEajih.pdf>
36. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

37. Kozmelj, A. (2008, 14. november). Mednarodni dan študentov. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 22. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1997
38. Kozmik, V. & Jeram, J. (1997). *Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih: zbirka »Za enake možnosti žensk in moških«*. Ljubljana: Urad za žensko politiko pri Vladi Republike Slovenije.
39. Kužet, Z. (2008, 19. februar). Ženske in moški: enaka izobrazba, različno plačilo. *BonBon*, str. 11–15.
40. Kužet, Z. & Kereži, U. (2008, 8. marec). Ženske na strani lepote, moški na strani duha. *Večer*. Najdeno 21. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek2008030805302510>
41. Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
42. Lukas, D. (2006, februar). Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnik razvoja kariere pri ženskah. *Revija HRM*, str. 26–29.
43. Mavrič, F. (2008, 16. oktober). Ženske in moški v menedžmentu. *Much Višja šola*. Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.muchvs.si/files/Gradiva/OMP/1-4-2-mosko-zensko-vodenje.pdf>
44. Mazi, N. (1998, junij). O ženski intuiciji in moških živcih: Kako stlačiti kvadrat v krog. *Manager*, str. 45–47.
45. Mencin Čeplak, M. (1996). Izobraževanje in izobraženost. *Zbornik Mladina v devetdesetih: Analiza stanja v Sloveniji* (str. 69–101). Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
46. Merkač, M. (1996). *Razvojne perspektive vključevanja žensk v management*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
47. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (2006). Položaj žensk na področju dela. Najdeno 22. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.equal.oria.si/>
48. Mrak, S. (2007, 8. junij). Čigava domena je menedžment? *Dnevnik.si*. Najdeno 21. decembra 2009 na spletnem naslovu http://cm.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278709
49. Musek, J. (1994). *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
50. *O Uradu za enake možnosti*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/o_uradu_za_enake_moznosti/
51. Okič, F. (2005). *Da bo življenje živelo*. Ljubljana: Littera picta.
52. O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases. *Career Development International*, 10(3), 168–189.
53. Pahor, N. (2005, maj). Izziv 21. stoletja – žensko podjetništvo. *Podjetnik*. Najdeno 21. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=2385>

54. Pogorevc, D. & Strojan, T. (1999). Primerjalna analiza zakonov o enakih možnostih spolov. *Zakon o enakih možnostih: Primerjalna analiza* (str. 21—115). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
55. *Razmere v EU*. Najdeno 31. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=sl>
56. Rener, T., Švab, A. (1996). Družinski status. *Zbornik Mladina v devetdesetih: Analiza stanja v Sloveniji* (str. 41–69). Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
57. Salecl, T. (2008, 16. februar). Ženske so na delovnem mestu pogosto žrtve večplastne diskriminacije. *Siol.net*. Najdeno 31. decembra na spletnem naslovu http://www.siol.net/slovenija/aktualno/2008/02/zenske_so_na_delovnem_mestu_pogosto_zrtve_vecplastne_diskriminacije.aspx
58. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Statistični letopis Republike Slovenije 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
59. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Slovenija v številkah 2009*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
60. Švajncer, T. (2000). *Ženske in moški v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
61. Thompson, P. (2009, 12. marec). Obama aims to smash »glass ceiling« for women. *London Evening Standard*, str. 32.
62. Turk, D. (2006, 27. februar). Razlike obstajajo, a ne samo slabe. *Revija Moje Delo*. Najdeno 14. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/razlike-obstajajo-a-ne-samo-slabe-720.aspx>
63. Vertot, N. (2007). *Dejstva o ženskah in moških v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
64. Vertot, N & Kozmelj, A. (2009, 7. marec). Kakšna je povprečna slovenska ženska? *Poslovni bazar*. Najdeno 21. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2153&mod=articles>
65. Vodnik, A. (2008, 17. marec). Iščemo slovenske poslovne liderje. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno 8. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=207432>
66. *Zakonodaja in dokumenti – Evropska Unija*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/evropska_unija/
67. *Zakonodaja in dokumenti – Mednarodne organizacije*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/mednarodne_organizacije/
68. *Zakonodaja in dokumenti – Slovenija*. Najdeno 30. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.uem.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/slovenija/
69. *Združenje Manager – Sekcija Managerk*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/sekcije-klubi/sekcija-managerk/>

70. *Združenje univerzitetnih izobraženk Slovenije*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www2.arnes.si/~hpavli/zuis/>
71. Zorc, J. (2004). Spolna diferenciacija pri šolski športni vzgoji in prostočasnih gibalnih/športnih aktivnostih učencev. *Revija Družboslovne razprave*, (46/47), 39–60.
72. *Ženski lobi Slovenije*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zls>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript globinskega intervjuja z Majo Makovec Brenčič.....	1
Priloga 2: Transkript globinskega intervjuja z Alešo Kandus Benčina.....	7
Priloga 3: Transkript globinskega intervjuja z Natašo Ratej.....	12
Priloga 4: Transkript globinskega intervjuja z Gordano Višinski.....	15
Priloga 5: Transkript globinskega intervjuja z Nino Tomažin.....	20

Priloga 1: Transkript globinskega intervjuja z Majo Makovec Brenčič

1. Ženske so bile na vodilnih položajih do poznih 70-tih v večini držav skoraj povsem neopazne. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati šele po letu 1980. V zadnjem desetletju ženske v svetu zasedajo povprečno 30 % menedžerskih mest, od tega le 5 % najvišjih. Kateri so po vašem mnenju razlogi, da so ženske tako slabo zastopane na najvišjih mestih odločanja, tako v političnem kot v poslovnem svetu?

Ženska ima v svojem življenju več vlog kot moški. Opravlja poslanstvo mame, je pogosto nosilka družine; ima drugačno »naravno« poslanstvo kot moški. Morda se tudi iz teh razlogov v določenih življenjskih obdobjih bolj umakne, kot bi se sicer, saj mora ujeti ustrezno ravnotežje. Je pa tudi res, da svet z vidika odločanja in z vidika funkcij deluje še vedno zelo moško. Tudi to vpliva na (zgolj) 5 % zasedanja vodilnih mest. Ženske tudi pogosto premalokrat izstopamo s svojo lastno odločitvijo, da želimo prevzeti vodilna mesta. Velikokrat pa delujemo v ozadju in s tem na drug način vplivamo na odločevalce. Zato tudi pogosto najdemo ženske kot članice uprav oz. v vlogah, ki najbolj podpirajo vodilne. Pogosto tako tudi mnogo več naredimo in dosežemo. Mislim, da ženske, predvsem v menedžmentu, pa pravzaprav tudi v akademiji ali javni upravi, skušamo biti odgovorne, izvršne in učinkovite.

Torej je problem tudi v ženskah samih kot tudi v percepciji družbe o tradicionalnih vlogah ženske?

Seveda, oboje je problem in moj nasvet ženskam je, pogumno naprej! Imamo zelo veliko sposobnosti, po navadi vidimo širše, drugače. Smo tudi, jaz temu pravim »multitasking«, in mislim, da imamo v tem trenutku tudi neko nalogo v družbi, da postanemo, ne »možače«, ampak da »poženščimo« družbo v njenih pravih vrednotah. To se mi zdi naša naravna naloga vseh tistih, ki želimo nekaj prispevati družbi.

2. Poslovni svet še vedno velja za moško plesišče. Ženske imajo zaradi pripadnosti spolu včasih občutek, da so bile nepravilno spregledane pri napredovanju. Ali po vašem mnenju obstajajo ovire (prikrite ali odkrite), ki otežujejo ženskam napredovanje na višja mesta? Če da, katere?

Če govorim iz svojih izkušenj, v akademskem svetu veljajo enaka pravila napredovanja za vse, ne glede na spol. Znotraj univerze imamo t. i. habilitacijska merila in kakršnakoli diskriminacija tudi ne bi bila možna. V tem smislu, znotraj akademskega sveta, tečemo po istih poteh. Če pa pogledamo vidik managementa v akademskem svetu, pa seveda velja ne le senioriteta, ampak tudi izkušnje in modrost. V zadnjem času opažam, da skušamo v tem svetu tudi mlajši akademiki aktivno prispevati v razvoj, med njimi smo pogosto aktivne prav ženske. In če vsi skupaj živimo prave vrednote in pokažemo prave sposobnosti, mislim, da vedno lahko najdemo priložnosti tudi ženske. Pa še nekaj je, tudi znati si jih moramo ustvariti sami – priložnosti namreč. Če želimo rasti, napredovati in vidimo, da lahko nekaj, kar znamo, tudi delimo drugim, zakaj ne? Nikoli ni to všeč vsem, ampak poskusiti je vredno. To je seveda moje osebno mnenje.

3. Ženske so žrtve številnih stereotipov in predsodkov. Pripisujejo jim lastnosti, kot so nežnost, čustvenost, občutljivost, pasivnost in moškimi neodvisnost, moč, ambicioznost in voditeljske sposobnosti. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pripisovanje takšnih lastnosti na možnosti uspeha v poslovnem svetu?

Mislím, da ti stereotipi ne veljajo več, da je izjemno veliko žensk, ki imajo tudi veliko »moških« značilnosti in obratno, tudi moški so postali malce »poženščeni« v nekaterih vidikih, pa ne govorim v slabšalnem pomenu, govorim o tem, kako se družba nekako približuje v teh vlogah. Tudi sicer so naše vloge, moških in žensk, mnogo bolj enakomerno porazdeljene, vloge v smislu vodenja, osebnega in družinskega življenja. Vloge in opravila, ki so veljala za ženska, se danes ne pripisujejo več samo ženskam ali pa moških del samo moškimi, ampak skušamo to čim bolj enačiti, vsi skupaj privzemati prej mnogo bolj deljene odgovornosti ali spolu pripisane naloge. To je prinesel seveda celotni globalni razvoj družbe. Moje sporočilo ženskam je, da moramo postati »nove ženske«, da ni potrebno tekmovati po moško, da imamo lastnosti žensk, ki jih je vredno ohraniti in da to občutljivost, družbeno zavedanje, splošne kolektivne vrednote in skrb za družbo, družino in sočloveka, znova bolj izpostavimo. S tem bodo na nek način tudi moški spet dobili svoje bolj pravo mesto v družbi.

Ampak, ali je še vedno potrebnega več truda, dokazovanja s strani ženske na delovnem mestu?

Še vedno, da. Če gledamo na splošno v družbi, da, mislim, da se ženske morajo bolj dokazovati. Še posebej v tistih podjetjih, kjer je klima še vedno precej moško naravnana, ima ženska res težji izziv doseči odločujoča, vrhnja mesta. Takšna podjetja še vedno obstajajo. So pa tudi podjetja, ki so izjemno pozitivno naravnana ženskam in dobivajo priznanja prav zato, ker so vodena »žensko«, pa čeprav jih morda celo vodijo moški. Tako, da tukaj ne moremo posploševati. Tudi, če pogledamo politiko, je v njej še vedno premalo žensk. Pri tem nimam v mislih samo Slovenije, ampak politiko kot celoto.

4. Ljudje smo si med seboj različni in vsi niso rojeni vodje, kar pa ne pomeni, da posameznik ne more imeti uspešne kariere. Katere lastnosti so pomembne oz. jih posameznik potrebuje za uspešno kariero?

To, da ozaveš, kaj res rad počne, da v to spoznanje in zavedanje vloži sebe, svoja prepričanja in živi vrednote, v katere res verjame. Tako, da krepi znanja na tem področju, da se razvija z vidika veščin in sposobnosti, ki so potrebne za vodenje in vodenstvo. Še posebej pa je pomembno, da zna to, kar ustvari, tudi deliti z drugimi. To pomeni, da zna ustvarjati v timu, da se zna vključevati v različne nivoje in zahtevnosti svojih okolij ter, da ne izstopa s svojim egom ali z neko svojo presežno lastnostjo, ampak da poskuša tako organizirati delo in ljudi okoli sebe, da vsi skupaj ustvarjajo nekaj, kar je vrednega za podjetje ali institucijo. Verjeti v to, kar ustvarjaš, mora biti pravzaprav kultura skupine in okolja, v katerem deluješ in s tem tudi kultura celotnega podjetja. Prav gotovo pa je za današnje voditelje pomembna zdrava mera ambicioznosti in proaktivnosti, ki jo znaš ustvarjati skupaj. Ter vrste povezljivosti v Sloveniji pogrešam. Ne samo na ravni posameznikov, ampak tudi podjetij, institucij, različnih

socialnih mrež in združb. To opažam tudi na tujih trgih; tam si v mnogočem premalo pomagamo. Prav tako imamo velikokrat premalo poguma in vztrajnosti. Če pogledam svoje področje, mednarodno poslovanje in mednarodno trženje, je to kar pogost dejavnik. Pogosto nas je strah odkrivati novo in sprejemati tveganja.

5. Ženske so pogosto preobremenjene z gospodinjstvom in vzgojo otrok, zato težje usklajujejo delo in družino. Kar nekaj uspešnih žensk, v nasprotju z uspešnimi moškimi, ni poročenih in ni imelo nikoli otrok. Nekateri so mnenja, da ženskam zaradi številnih vlog lahko zmanjka časa in energije za kariero. Tudi vi sami imate številne vloge v življenju. Torej, ali menite, da družina (skrb za dom, gospodinjska opravila) in materinstvo (skrb in vzgoja otrok) žensko lahko na nek način prikrajša za uspešno kariero oz. ji lahko predstavlja oviro na poti do vrha?

Jaz sama žal nimam družine. Če ženska le ima možnost za družino in otroke, jo to lahko v življenju utrdi in okrepi, hkrati pa ji da neke drugačne življenjske dimenzije v njenem razvoju. Če ženska zna uravnotežiti vse svoje vloge in hkrati cilje, ki jih želi izpolniti za sebe pa tudi zaradi družine in otrok, mislim, da je lahko to samo »win-win« zanje in za družbo.

Nič ni narobe, če se ženska znajde v svetu zgolj in samo kot uspešna mama. Če jo to popolnoma izpolnjuje in ji daje tisti zagon v življenju, da lahko deli in hkrati soustvarja z otroki, v družini ali v nekem svojem socialnem okolju, zakaj pa ne? Mislim, da moramo prav takšne vloge ženske spoštovati prav tako kot tiste, kjer ženske opravljajo vidne državne, poslovne ali akademske funkcije in so morda zato bolj izpostavljene javnosti. Ključ oz. središče naše družbe so pravzaprav ženske, ki zmorejo aktivno in dobro opravljati različne vloge. Da zmorejo hkrati skrbeti tako za svojo poslovno rast, družino, širše okolje, ki ga soustvarjajo, gradijo, z njim rastejo ali ga poganjajo v rast. To so imenitne ženske, ki jih je treba spoštovati in jim tudi dati besedo, da povedo, kako se počutijo v tej družbi in tudi, kaj od nje pričakujejo.

Veliko ste že povedali, vendar vseeno, kakšen bi bil po vašem mnenju zmagovalni recept za uspešno usklajevanje dela, družine in ostalih vlog?

Predvsem, da je ženska zadovoljna sama s sabo in s tem, kar počne; da zna uravnotežiti vse izzive, priložnosti in hkrati tudi vrednote, ki jih želi živeti s svojimi bližnjimi, z družino, s prijatelji, poslovnimi kolegi in z vsemi, ki jo obkrožajo. Če zna to uravnotežiti in se ob tem tudi dobro počuti, je to verjetno lahko tudi glavni vir energije njenega življenja. Hkrati pa ne sme izgubiti vizije svojega razvoja, osebnostno in seveda v družbi, kjer soustvarja, ne glede na poklic, družino in socialno okolje.

6. Pojem steklenega stropa so uvedli ravno zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih omejitev, ki preprečujejo navpično napredovanje. Ženske napredujejo do neke točke, vidijo vrh a ga ne morejo doseči. Nekateri ženske so celo prepričane, da je metafora ponesrečena, saj pravijo, da gre kar za betonski zid. Zakaj ženske pogosto ostanejo nekje pod vrhom, če je delo tam skoraj tako zahtevno kot delo na najvišjem položaju? Ali gre tukaj mogoče tudi za obstoječe mreže poznanstev t. i. »old boys network«?

Vsakdo, ne glede na to, ali je ženska ali moški, če želi prehitro ali na silo nekaj doseči, pa to še ni dozorelo, hitro trči ob tak strop. Mislim, da včasih, ko smo v mladostni zagnanosti, ko še nimamo pravih izkušenj, take trke tudi doživimo. Vprašanje sicer, koliko se jih zavedamo. Zato se vsak na nek način v svojem življenju sooča s steklenimi stropi. Ob tem je potrebno razmisliti, zakaj je temu tako in si ta strop v tistem trenutku zamisliti kot lastno ogledalo. Seveda je pa to velikokrat lahko tudi splet naključij, okoliščin, tudi prevlade mnenj drugih. V takšnih okoliščinah najbolj šteje osebna kredibilnost in, da verjameš vase.

Ne bi rekla, da je močan vpliv »old boy-sov«, je pa velik vpliv zelo raznovrstnih mrež, ki delujejo v tej družbi, ne samo slovenski, tudi globalni. Nekateri kulture so že same po sebi zelo mrežno delujoče, držijo skupaj; spet druge so zelo individualistične. Zelo pomembno je, da znamo tkati dobre stike, torej, da smo vpeti v mreže in da jih spoznavamo. Ne smemo pa biti z njimi obremenjeni in ne smemo samo zaradi tega, da bi bili del te mreže, storiti nekaj, kar sicer ne bi. Biti moraš tak kot si, in ne podlegati zunanjim pritiskom, ampak slediti svojim vrednotam in ciljem. Kmalu ti tudi tako tvoj notranji kot zunanji svet pokaže, ali je to kar delaš, prav ali ne. Je pa morda prav zaradi »pogledati vase« zdaj pravi čas za »bolj ženske vrednote«, v smislu delitve, soustvarjanja, »slišanja«, pogovarjanja, odpiranja.

7. Številni avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Ženske pa se pogosto soočajo s pomanjkanjem mentorjev oz. jim je na voljo manj mentorjev kot moškim kolegom. Kakšen je po vašem mnenju pomen mentorstva za napredovanje ženske? V nekem članku o mentorstvu je bilo zapisano, da se ženske, ki so premagale veliko ovir in so zdaj uspešne, redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam? Kaj vi menite o tem?

No, jaz se s tem niti ne bi strinjala, saj sem sama zelo pogosto v vlogi mentorja, bodisi ženskam ali moškim študentom. Izvajam tudi mentorstvo na Društvu za marketing in tudi v drugih združenjih, kjer tudi sama sodelujem. Če je le čas (za vse ga seveda ni vedno), rada delim svoja znanja in pomagam mladim. Tudi, če se spomnim svoje rasti, v akademskem delu kariere in drugem družbeno-poslovnem delu, sem vedno našla sogovornike, ki so mi pomagali (ženske ali moške, čisto vseeno). Spoštovala sem vsak mentorski, dobronamerni nasvet. Je pa res, da jih moraš velikokrat poiskati sam oz. si priznati, da včasih potrebuješ mnenje modrejšega, zrelejšega ali izkušenejšega človeka. Pri tem ne smeš iskati samo v svoji referenčni skupini (npr. v isti generaciji), ampak je potrebno stopiti ven iz tega kroga in pogledati tudi v kak drug svet. S tem imajo mladi, ko dozorevajo, največ težav ... Koga (še) vidijo, slišijo in spoštujejo? Menim, da mentorski sistem k temu lahko zelo pomaga. Pa ne samo starejši, to so lahko tudi ljudje iz iste generacije, ki že imajo določene izkušnje in so jih pripravljene deliti s tabo. Še posebej je to pomembno za poslovno voditeljstvo. Da mladi, ki se šolajo in ki bodo morda nekoč vodilni menedžerji, pridobijo izkustvene mentorje, ki niso mentorji samo zato, ker se radi tako kličejo, ampak so pravi »coach-i«. »Coaching« je v svetu zelo cenjena dejavnost, ki je hkrati tudi zelo zahtevna, saj gre za pomoč in vpliv na rast osebnosti. Zato je mentorje ali »coache« potrebno tudi previdno izbirati.

8. Ženske so se v Sloveniji šele po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, vendar po številu še vedno zaostajajo za moškimi kolegi. Kateri so po vašem glavni razlogi, da je temu tako?

Če bi pogledali družinsko podjetništvo, so vloge običajno dobro porazdeljene...ženska – moški oz. mož – žena. Pogosto deluje takšna delitev vlog tako v družini kot v podjetju. Je pa res, če bi gledali število žensk kot ustanoviteljic podjetij, vodij podjetij, teh pa ni ravno na pretek, vsaj ne v slovenskem okolju. Morda smo v podjetništvu ženske malo premalo pogumne, res pa je tudi, da v različnih obdobjih prevladajo naše različne vloge. Nikakor pa ne vidim razloga, zakaj danes ženska z znanji in z dobro podjetniško idejo ne bi stopila naprej in ustanovila podjetje. In ga seveda uspešno vodila! Seveda je to »garanje«, vendar je danes intenzivno delo potrebno v vsaki karieri, ki jo želiš zgraditi in jo pripeljati do zastavljenih ciljev. Tukaj res šteje pogum in nagnjenost k tveganju – kajti nič več ni gotovega. To splošno tveganje moramo v slovenski družbi vse bolj sprejeti in zato celotno družbo naravnati bolj podjetniško.

9. Ženske so se v zadnjem času pokazale kot odlične vodje, ki so sposobne voditi katerokoli podjetje. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti ženske, ki jo naredijo še posebej dobro vodjo, mogoče v primerjavi z moškim lastnostmi?

Izpostavila bi zdravo žensko ambicioznost in delavnost, temeljne ženske vrednote, predvsem v odnosu do družbe. In tudi to, da znamo drugače deliti in soustvarjati z drugimi. Pogosto zaznana lastnost žensk kot vodij (vsaj teh, ki jih osebno poznam) je, da znajo poslušati, slišati in se tudi – odločiti. Ta odločnost ženske je po mojem videnju drugačen tip odločnosti kot pri moških (zelo pogosto). Tisto, kar je ključno, ne glede na spol, pa je to, da ima voditelj svojo karizmo, ki jo zna deliti in z njo motivirati. Seveda pa mora ob tem posebljati to, kar narekuje drugim.

Na katere svoje lastnosti ste sami najbolj ponosni?

Hm...dobro vprašanje ... Na odprtost, vztrajnost in sposobnost povezovanja. Tudi na to, da imam vedno nove in nove ideje ... Moja lastnost je velika in večna radovednost, ki vodi v nove ideje, znanja in spoznanja, ki jih lahko delim z drugimi. In seveda komunikativnost, sposobnost ustvarjanja dobrih odnosov v zelo različnih svetovih.

10. Kje naj posameznik išče motivacijo za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti?

V iskanju novih znanj, v razvoju sposobnosti, veščin, ki jih mogoče še nima tako razvitih pa so potrebna in pomembna, da jih razvija naprej, jih nenehno dopolnjuje in nadgrajuje. S tem lahko vedno ustvarja nekaj novega. Da ima ob tem tudi obilico vztrajnosti, tudi sposobnosti odrekanja, discipline oz. »športnih vrednot«. Če nisi vztrajen, če ne »treniraš«, če nisi pripravljen tudi sprejeti tveganja na poti do ciljev, potem jih težko dosežeš. Pri tem pa je ključna pot do ciljev, ne cilji sami. Včasih se tudi cilj izmuzne, ker se lahko okoliščine spremenijo. Takrat je potrebno poiskati nove priložnosti in možnosti.

Ali to motivira tudi vas?

Ja, zelo. Da odkrivam nova znanja, vstopam v nova področja, spoznavam nove osebnosti. Človek ne sme biti »one-minded«, ampak »open-minded«. Potrebno je stopiti tudi ven iz okvirov, to je »out of the box« ali še boljše, »original-thinking«, t. i. izvirno razmišljanje. Le-to izhaja iz tega, da povezuješ različna področja, iščeš nove možnosti, vsebine ali pa povezuješ ljudi kot nosilce različnih vedenj, znanj, izkušenj. Tako nastanejo nove zamisli, ideje, pa tudi novi izdelki, rešitve. V tem smislu se mi zdi pomembno, da si iniciativen, ne presežno, ampak toliko, kolikor zmoreš sam kot posameznik. Pri čemer morajo biti cilji realni in zavedanja tvojih virov in zmožnosti v okviru danih.

11. Katere dosežke v svojem življenju bi izpostavili oz. ste na njih najbolj ponosni?

V svoji akademski karieri zagotovo na relativno hitro akademsko rast in dobre raziskovalne dosežke. Še posebej sem ponosna na zmožnost povezovanja teorije (akademije) in poslovnega sveta. Bodisi v obliki konferenc, srečanj druženj, mreženj, mojih aktivnosti v različnih akademskih in poslovnih združenjih itd. Tudi aktivnosti, ki jih počnem v okviru funkcije prodekanje za razvoj na EF ali pa predsednice Sveta Nakvis. Sposobnost odprtega dialoga in ustvarjanje priložnosti prenesti znanja in premike v prakso. Pravzaprav v vsem, kar počnem, resnično uživam. In če s tem doprinesem kak drobec v razvoju naše družbe, so vse aktivnosti in napor več kot poplačani.

Priloga 2: Transkript globinskega intervjuja z Alešo Kandus Benčina

1. Ženske so bile na vodilnih položajih do poznih 70-tih v večini držav skoraj povsem neopazne. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati šele po letu 1980. V zadnjem desetletju ženske v svetu zasedajo povprečno 30 % menedžerskih mest, od tega le 5 % najvišjih. Kateri so po vašem mnenju razlogi, da so ženske tako slabo zastopane na najvišjih mestih odločanja, tako v političnem kot v poslovnem svetu?

Najprej bi poudarila, da moj občutek je, da so ženske popolnoma enakopravne. V svetu, v katerem živimo danes, družba potrebuje drugačno žensko kot leta 1960–70, ko so bila gibanja za emancipacijo, ozaveščanje in za enakopravno žensko. Dejansko takrat ženske kot take v poslovnem svetu niso obstajale. Npr. v Švici so ženske dobile volilno pravico šele leta 1971, kot zadnja evropska država, pa jo hkrati imamo za visoko razvito državo. Moje trenutno mišljenje je, da so ženske popolnoma enakopravne. Sigurno pa drži, da so vloge v življenju porazdeljene in tukaj je ženska še vedno prvotno žena in mati ter se tudi naravno temu posveča bolj kot npr. moški, ki je »lovec« in mora nahraniti družino, ki je vodja. To se opazi tudi v službi. Na najvišjem mestu si ti tisti, ki »streljaš«, ki vodiš vse. Na »*middle managementu*« pa boste videli veliko žensk. Ravno mogoče zato, ker se ženske raje »skrijejo« še za nekoga. Pri Združenju manager, kjer sem tudi članica upravnega odbora Sekcije managerk, so ravno naredili raziskavo in ugotovili, da ženske, ki so na top položajih, so tam že vsa leta ali pa desetletja in ni novih, ni naslednic. In zakaj je temu tako? Mislim, da ženska dejansko v svoji podzavesti želi biti zadaj. Položaj v družbi je za žensko popolnoma enakopraven, je pa ženska sigurno po tej svoji naravi bolj žena in mati. In ravno to smo se pogovarjali na Sekciji. Rekla sem jim, da bi bilo potrebno raziskati, ali si ženske sploh želijo biti prve, v ospredju. Še posebej te generacije, ki prihajajo...dobro bi bilo malo prebrati o npr. »Y-generaciji«, »indigo-generaciji«, to so generacije, ki veliko več dajo na svoj lasten užitek in se posamezniki niso tako zlahka pripravljene odreči kateri dobri stvari zato, da bodo npr. prosperirali v službi itd. Vse te stvari so po navadi povezane z odrekanjem npr. napredovanje in uspešnost. To je zato, ker so odrasli v čisto drugačnem času. Če se vrnem na ženske, mislim, da smo včasih v senci, ampak to zaradi te svoje naravne vloge in občutka, da so raje nekje v varnem zavetju, kot pa bile tiste, ki bodo »vihtele zastavo in bile prve na vkopih«.

Torej menite, da je največji problem v ženskah samih?

Absolutno. In tega ne moreš spremeniti oz. vprašanje, če si ženske v večini sploh želijo te spremembe. To se je potrebno vprašati. Ali ženske to sploh želijo? Ker biti prvi, pomeni biti na »prepihu«. Potrebna je veliko več neuklonljivega ega, ki ruši vse. Ženske pa vemo, kakšne smo. Me smo tiste, ki združujemo, ki pletemo vezi in imamo popolnoma drugačno energijo kot moški.

2. Poslovni svet še vedno velja za moško plesišče. Ženske imajo zaradi pripadnosti spolu včasih občutek, da so bile nepravilno spregledane pri napredovanju. Ali po vašem mnenju obstajajo ovire (prikrite ali odkrite), ki otežujejo ženskam napredovanje na višja mesta? Če da, katere?

Mislím, da je to izključno samo v njihovih glavah. Osebno nikoli v življenju nisem bila zato, ker sem ženska, ovirana pri čemerkoli. Ovire so samo tiste, ki si jih postaviš sam. Nič drugega. Vse ostalo je bolj izgovor.

3. Ženske so žrtve številnih stereotipov in predsodkov. Pripisujejo jim lastnosti, kot so nežnost, čustvenost, občutljivost, pasivnost in moškimi neodvisnost, moč, ambicioznost in voditeljske sposobnosti. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pripisovanje takšnih lastnosti na možnosti uspeha v poslovnem svetu?

Tako bom rekla, v vsaki stvari, povsod, v družini ali v poslovnem svetu, vsi vemo, da obstaja »jin in jang«, moški in ženski princip. In kdor hoče biti uspešen, mora združevati oba principa. Meni se zdi popolnoma normalno, da je ženska veliko bolj občutljiva in v tem ni nič slabega, v tem je tudi določena prednost. Koga bodo izbrali za krizne menedžerje? Po navadi je ženska tista, ki rešuje, ko je potrebno urediti stvari, ki so že »zavožene«. Takrat je potrebno biti pozoren na detajle in vedno bo ženska tista, ki popravlja in skupaj zalepi »črepinje«, ostanke.

Ali je potrebnega več truda, dokazovanja s strani ženske in kakšne posledice ima to za njeno kariero?

Ne, mislim, da absolutno ne. Dejstvo je, da so tukaj v igri velika odrekanja in ženska, če ima družino, dom in otroke, si mora zelo dobro znati organizirati življenje, da najde svoje ravnovesje in se večkrat tudi marsičemu odpovedati. Vsaj na začetku pač moraš pridobiti in osvojiti določena znanja in to brez nekih dodatnih naporov ne gre.

4. Ljudje smo si med seboj različni in vsi niso rojeni vodje, kar pa ne pomeni, da posameznik ne more imeti uspešne kariere. Katere lastnosti na splošno so pomembne oz. jih posameznik potrebuje za uspešno kariero?

Biti moraš »leader«, to moraš imeti skoraj v krvi. Potrebno je biti navdušen nad tistim, kar počneš, biti moraš strasten in hkrati znati za svoje ideje navdušiti tudi druge, jih nekako potegniti za sabo. V bistvu moraš biti tudi neke vrste vizionar, imeti neko perspektivo. Predvsem pa imeti veliko sposobnost dela z ljudmi, povezovati se z ljudmi, biti pošten v odnosih, da ti ljudje sledijo zaradi lastnega zgleda, korektnost in nazadnje tudi delavnost.

5. Ženske so pogosto preobremenjene z gospodinjstvom in vzgojo otrok, zato težje usklajujejo delo in družino. Kar nekaj uspešnih žensk, v nasprotju z uspešnimi moškimi, ni poročenih in ni imelo nikoli otrok. Nekateri so mnenja, da ženskam zaradi številnih vlog lahko zmanjka časa in energije za kariero. Ali menite, da družina (skrb za dom, gospodinjstva opravila) in materinstvo (skrb in vzgoja otrok) žensko lahko na nek način prikrajša za uspešno kariero oz. ji lahko predstavlja oviro na poti do vrha?

Rekla bi, da je kriza današnjega sveta v bistvu kriza porušenja ravnovesja v družbi. In v bistvu se je v svetu nabralo preveč moške energije. Tudi nekatere ženske želijo delovati kot moški. To pa je ravno narobe. Osnova vsake zdrave družbe je namreč zdrava družina. V taki družini pa morajo stvari funkcionirati. Otroci morajo imeti dom, mamo, očeta in mislim, da tudi

človek kot posameznik bo lahko bolje vodil stvari, če ima družino. Zanimivo, vse multinacionalke, ki zaposlujejo za senior položaje, najprej vprašajo, če so poročeni, tudi moške. To je prva stvar, ker tisti človek, ki je poročen in ima to družinsko življenje, je čisto drugi vodja kot človek, ki je sam. Ko je človek pri tridesetih, je še nekako prednost, da si samski, ker boš dal delu 18 ur in boš »tough«, te ne bo nič drugega zanimalo. Ko pa postaneš senior, moraš biti pa tudi mehak, pogladiti kakšno stvar tudi z večjim razumevanjem pristopiti do stvari, z neko distanco, mirnostjo.

Kaj je po vašem mnenju zmagovalni recept za uspešno usklajevanje dela, družine in ostalih vlog?

Zmagovalni recept je predvsem to, da imaš svoje delo rad, da se v njem najdeš in ga opravljaš z ljubeznijo. Če se dobro počutiš, potem si pripravljen iti naprej. Pomembno je tudi to, da imaš razumevajočo družino, partnerja, ki razume žensko, da usklajuje te svoje vloge in obveznosti...da tudi partner večkrat vskoči oz. so tukaj pogosto tudi starši tisti, ki pomagajo. Poleg vsega tega pa je pomembna predvsem volja in hkrati želja, da postaneš to, kar hočeš.

6. *Pojem steklenega stropa so uvedli ravno zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih omejitev, ki preprečujejo navpično napredovanje. Ženske napredujejo do neke točke, vidijo vrh a ga ne morejo doseči. Nekatere ženske so celo prepričane, da je metafora ponesrečena, saj pravijo, da gre kar za betonski zid. Zakaj ženske pogosto ostanejo nekje pod vrhom, če je delo tam skoraj tako zahtevno kot delo na najvišjem položaju?*

Tukaj bi se ponovila. Mislim, da je predvsem v naravi žensk problem in ne moremo mimo tega. To je sicer tisto, kar smo v toku napredka že uspeli nekoliko preobraziti ampak v naravi ženske ostaja, da je bolj nežna, da skrbi za družino in ji ugaja, da je stalno v zavetju nekoga. Zato je malo žensk tistih, ki bodo šle naprej in bile dejansko prve.

Ali gre tukaj mogoče tudi za obstoječe mreže poznanstev t. i. »old boys network«?

Moški imajo sigurno veliko mrež, vedno si vzamejo čas za to. Ženska je pa tista, ki vidi deset stvari za narediti in si ne bo nikoli vzela časa za take stvari. In to je napačno. Jaz pravim, zakaj pa ne bi ženske naredile svojih mrež. Brez dvoma mreže so, obstajajo. Ampak mislim, da se da tudi to uspešno »prekrmariti«.

7. *Številni avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Ženske pa se pogosto soočajo s pomanjkanjem mentorjev oz. jim je na voljo manj mentorjev kot moškim kolegom. Kakšen je po vašem mnenju pomen mentorstva za napredovanje ženske?*

Menim, da je absolutno dobro, pa ne samo v službi, ampak v življenju nasploh, da imaš nekoga, ki ga lahko vprašaš za nasvet, za pomoč, za njegovo mnenje ... To so lahko starši, partner, v poslu pa je to nekdo, ki je bolj izkušen od tebe in si je mogoče v podobni situaciji že »polomil noge« pa je škoda, da bi si jih tudi ti. Sigurno je mentorstvo pomembno in ženske na žalost premalo podpirajo ženske. Ko imamo npr. volitve, vedno pravijo, da ženske ne volijo žensk.

Ravno s tem bi lahko nadaljevale namreč, nekatere raziskave kažejo, da se ženske, ki so premagale veliko ovir in so zdaj uspešne, redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam? Zakaj menite, da je temu tako?

Osebnostno v življenju vedno rada pomagam vsakomur, ker menim, da človek živi v svojih delih, dejanjih ali izkušnjah, ki jih je prenesel na nekoga drugega. Ne vem, upam, da temu ni tako, da si ženske ne bi hotele med seboj pomagati in bi ljubosumno varovale, kar so dosegle. Ker to bi bilo pa resnično žalostno. Če izhajam iz sebe se s tem absolutno ne strinjam, ker sem mentorica v številnih klubih, združenjih, ki omogočajo mentorstvo.

8. Ženske so se v Sloveniji šele po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, vendar po številu še vedno zaostajajo za moškimi kolegi. Vi sami ste bili podjetnica z lastnim podjetjem (zastopništvo in distribucija največjih svetovnih proizvajalcev igrac in tekstila) že pred vodenjem Medexa. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, da se ženske ne odločajo za podjetniško pot pogosteje?

Mislim, da gre tukaj spet za isto stvar. Ta občutek varnosti. Ko začneš kot podjetnik, si namreč na prepihu, obstaja ena velika nevarnost...ne veš, ali boš uspel ali ne, v bistvu gre za negotovost. To si moramo ženske priznati, da take po naravi smo. Ne maramo negotovosti, me imamo rade sigurnost, varnost in to je v nas samih. Pa naj mine še toliko let, narava je tako naredila in nas take ustvarila, v večini ... Ženske kot nežnejša, šibkejša bitja in moški kot močnejši. Tukaj je torej spet stvar ženske, ali si želi in kako močno si želi tega. Mogoče se zelo razlikujem od svojih kolegic ampak menim, da ženske imajo absolutno enake možnosti za uspeh kot moški. Upati si, to pa je tisto vprašanje oz. problem. In samozavest. Moški gre, ustrelji, naredi napako in gre naprej. Ženske pa se sekirajo.

9. Ženske so se v zadnjem času pokazale kot odlične vodje, ki so sposobne voditi katerokoli podjetje. Še posebej se njihove sposobnosti pokažejo v času kriz. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti ženske, ki jo naredijo še posebej dobro vodjo, mogoče v primerjavi z moškimi lastnostmi?

V tem sodobnem času ravno te »mehke« večšine vodenja prihajajo bolj do izraza. In ravno v teh mehkih večšinah vodenja so ženske boljše, ker je to spet tista prirojena danost. Ženske imajo v sebi skrb za družino in imajo hkrati na nek empatičen način v sebi tudi skrb za sodelavce v podjetju, za njihovo zadovoljstvo, za sodelovanje. In to je prav zdaj v tem kriznem času še kako pomembno. Ravno te povezovalne lastnosti spletnja, prepletanja in nekako tudi večja občutljivost. Ker denar ni več glavni motivator, ni več številka ena, ampak mislim, da je na četrtem mestu na lestvici zadovoljstva. Ženske pa so tiste, ki znajo ustvarjati pravo klimo v podjetju.

Ali so to tudi lastnosti, na katere ste sami pri sebi najbolj ponosni?

Mislim, da ja. Resnično poskušam, da bi vladalo zadovoljstvo med zaposlenimi. To tudi meni prinaša največje notranje zadovoljstvo in potrditev. Kot človek sem pa zelo odločna, bistveno je tudi to, da se vodja mora znati odločati. Najhuje je, če je vodja »cincar«. Saj včasih je

odločitev napačna, ampak najhuje je to, da se ne premakneš nikamor. Ženske se sicer nerade odločajo in to je ena taka lastnost, ki pa pri meni izstopa. Po naravi sem dobrovoljen človek in rada delim znanje, ki ga imam. Verjamem, da skupaj s sodelavci ustvarjamo eno tako prijetno klimo, valujoče vzdušje, ko vidiš, da se stvari in energija pretakajo med nami. To je tudi klima, ki je stimulatívna za nov razvoj in nove dosežke.

10. Kje naj posameznik išče motivacijo za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti? Kaj najbolj motivira vas?

Predvsem mora biti človek zadovoljen sam s seboj in s svojim življenjem. To je meni največja motivacija. Ko posameznik postane ena zrela, uravnovešena in zadovoljna oseba, bo to tudi izkazoval in delil. Ko postaneš notranje nezadovoljen, sigurno ne boš dober sodelavec v službi ali pa dober vodja, ker boš to nezadovoljstvo širil okoli sebe. To notranjo srečo pa si mora vsak poiskati sam. Zadovoljen moraš biti s stvarmi, s položajem, kjer si in zapomniti si moraš, da si sam svoje sreče kovač. Če nisi zadovoljen s položajem, kjer si, narediti nekaj, da prideš tja, kjer si želiš biti. To je bistvo dobrega človeka in tudi bistvo dobrega vodje.

11. Vaš življenjski moto?

Nimam samo enega. Življenje je lepo, mi je vedno moto. Še en tak moto je npr. filozofija morskega psa. Morski pes je namreč žival, ki čim se ustavi, ne more več dihati, se pravi mora biti vedno v gibanju. Človek ne sme »zaspati«. Ampak kakorkoli, življenje je lepo, bodimo veseli in uživajmo. Potrebno se je veseliti majhnih stvari, ker velike ne pridejo vedno. Hkrati pa ne smemo pustiti, da nam majhne stvari pokvarijo dan.

Priloga 3: Transkript globinskega intervjuja z Natašo Ratej

1. Ženske so bile na vodilnih položajih do poznih 70-tih v večini držav skoraj povsem neopazne. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati šele po letu 1980. V zadnjem desetletju ženske v svetu zasedajo povprečno 30 % menedžerskih mest, od tega le 5 % najvišjih. Kateri so po vašem mnenju razlogi, da so ženske tako slabo zastopane na najvišjih mestih odločanja, tako v političnem kot v poslovnem svetu? (Ali je problem v ženskah samih ali (tudi) v percepciji družbe o tradicionalnih vlogah ženske?)

Mislím, da oboje, morda nam manjka podpora v smislu servisov in podpore ženski, ko ima majhne otroke, seveda pa še vedno vpliva tudi celotna percepcija, ki se je ohranila iz zgodovine. Moje prepričanje pa je, da je dobro neko obdobje posvetiti otrokom, za kariero pa še vedno ostane čas. Prav tako mislim, da ženske, ki si to želijo, ne ovira prav nič več.

2. Poslovni svet še vedno velja za moško plesišče. Ženske imajo zaradi pripadnosti spolu včasih občutek, da so bile nepravilno spregledane pri napredovanju. Ali po vašem mnenju obstajajo ovire (prikrite ali odkrite), ki otežujejo ženskam napredovanje na višja mesta? Če da, katere?

Tega občutka nimam, razen takrat, ko naletim na agresivne posameznike, ki ubirajo bližnjico in uporabljajo razna druga sredstva za doseg ciljev.

3. Ženske so žrtve številnih stereotipov in predsodkov. Pripisujejo jim lastnosti kot so nežnost, čustvenost, občutljivost, pasivnost in moškimi neodvisnost, moč, ambicioznost in voditeljske sposobnosti. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pripisovanje takšnih lastnosti na možnosti uspeha v poslovnem svetu? Ali je potrebnega več truda, dokazovanja z ženske strani in kakšne posledice ima to za njeno kariero?

Ženske smo zelo celovite. Moški je, za razliko od žensk, ves čas usmerjen k cilju, ne zanima ga širša slika. Ženske pa gledamo na vse mogoče podrobnosti, da bi bilo na koncu vse v redu, da bi bili vsi zadovoljni, da bi bilo vse lepo in prav. Po mojem mnenju ženske v gospodarstvu včasih malce zanesejo čustva. Ni ti vseeno, ali je nekdo zadovoljen ali ne, ali te pohvali ali ne. To nas ženske po svoje zavira. Vendar pa imajo po mojem mnenju tudi moški svoje težave. V času, ko nastopijo težave, se včasih umaknejo in preveč razmišljajo. Ženske pa se ne ukvarjajo toliko s tem, kako se lotiti reševanja težav, s katere strani, pomembno jim je, da se jih lotijo čim prej.

4. Ženske so pogosto preobremenjene z gospodinjstvom in vzgojo otrok, zato težje usklajujejo delo in družino. Kar nekaj uspešnih žensk, v nasprotju z uspešnimi moškimi, ni poročenih in ni imelo nikoli otrok. Tudi sami ste v nekem intervjuju izrazili prepričanje, da ženskam zaradi številnih gospodinjskih opravil lahko zmanjka časa in energije za kariero. Torej, ali menite, da družina in materinstvo žensko lahko na nek način prikrajša za uspešno kariero oz. ji lahko predstavlja oviro na poti do vrha? Kaj je po vašem mnenju zmagovalni recept za uspešno usklajevanje dela in družine?

Odgovorila bi, da ni zmagovalne formule, saj je vsaki dan poseben čas in prostor. Moje izkušnje so bile, da sem kar nekaj let posvetila bolj otrokom kot karieri, pa še vedno je ostalo dovolj časa za napredovanje in učenje. Zdaj me veseli predvsem to, da lahko delam skoraj ves dan, pri čemer nenehno napredujem in iščem kaj novega. V mislih seveda nimam dela v pisarni, pač pa to, da se na primer učim italijanščine, začela sem s tekom, v službi pa se nenehno lotevam novih projektov in nalog. Tako se mi zdi, da je vedno kaj novega in da še vedno napredujem.

5. Pojem steklenega stropa so uvedli ravno zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih omejitev, ki preprečujejo navpično napredovanje. Ženske napredujejo do neke točke, vidijo vrh a ga ne morejo doseči. Nekatero ženske so celo prepričane, da je metafora ponesrečena, saj pravijo, da gre kar za betonski zid. Zakaj ženske pogosto ostanejo nekje pod vrhom, če je delo tam skoraj tako zahtevno kot delo na najvišjem položaju? Ali gre tukaj mogoče tudi za obstoječe mreže poznanstev t. i. »old boys network«?

Tukaj nimam izkušenj, zakaj se ustavijo tik pod vrhom. Res je morda, da take položaje dolga leta zasedajo določeni ljudje in seveda ni lahko prebiti kroga izbrancev. Verjamem pa še vedno, da ženska tudi to lahko doseže, če res želi.

6. Številni avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Ženske pa se pogosto soočajo s pomanjkanjem mentorjev oz. jim je na voljo manj mentorjev kot moškim kolegom. Kakšen je po vašem mnenju pomen mentorstva za napredovanje ženske? Zakaj menite, da se ženske, ki so premagale veliko ovir in so zdaj uspešne, redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam?

Mentorstvo sem močno pogrešala v svoji prvi službi, saj se nisem znašla in počutila sem se nepotrebno. Biti mentor je zamudno in mislim da je predvsem to razlog, da tega ne počnemo radi.

7. Ženske so se v Sloveniji šele po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, vendar po številu še vedno zaostajajo za moškimi kolegi. V nekem intervjuju ste povedali, da enega izmed razlogov, zakaj se več žensk ne odloči za ta korak, vidite v tem, da si večina žensk tega ne more ali ne upa privoščiti. Ali vidite še katere druge razloge?

Če gledamo na aktualne razmere, je seveda tveganje za preživetje gotovo eden od razlogov. Menda pa drži, da so leta 1991, ko smo izgubili jugoslovansko trg, »moški šli v gostilne, ženske pa so odpirale podjetja«. Torej, ko je treba, zmoremo!

8. Ženske so se v zadnjem času pokazale kot odlične vodje, ki so sposobne voditi katerokoli podjetje. Med drugim tudi vi sami že nekaj let uspešno vodite svoje podjetje. Ali menite, da bi lahko več žensk vodilo podjetja? Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti ženske, ki jo naredijo še posebej dobro vodjo, mogoče v primerjavi z moškim?

Kot sem opisala v točki 3, se moški in ženski princip v poslovnem svetu zelo izraža, enako so potrdile mnoge podjetnice. Smo torej odločne, analitične, sistematične in celovite. Res pa tudi vključujemo več čustev, ampak bolj v smislu, da je na koncu vse za nami lepo in prav.

9. Kakšna je za vas podoba uspešne ženske?

Mislím, da je uspešna ženska običajno zelo izobražena in osveščena na vseh področjih, zna skrbeti zase in uravnavati obveznosti in sprostitév, veliko uspešnih žensk tudi izjemno dobro skrbi za svojo podobo. Običajno so tudi razgledane v vseh pogledih, po možnosti pa delujejo še v kakšni dobrodelni organizaciji. Mislím, da večina od njih tudi živi v urejenih družinah in veliko časa posveča tudi otrokom.

10. Kaj vam pomeni naziv podjetnica leta, ki ste ga prejeli leta 2007?

To je bil dogodek, ki je našemu podjetju pomagal do boljše prepoznavnosti, meni pa predvsem potrditev, da delam prav in dobro. Je spodbuda za delo naprej.

Priloga 4: Transkript globinskega intervjuja z Gordano Višinski

1. Ženske so bile na vodilnih položajih do poznih 70-tih v večini držav skoraj povsem neopazne. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati šele po letu 1980. V zadnjem desetletju ženske v svetu zasedajo povprečno 30 % menedžerskih mest, od tega le 5 % najvišjih. Kateri so po vašem mnenju razlogi, da so ženske tako slabo zastopane na najvišjih mestih odločanja, tako v političnem kot v poslovnem svetu? (Ali je problem v ženskah samih ali (tudi) v percepciji družbe o tradicionalnih vlogah ženske?)

Mislím, da je poglavítni razlog za slabo zastopanost žensk v vrhu tako poslovnega in političnega sveta še vedno tradicionalna vloga ženske v družbi. Tiste redke, ki so prišle na vrh in se tam obdržale, so morale opraviti veliko večje delo, kot moški, četudi so imele pomoč pri skrbi za družino.

Ne poznám primera, da bi tako kot večina zelo uspešnih moških, uspešne ženske na vrhu lahko povsem preložile skrb za družino na pleča npr. moža ali koga drugega.

Rezultat tega stanja pa je pogosto prisoten način »ženskega« vodenja z naslednjimi pozitivnimi karakteristikami (negativnih ne navajám): dober pregled nad celotno situacijo, odločanje s konsenzom, odgovornost pri sprejemanju odločitev (ženska bo bolj redko šla preko zakonskih omejitev), trdo in učinkovito delo.

Mislím, da se ženska največkrat znajde na vodilnem mestu bolj po naključju: če ni drugega boljšega moškega kandidata ali če je situacija z moškega vidika že tako slaba, da je » ženska ne more še poslabšati s svojim vodenjem«.

2. Poslovni svet še vedno velja za moško plesišče. Ženske imajo zaradi pripadnosti spolu včasih občutek, da so bile nepravilčno spregledane pri napredovanju. Ali po vašem mnenju obstajajo ovire (prikrite ali odkrite), ki otežujejo ženskam napredovanje na višja mesta? Če da, katere?

Še vedno so močno zasidrani stereotipi o ženskah, ki so v delovnih sredinah zaradi natančnosti in delavnosti nujno potrebne, vendar preveč komplicirajo (v resnici največkrat hočejo preveč podatkov in opozarjajo na nedodelane vodstvene odločitve; na ta način seveda zmanjšujejo avtoriteto moškega vodje), so čustvene, so pogosto odsotne zaradi bolezni otrok ...

3. Ženske so žrtve številnih stereotipov in predsodkov. Pripisujejo jim lastnosti kot so nežnost, čustvenost, občutljivost, pasivnost in moškim neodvisnost, moč, ambicioznost in voditeljske sposobnosti. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pripisovanje takšnih lastnosti na možnosti uspeha v poslovnem svetu? Ali je potrebnega več truda, dokazovanja s strani ženske in kakšne posledice ima to za njeno kariero?

Ženska funkcionira drugače kot moški. Ženska, ki je na vrhu, skrbi za podjetje na podoben način kot za družino. Največkrat ženska z veliko več besedami kot moški pojasni situacijo, obrazloži argumente, išče za vse najbolj sprejemljivo rešitev; samo navidezno lahko gre za

omahovanje, pomanjkanje samozavesti; dejansko pa ženska premisli bolj detajlno prihodnje korake in situacije in tako je bolj previdna in zmerna pri smelosti odločitev.

Pri sedanjem stanju recesije, ko so nekdanje zelo uspešna podjetja na robu zloma, bi se mogoče kazalo vprašati, ali bi ta podjetja bila v takem stanju, če bi imeli prevladujoče žensko vodstvo?

Mislím, da voditeljske sposobnosti niso odvisne od spola. V veliki meri so te sposobnosti zaznavne že v mladosti in se z izkušnjami samo še krepijo.

4. Ljudje smo si med seboj različni in vsi niso rojeni vodje, kar pa ne pomeni, da posameznik ne more imeti uspešne kariere. Katere lastnosti na splošno so pomembne oz. jih posameznik potrebuje za uspešno kariero?

Mislím, da je za uspešno kariero najpomembnejše:

- da ima posameznik čim boljše delovne navade in da je pripravljen za določen čas opravljati tudi dela, v katerih ne vidi posebnega izziva – zlasti v času prvih zaposlitev,
- da išče in najde delovne sredine, ki mu pomagajo »rasti«; pomembno je, da opravlja različna dela, saj s tem dobi več izkušenj (ozko specializiran posameznik je običajno precej omejen pri iskanju dela in iskanju novih izzivov v drugih delovnih sredinah),
- da si posameznik izbere oz. sčasoma najde področje dela, s katerim se je pripravljen ukvarjati tako med delovnim časom kot v prostem času (v smislu, da razmišljaš, kaj in kako bi to lahko bolje opravil); seveda lahko v karieri zamenja tudi več različnih področij dela; uspešni so predvsem posamezniki, »ki živijo« s svojim delom in delovnih zadalžitev ne jemljejo le kot vedno nove neprijetne obveznosti ampak iščejo vedno nove in večje izzive,
- da se je posameznik pripravljen ves čas učiti in po znanju vsaj dohitevati mlajšo generacijo; pri tem izkušnje igrajo tudi zelo pomembno vlogo in največkrat predstavljajo bistveno prednost .

5. Ženske so pogosto preobremenjene z gospodinjstvom in vzgojo otrok, zato težje usklajujejo delo in družino. Kar nekaj uspešnih žensk, v nasprotju z uspešnimi moškimi, ni poročenih in ni imelo nikoli otrok. Nekateri so mnenja, da ženskam zaradi številnih vlog lahko zmanjka časa in energije za kariero. Ali menite, da družina (skrb za dom, gospodinjstva opravila) in materinstvo (skrb in vzgoja otrok) žensko lahko na nek način prikrajša za uspešno kariero oz. ji lahko predstavlja oviro na poti do vrha? Kaj je po vašem mnenju zmagovalni recept za uspešno usklajevanje dela, družine in ostalih vlog?

Ženska bo večinoma lahko prišla na vrh, ko bo stara blizu štirideset (= ne bo rodila) ali ko bodo otroci vsaj v osnovni šoli; takrat se bo smatralo, da po veliki verjetnosti ne bo več rodila in da ne bo pogosto odsotna zaradi bolezni otrok. Nosečnost in porodniški dopust vsaj

začasno večinoma močno negativno vplivata na kariero ženske. V našem poslovnem okolju ni pričakovati s strani moških nobenega razumevanja za žensko v času nosečnosti in porodniškega dopusta.

V družini je pomembno določiti, katera gospodinjska dela so nujna in kdo jih mora opraviti.

Od uspešne ženske na vrhu ni moč pričakovati, da bo ob treh ali štirih popoldne vsak dan doma skuhan kosilo na mizi in se bo vse svetilo od čistoče. Kosilo bo skuhan konec tedna ali pa še takrat ne, za večja čiščenja se najame profesionalna pomoč, srajce se nesejo oprat in zlikat v čistilnico, otroke pelje na popoldanske dejavnosti najeta pomoč, na balkonu ni rož, namesto vrta je le trava ... Žal pa (legalna) višina plače vodilnih v Sloveniji komaj omogoča tak način življenja. Na koncu se mogoče kdaj pojavi tudi vprašanje, ali ima vse to smisel ...

Največkrat je za uspešno žensko največja ovira sredina, v kateri živi, ali predvsem njen partner, ki mogoče ni tako uspešen, nanj pade kopica družinskih obveznosti, pa še njegovi prijatelji se lahko norčujejo iz njega.

Zmagovalni recept je pomoč in razumevanje v družini, številni kompromisi glede nujnih del v gospodinjstvu in sposobni ter lojalni vsaj bližji sodelavci, ki jim je možno uspešno delegirati delo.

6. *Pojem steklenega stropa so uvedli ravno zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih omejitev, ki preprečujejo navpično napredovanje. Ženske napredujejo do neke točke, vidijo vrh a ga ne morejo doseči. Nekatero ženske so celo prepričane, da je metafora ponesrečena, saj pravijo, da gre kar za betonski zid. Zakaj ženske pogosto ostanejo nekje pod vrhom, če je delo tam skoraj tako zahtevno kot delo na najvišjem položaju? Ali gre tukaj mogoče tudi za obstoječe mreže poznanstev t. i. »old boys network?*

Politične in poslovne vrhove pri nas še vedno obvladujejo moški in samo ti lahko dovolijo (!) vstop ženski mednje. Pri tem je odločitev ženske, da želi na vrh, nujni vendar ne zadostni pogoj. Če ženski uspe priti na vrh, bo morala dati od sebe veliko več kot moški tudi na političnem ali poslovnem področju, ker ji tam nihče ne bo pomagal; opazovali jo bodo, ji mogoče vrgli ali metali polena pod noge, in ob njenem eventualnem padcu ugotavljali: »Saj smo to lahko pričakovali, ker pač ni moški in ne zdrži običajnih pritiskov na vrhu.« Če bo ženski uspelo, pa se ne bo mogla nikoli tako vključiti med vodilne moške, ker se je bodo bali predvsem iz razloga, da je zdržala v taki situaciji in ker deluje na različen, moškim nepoznan način, ki jih bega.

Moški večino najbolj pomembnih odločitev oz. dogovorov sprejmejo v ozkih prijateljskih krogih ob pijači, ob športnem udejstvovanju, ob šalah o ženskah kot objektih za zabavo; vodilna ženska v takih »iskrenih« družbenih ne more sodelovati tako, da ne bi motila moških.

7. *Številni avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Ženske pa se pogosto soočajo s pomanjkanjem mentorjev oz. jim je na voljo manj mentorjev kot moškim kolegom. Kakšen je po vašem mnenju pomen mentorstva za napredovanje ženske? Ženske, ki so premagale veliko ovir in so zdaj uspešne, se po*

nekaterih raziskavah redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam? Kakšno je vaše mnenje o tem, zakaj je temu tako?

Mislím, da v slovenskem prostoru mentorstvo ni prisotno – velja tako za moške kot za ženske. V nekaterih večjih dobro stoječih podjetjih (sama imam izkušnjo iz Petrola v času uprave, ki jo je vodil g. Lotrič) so okoli leta 2005 začeli z uvajanjem sistema razvoja kompetenc vodilnih delavcev, vključno z rotacijo na delovnih mestih. V tem času sem pridobila največ uporabnih vodstvenih izkušenj.

Preseneča pa me navedba, da naj bi uspešne ženske ne bile zainteresirane za mentorstvo ženskam; po mojem gre prej bolj za splošen odpor do mentorstva, saj je mentorstvo časovno precej zahtevna naloga.

8. Ženske so se v Sloveniji šele po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, vendar po številu še vedno zaostajajo za moškimi kolegi. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi, da se ženske ne odločajo za podjetniško pot pogosteje?

Za začetek podjetništva je potreben podjetniški način razmišljanja, ki v Sloveniji ni splošno prisoten in je prej izjema kot pravilo; potrebne so tudi znatne finance, ki so novi podjetnici le redko na razpolago.

Dodaten razlog za majhno število podjetnic je lahko pomanjkanje podpore v družinskem krogu. Moj vtis je, da se v primeru, da s podjetništvom začne moški, celotno njegovo okolje spravi v stanje »kaj lahko storimo, da mu bo lažje«, pri ženskah pa tega stanja nisem zaznala.

V zadnjem času je močno prisotno pomanjkanje dela in plačilna nedisciplína; ženska se bo v splošnem neplačevanju še težje znašla, saj je potrebno pogosto uporabiti precej grobe metode; če jih uporabiš, pa naslednjič lahko ne dobiš več dela ... Mislím, da bo število novih podjetnic še manjše kot doslej, razen če bodo želele izkoristiti subvencije ...

9. Ženske so se v zadnjem času pokazale kot odlične vodje, ki so sposobne voditi katerokoli podjetje. Še posebej se njihove sposobnosti pokažejo v času kriz. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti ženske, ki jo naredijo še posebej dobro vodjo, mogoče v primerjavi z moškim lastnostmi? Na katere svoje lastnosti ste sami najbolj ponosni?

Ženske imajo večinoma manj potrebe po dokazovanju moči, avtoritete; sposobne so sprejemati dobre pobude z vseh strani, jih kritično presojeti, pripravljene so se ukvarjati tudi z detajli, če je to potrebno, skrbno proučijo možne negativne posledice, običajno dobro razdelijo pristojnosti podrejenih in opredelijo njihove zadolžitve, večinoma ne gredo v posel s ciljem, kako se okoristiti na tuj račun ...

Sama sem najbolj ponosna na sposobnost, da znam povezovati večje skupine delavcev, jih navdušiti za cilj ter animirati tudi najbolj pasivne sodelavce za delo v korist podjetja. Ne bojím se ukrepati proti delavcem, ki zavestno kršijo delovna pravila, za katera pa se trudím, da so enaka za vse.

**10. Kje naj posameznik išče motivacijo za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti?
Kaj najbolj motivira vas?**

Če posameznik ne najde motivacije za učinkovito in uspešno delo, se je potrebno najprej vprašati, ali ga tako delo veseli in ali lahko najde drugo bolj ustrezno delo. Če to ni možno, je potrebno ves čas iskati pozitivne lastnosti obstoječega dela (s tem delom, ki mi sicer ni pri srcu, pridobivam izkušnje, zaslužim denar za nakup avtomobila...) Najbolj pomembno pa je, da delo **vedno** čim boljše opravi, ker se po navadi delodajalec pri dodeljevanju novih del odloči za delavca, ki vedno dobro opravi, kar se mu naloži.

Rada imam težko dosegljive cilje in najbolj zahtevne naloge, za katere je potrebno veliko interdisciplinarnega znanja in izkušenj. Že samo dejstvo, da bom sama sebi dokazala, da tudi to nalogo zmorem, predstavlja veliko stopnjo motivacije. Z leti sem se naučila tudi pogajati za plačilo mojega dela in uspešno zaključen zahteven projekt pomeni, da mi ni potrebno zmanjševati pričakovanj glede višine plačila mojega dela, kar je tudi dodatna motivacija.

11. Katere dosežke v svojem življenju bi izpostavili oz. ste na njih najbolj ponosni?

Najbolj sem ponosna, da sem si med vodilnimi moškimi, ki gradijo in skrbijo za državno infrastrukturo, pridobila status sposobnega vodje ter trde in korektne pogajalke.

12. Vaš življenjski moto?

Ves čas se je potrebno učiti. Večkrat je potrebno zamenjati področje dela. Ves čas na vrhu je potrebno znati opravljati dela spodnjih nivojev, da je pristanek manj trd, ko se je potrebno včasih začasno posloviti od vrha.

Priloga 5: Transkript globinskega intervjuja z Nino Tomažin

1. Ženske so bile na vodilnih položajih do poznih 70-tih v večini držav skoraj povsem neopazne. Slika vodilnih v podjetjih se je začela spreminjati šele po letu 1980. V zadnjem desetletju ženske v svetu zasedajo povprečno 30 % menedžerskih mest, od tega le 5 % najvišjih. Kateri so po vašem mnenju razlogi, da so ženske tako slabo zastopane na najvišjih mestih odločanja, tako v političnem kot v poslovnem svetu? (Ali je problem v ženskah samih ali (tudi) v percepciji družbe o tradicionalnih vlogah ženske?)

Glavni razlogi se skrivajo v tradicionalni, zgodovinski vlogi ženske v svetu in močni prisotnosti ter vlogi Cerkve na tem prostoru. Situacija se bistveno spreminja, čeprav vedno ne izgleda tako. Ravno sedaj okoli 8. marca se veliko govori o dosežkih in premikih za ženske. Narejen je bil ogromen korak naprej, saj smo ženske dobile volilno pravico, lahko hodimo v službo, imamo pravico živeti same, imamo pravico živeti z nekom, se od nekoga ločiti, se odločiti imeti otroke, ne imeti otrok ... Vsaj na teoretični ravni je to že urejeno. Je pa potrebno na praktični ravni še kar nekaj stvari spremeniti. Na žalost je še vedno tako, da so ženskah vrata ponekod še vedno zaprta. Včasih lahko slišimo: »Ko moški za ženskami zaprejo vrata, takrat se začnejo pravi poslovni pogovori«. Ampak stvari se premikajo v pravo smer. Me bomo šle po svoji poti naprej, tako ali tako menim, da prihodnost pripada ženskam. Sposobne smo »sto na uro«. Res pa je, da je od vsake posameznice odvisno, kaj jo izpopolnjuje in kako se bo odločila.

2. Poslovni svet še vedno velja za moško plesišče. Ženske imajo zaradi pripadnosti spolu včasih občutek, da so bile nepravilno spregledane pri napredovanju. Ali po vašem mnenju obstajajo ovire (prikrite ali odkrite), ki otežujejo ženskam napredovanje na višja mesta? Če da, katere?

Ženske delujemo čisto po drugačnem principu kot moški. V mislih imam najosnovnejše stvari: kako razmišljamo, kako se odločamo, kako komuniciramo, kaj nam je pomembno, kako znamo brati med vrsticami ... Moški funkcionirajo drugače: oni gredo vse na hitro, črno na belo, udarijo po sredini, direktno. Za razliko od njih ženske vse analiziramo. In to je moškim nenavadno. Te ženske lastnosti so po eni strani zagotovo prednost, ker razmišljamo drugače, in po drugi strani ovira, ker tega moški niso vajeni. Po mojem mnenju je največja napaka, če bi ženske želele delati po izključno moškem principu, ker na tak način ne bomo mogle zmagati, saj pravijo, da »kopija ni nikoli tako dobra kot original«. Bolje je, da najdemo ženske principe, kako uveljavljati svoj način dela.

3. Ženske so žrtve številnih stereotipov in predsodkov. Pripisujejo jim lastnosti kot so nežnost, čustvenost, občutljivost, pasivnost in moškim neodvisnost, moč, ambicioznost in voditeljske sposobnosti. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju pripisovanje takšnih lastnosti na možnosti uspeha v poslovnem svetu?

Na tem mestu se ne bom opredeljevala po spolu, ker ne priznavam igre spolov, priznavam pa moške in ženske principe. Menim, da imamo vsi enake možnosti uporabiti pravi princip takrat, kadar zaznamo, da to zahteva situacija ali uporabnik. Odvisno pa je od vsakega

posameznika, kako prepoznava te situacije. Prepričana sem, da bi moški lahko bil včasih precej bolj uspešen, če bi uporabil ženski princip in obratno bi lahko bila ženska včasih precej bolj prepričljiva z moškim načinom. Pomembna je v bistvu kombinacija, da znaš uporabiti pravi princip ob pravem trenutku. Je pa res, da je to nekaj novega in vsaka noviteta prinese določen odpor. Odpor do sprememb je velik psihološki faktor, to vemo. Že danes in v prihodnosti bodo najboljši tisti, ki bodo znali najbolje uporabiti ženske in moške lastnosti ob primernih situacijah.

Ali je potrebnega več truda, dokazovanja s strani ženske in kakšne posledice ima to za njeno kariero?

Na nek način ja, absolutno. Še več truda pa morajo ženske vložiti v to, kako vse skupaj izpade. Moški enostavno delajo, kar pač delajo. Ženske pa razmišljamo, kakšne posledice ima naše delo oziroma kakšno podobo o sebi si s tem ustvarjamo. Ambiciozen moški in ambiciozna ženska, to sta dva čisto različna pojma. Ambiciozen moški je nekaj, kar je dobrodošlo, ambiciozna ženska pa – »boj se je«! Zaradi tega »moramo« paziti, na kakšen način izražamo svojo ambicioznost. To je to, kar sem prej govorila o moškem in ženskem principu, da ni moški način izražanja ženske ambicioznosti za vse primeren, ampak lahko drugače izražaš svojo ambicioznost. Za moškega je načeloma dovolj, da je v nekaj prepričan 60 %, da to zagovarja 100 %. Ženske pa potrebujemo vseh 100 % prepričanosti, da bomo neko zadevo zagovarjale. Pri moških je tistih 40 % »blefa«, ostalo je znanje. Ženske pa gremo večinoma naprej samo s 100 % znanjem, da lahko to suvereno zagovarjamo. Ampak to je čisto ženska lastnost – ko gremo v neko stvar, smo temu povsem posvečene, organizirane pri iskanju informacij, nikjer ne ostanemo na sredini. Moški pa veliko stvari postavijo malo »v zraku«, pa se nihče ne sprašuje, na čem to temelji.

4. Ljudje smo si med seboj različni in vsi niso rojeni vodje, kar pa ne pomeni, da posameznik ne more imeti uspešne kariere. Katere lastnosti na splošno so pomembne oz. jih posameznik potrebuje za uspešno kariero?

Pomembno je predvsem to, da to, kar počneš, počneš s srcem, veseljem, posvečeno in angažiranostjo. Vsako delo je častno, ne glede na to, kaj počneš. In, če to počneš z veseljem, si lahko absolutno uspešen. Pa si lahko smetar ali direktor, povsem nepomembno, važno je, da s ponosno glavo hodiš naokoli in služiš s svojim delom. To je že malo obrabljeno, ampak še zmeraj pravim, da se uspešnost ne meri v količini denarja, temveč v kakovosti odnosov in predvsem v tem, koliko ceniš samega sebe in življenje, ki ga živiš. Je pa dejstvo, da največkrat denar temu sledi, ampak to ni vzrok, to je posledica.

5. Ženske so pogosto preobremenjene z gospodinjstvom in vzgojo otrok, zato težje usklajujejo delo in družino. Kar nekaj uspešnih žensk, v nasprotju z uspešnimi moškimi, ni poročenih in ni imelo nikoli otrok. Nekateri so mnenja, da ženskam zaradi številnih vlog lahko zmanjka časa in energije za kariero. Vi sami imate številne vloge v življenju: žena, mati, predavateljica, športnica ... Torej, ali menite, da družina (skrb za dom,

gospodinjska opravila) in materinstvo (skrb in vzgoja otrok) žensko lahko na nek način prikrajša za uspešno kariero oz. ji lahko predstavlja oviro na poti do vrha?

Ne vem, če ste brali Dnevnikov Objektiv v soboto, 6. marca, preberite si članek Ranke Ivelje, en del bom kar citirala, kar je ob bližajočem se 8. marcu medijem poslal tiskovni urad Slovenske škofovske konference: *»Vsaka ženska je poklicana, da se uveljavi s svojimi talenti ter s tem prispeva k prijaznejši družbi.«* V istem sporočilu piše tudi to: *»Pravo vrednotenje žensk zahteva takšno ureditev dela, da ni prisiljena plačevati svojega napredovanja z zanemarjanjem družine, v kateri ima kot mati nenadomestljivo vlogo. To je vprašanje, po katerem merimo kakovost družbe in dejansko zaščito ženskih pravic do dela.«* In s tem se jaz popolnoma strinjam. Strinjam se tudi s tem, kar je v nadaljevanju napisala prav avtorica članka Ranka Ivelja: *»V citiranem odlomku ne piše nič takšnega, s čimer se ne bi mogli strinjati, le manjka nekaj. Tudi pravo vrednotenje moških namreč zahteva drugačno ureditev dela. V družini imata oba roditelja nenadomestljivo vlogo in nobeden od njiju ne bi smel plačevati svojega napredovanja z zanemarjanjem družine.«* Spet smo tukaj, tradicionalna vloga žensk, kot je bila. Priznam, sem emancipirana ženska v pravem pomenu besede. To ne pomeni, da hodim naokoli »brez nedrčka po ulici«, temveč, da ne priznavam klasičnih vlog spolov, kakršne so bile pred desetletji in stoletji... sama sem bila vzgojena v takem duhu. Moji starši so mene in obe sestri vzgajali na način, da moramo dati absolutno vse od sebe, česar koli se lotimo. Ostaja pa problem, da družba še vedno nalaga največje breme na nas, ženske. V bistvu se družba do naših partnerjev obnaša, kot da so malo hendikepirani, invalidni oziroma genetsko niso sposobni opravljati gospodinjskih in drugih t. i. »ženskih« opravil. In to me vedno razjezi. Na ženske dejansko pade toliko vlog, da vsega pravzaprav ne morejo opravljati enako dobro, ker tega preprosto ne zmorejo. Enostavno je potrebno nekje popustiti, spustiti nekaj iz rok in partnerju reči: to pa ti naredi, tako ne bo šlo naprej. To v bistvu ne bi smelo biti posledica pregovarjanja, ampak bi moralo tako biti. Če oba partnerja hodita v službo, moški od ženske ne sme samoumevno pričakovati, da ga bo ta doma pričakala s kosilom, pospravljenim stanovanjem, opranim in zlikanim perilom, da bo mimogrede pobrala še otroke iz šole, z njimi naredila domače naloge, rešila morebitne najstniške probleme in seveda bila brezhibno urejena za svojega moškega, ki bo prišel – prav tako iz službe, vendar bo njegovo glavno opravilo pot od mize do kavča. Ne bo šlo! A mislim, da počasi vendarle gremo v tej smeri. Glede na to, kje smo bili pred stotimi leti ... Če se malo vrnem na bistvo, sem mnenja, da se danes pravzaprav same prikrajšamo za marsikaj. Že pri izbiri partnerja si lahko izberemo takšnega, ki razmišlja podobno in njegova mama ne pričakuje, da bomo prevzele njeno vlogo »crkljanja« maminega sinčka. Upam, da se razumemo – mislim, da je prečudovita stvar, da se partnerji »crkljamo«, vendar mora biti to vzajemno.

Kaj je po vašem mnenju zmagovalni recept za uspešno usklajevanje dela, družine in ostalih vlog?

To, da kakovostno preživljaš svoj čas, karkoli počneš v danem trenutku, da si res angažiran. Da ko si v službi, delaš 100 %, ko si doma, da se kolikor moreš posvečaš družini, otroku ali čemu drugemu, tudi počitku, kadar ga potrebuješ. Se pravi, da se recimo res ukvarjaš z otrokom, ne pa da z eno roko likaš, drugo kuhaš, z enim očesom gledaš TV in si bolj varuška

kot vzgojitelj. Kakovosten odnos tudi ni to, da s partnerjem ves večer buljiš v televizijo, ampak da si npr. skupaj skuhata večerjo, se pogovarjata, izmenjata svoja razmišljanja, komentirata knjigo, pogledata dober film, se družita ... Konec koncev si mora vsaka ženska (in moški) vzeti čas tudi sama zase npr. 1 uro in reče: »Pustite me pri miru, odklopila se bom.« Bistvena je torej organizacija časa.

6. *Pojem steklenega stropa so uvedli ravno zaradi ponazarjanja skritih in nevidnih omejitev, ki preprečujejo navpično napredovanje. Ženske napredujejo do neke točke, vidijo vrh a ga ne morejo doseči. Nekatere ženske so celo prepričane, da je metafora ponesrečena, saj pravijo, da gre kar za betonski zid. Zakaj ženske pogosto ostanejo nekje pod vrhom, če je delo tam skoraj tako zahtevno kot delo na najvišjem položaju? Ali gre tukaj mogoče tudi za obstoječe mreže poznanstev t. i. »old boys network?*

Ravno mreže poznanstev sem želela omeniti. Ampak vrnimo se čisto na začetek. Že v osnovni šoli smo bile ženske praviloma bolj pridne učenke kot moški. Ko smo začeli hoditi na faks in si iskati delo, se je ta situacija kar naenkrat obrnila. Zakaj? Moški načrtno delajo na svoji mreži, načrtno hodijo ven na kosila s prijatelji in si povečujejo svojo mrežo poznanstev. Ženske pa se sčasoma ustoličimo med 4 – 5 prijateljicami, s katerimi se zelo dobro počutimo in uživamo v tem varnem okolju. Z njimi hodimo ven na kavice, kosila, z njimi se dobimo, hodimo na zabavo in to je naš krog, ki ga ne širimo. Moški pa ga. Poznate izrek, in to je čista resnica, »človek (zaposleni) je vreden toliko, kolikor je vredna njegova mreža«. Se pravi, če nekoga angažiram v svojo službo, s tem angažiram njegovo mrežo. Oziroma, če nekdo najame mene kot agencijo, s tem pridobi dostop do moje mreže in tako naprej. Ženske ne delamo na mrežah in tisti majhen korak med nižjim in najvišjim mestom, je lahko prav to. Z mrežami namreč ni nič narobe, kot se trenutno rado piše v nekaterih slovenskih medijih, ki obsojajo prav vsa združenja, pa najsi bo to Yes ali pa klekljarski krožek. Mreže so povsod. Mreža pomeni tudi to, da nekdo prepozna tvoje kompetence in se postavi zate, če je potrebno. Ker drugače se nihče ne bo. Ženske pa ne delamo dovolj na svojih mrežah, to je napaka. Smo kompetentne in strokovne, ampak to ni dovolj, že zdavnaj to ni več dovolj. Kompetenca in znanje sta osnova, da lahko narediš karkoli drugega. Če pa nimaš mreže, imidža in prepoznavnosti, boš zmeraj ostal na nekem izvršnem nivoju.

7. *Številni avtorji navajajo mentorstvo kot enega izmed najpomembnejših instrumentov razvoja kariere. Ženske pa se pogosto soočajo s pomanjkanjem mentorjev oz. jim je na voljo manj mentorjev kot moškim kolegom. Kakšen je po vašem mnenju pomen mentorstva za napredovanje ženske?*

Mentorstvo ima velik pomen. Čim več mentorjev imaš, bolje je, saj dobiš različne poglede, različna znanja, različno mrežo itd. In moški se znajo »trepljati po ramenih«. Ženske pa, kot sem že rekla, tega še vedno ne znamo koristiti.

Zakaj se po vašem mnenju ženske, ki so premagale veliko ovir in so zdaj uspešne, redkeje odločijo, da bodo mentorice drugim ženskam?

Mislím, da to ni vezano na spol, ampak na osebnost. Odvisno je, v kolikšni meri človeka izpopolnjuje to, da naprej širi svoje znanje. Mogoče gre tukaj za določeno teorijo alfa samic. Mogoče imamo malo več tega v sebi, čeprav zase tega ne priznavam. Moje mnenje je, da je stvar vsakega posameznika, koliko je pripravljen naprej predajati svoje znanje. Meni osebno je to velika izpopolnitev, da lahko predavam in predajam študentom svoje znanje. To ne delam zato, ker imam preveč časa, ravno obratno, tega tudi ne delam zato, ker bi bilo dobro plačano. Mnogi študentje se pritožujejo, ker sem stroga. Iščem znanje, ne učenja na pamet. Mogoče se odgovor na zgornje vprašanje skriva v tem, da ženske nismo dovolj samozavestne, da zelo dvomimo v svoje sposobnosti in znanje, to je spet povezano s tistimi 40/60 %. Moški »zblefirajo«, ženske pa ne. Mogoče gre za »manjvrednostni kompleks«: kaj bi jaz lahko drugim dala, kaj jim lahko povem pametnega, kaj je tisto, kar lahko prispevam ...

8. Ženske so se v Sloveniji šele po letu 1990 začele aktivneje vključevati v podjetništvo, vendar po številu še vedno zaostajajo za moškimi kolegi. Kateri so po vašem glavni razlogi, da je temu tako?

To je podobno kot pri gospodarstvu in politiki, z razliko, da podjetništvo v Sloveniji ni nekaj, kar bi država zagreto spodbujala in je veliko podjetnikom zelo težko. Način, kako država nagraduje našo uspešnost, nas ne motivira, ne stimulira. To je zelo pomemben dejavnik. Ostaja pa tudi vse ostalo, kar sem do zdaj povedala. Se pravi, ženske in njena mreža, koliko je sposobna sama narediti, koliko ima zaupanja sama vase in v svoje sposobnosti, koliko je predrzna. Ženske ne potrebujejo toliko finančne spodbude, ampak mentoriranje, nekoga, ki nas spodbuja, pa ne enega, čim več. Država bi lahko podjetnice usmerjala na drugačen način. Finančna pomoč ni tista primarna v tem primeru.

9. Ženske so se v zadnjem času pokazale kot odlične vodje, ki so sposobne voditi katerokoli podjetje. Tudi vi sami uspešno vodite podjetje Propiar d.o.o. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti ženske, ki jo naredijo še posebej dobro vodjo, mogoče v primerjavi z moškimi lastnostmi?

Intuitivnost, natančnost, organiziranost ... Moške lastnosti pa so odločnost, predrznost, neustrašnost ... Ženske in njene lastnosti še posebej zablestijo v kriznih situacijah, ko pa se večina moških porazgubi. Ko nastanejo večje težave, jih nikjer več ni, in takrat pride čas za žensko, da pokaže, česa je zmožna in po navadi zablesti v vsem sijaju.

Na katere svoje lastnosti ste sami najbolj ponosni?

V bistvu na te, ki sem jih ravno naštel. Mogoče bi dodala še sistematičnost, lojalnost, predanost, sposobnost komuniciranja in najpomembnejša sposobnost graditi mreže. Te lastnosti gredo z roko v roki.

10. Kje naj posameznik išče motivacijo za povečanje svoje učinkovitosti in uspešnosti?

Sam pri sebi in pri svojih vzorih/vzornikih. Če te nekaj že od začetka ne veseli, te ne bo noben zunanji faktor prepričal v nasprotno.

Ali to najbolj motivira tudi vas?

Seveda. Tudi to, da se nenehno učim. Kakšen dolgčas bi bil, če bi človek začel stagnirati. Vsaj zase govorim. Najverjetneje bi bilo moje življenje dosti enostavneje, če bi se zadovoljila z 8-urnim delavnikom in bi gledala, kdaj bo ura 16, da grem domov. Ampak nisem narejena po teh merilih. Meni je to totalni izziv, preizkušati svoje meje: še to lahko naredim, to preverim, še enkrat ... Stalno se izboljševati, stremeti naprej. Mogoče bo zvenelo malo grdo, ampak, če pogledate ženske (ali moške!) okoli 40. leta, takoj vidite, katere se dejansko trudijo stalno izboljševati same sebe in katere ne, že na podlagi zunanjega izgleda. Katere dajo nekaj nase, npr. s športom, izobraževanjem, razgledanostjo, gredo vsake toliko k frizerju...ni potrebno, da so to drage stvari, pomembno je, da so urejene. In so ženske (in moški!), ki ne dajo nič nase.

11. Katere dosežke v svojem življenju bi izpostavili oz. ste na njih najbolj ponosni?

Najbolj ponosna sem na družino, ekipo, s katero delam in moj ugled. Mislim, da je največji uspeh, če se ženska pri 35. letih, ko naj bi že dosegla čustveno zrelost, vpraša, kako je zadovoljna sama s sabo in svojim življenjem...če je iskreni odgovor SUPER, je to totalna zmaga. Tudi zame.