

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽENSKE IN ŽENSTVENOST V VODENJU PODJETIJ KOT DEJAVNIK
VEČJE PROŽNOSTI V POSLOVANJU

Ljubljana, oktober 2006

MAJA ŽITNIK

IZJAVA

Študentka Maja Žitnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.10.2006

Podpis: _____

Kazalo

Uvod	1
1. Organizacijske spremembe v sodobnih organizacijah	2
1.1. Značilnosti sodobne organizacije.....	3
1.2. Vpliv sodobne organizacije na vodenje v podjetjih	5
2. Značilnosti sodobnega managementa in vodenja ter vloga žensk kot managerk in vodij	6
2.1. Opredelitev in ravni managementa	6
2.2. Razlike med klasičnim in sodobnim managementom	7
2.3. Spremembe v vodenju kot ključnem elementu managementa v sodobnih Podjetjih	8
2.4. Potrebne kompetence najvišjih managerjev in vodij v sodobnih podjetjih.....	10
3. Ženske v magementu	11
3.1. Značilnosti žensk kot managerk in vodij sodobnih podjetij	12
3.2. Prednosti žensk kot managerk	13
3.3. Težave managerk na poklicni poti	15
3.4. Razlike med ženskim in moškim načinom vodenja	16
3.5. Kateri način je boljši.....	18
3.6. Empirične raziskave o ženskah managerkah in vodjih na najvišjih položajih v svetu in Sloveniji.....	19
3.6.1. Ugotovitve empiričnih raziskav o ženskem načinu vodenja v svetu	19
3.6.2. Ugotovitve empiričnih raziskav o ženskem načinu vodenja v Sloveniji	20
4. Empirična raziskava o obstoju in pomenu ženskega stila vodenja v velikih slovenskih podjetjih	21
4.1. Metodologija raziskave	21
4.1.1. Načrt raziskave	22
4.2. Omejitve raziskave.....	23
4.3. Predstavitev in analiza rezultatov.....	24
5. Razprava	31
Sklep	33
Literatura	35
Viri	36

Priloge

UVOD

Živimo v svetu, velikokrat zaznamovanem kot moški svet, kjer se ženske težje dokazujejo in so ponekod po svetu še vedno neenakopravne moškim. Tudi v poslovnem svetu obstajajo razlike in so vidne predvsem v tem, da je žensko delo podcenjeno in manj plačano, da naletijo na poklicni poti na številne ovire in težave. Po drugi strani pa so zanimive ideje, o katerih vse pogosteje poslušamo, da so ženske sposobnosti tiste, ki bodo v prihodnje lahko močno vplivale na to, ali bo neko podjetje uspešno poslovalo še naprej ali ne. Pomemben naj bi bil bolj demokratičen slog vodenja, posvečanje zaposlenemu, njegovemu zadovoljstvu, poudarjanje dvosmernega komuniciranja in sodelovanja.

Formalna opredelitev managementa naj bi bila spolno nevtralna, pa vendar najvišje položaje še vedno zasedajo večinoma moški. Pri tem so managerke zaradi svojega spola na slabšem. Današnja podjetja poslujejo v nepredvidljivem in spreminjajočem se okolju, v katerem so bolj kot sam spol pomembne sposobnosti vodje, da se prilagaja spremembam in zna voditi svoje zaposlene proti skupnemu cilju. Tako sodobne teorije že pravijo, da se bo organizacija spremenila in bo ženska v novonastalih okoliščinah primernejši vodja. Obstajale naj bi torej določene značilnosti žensk in njihovega stila vodenja, ki naj bi veljal za boljšega. Cilj diplomskega dela je preveriti, ali imajo ženske res drugačne sposobnosti in ali lahko njihovo vodenje poimenujemo žensko vodenje. Bolj specifično je cilj ugotoviti:

- 1.) ali lahko govorimo o obstoju ženskega stila vodenja managerk in kaj je v tem primeru zanj značilno;
- 2.) katere so tiste značilnosti ženskih vodij, ki jih delajo primernejše za vodenje podjetij v prihodnje.

Cilj diplomskega dela je preučiti, ali obstaja ženski stil vodenja v slovenskih družbah in ali se lahko strinjamo z napovedmi, da se bodo organizacije tako spremenile, da bo ženska s svojimi značilnosti in načinom vodenja primernejši vodja kot moški. Namen tega proučevanja je podati določena izhodišča za razmišljanje o prihodnjem razvoju vodenja kot stroke in umetnosti.

V diplomskem delu sem za teoretični del povzela izbrane primarne ter sekundarne vire, ki so jih objavili strokovnjaki s področja ženskega managementa in vodenja. Poiskala sem raziskave s podobno tematiko, ki so bile že izvedene tako v Sloveniji kot po svetu. Nato se v empiričnem delu posvetim še svoji raziskavi, ki sem jo opravila s pošiljanjem anketnega vprašalnika znanim slovenskim managerkam.

Diplomsko delo ima pet delov. V prvem delu odgovarjam na vprašanja, kaj je organizacija, kako se bo v prihodnje spreminjala in kakšnega managerja oziroma vodjo potrebuje. Poleg tega je ena pomembnejših hipotez diplomskega dela preverjanje napovedi, da se bo v spreminjajoči organizaciji ženski način vodenja in njene značilnosti izkazal za boljšega. V drugem delu opredelim management, njegove ravni in naravo managerjevega dela. Opisala bom, kaj pravijo različne teorije o lastnostih, ki naj bi jih imel manager in preverila, ali gre za tipično ženske ali moške lastnosti. V tretjem poglavju se bom posvetila opredelitvi ženskega managementa in pri

tem omenila, zakaj je tako malo managerk. Iskala bom lastnosti, ki naj bi določale ženski stil vodenja in poskušala pojasniti, zakaj naj bi bila to prednost v primerjavi z moškimi kolegi. Poiskala bom tiste ženske značilnosti, zaradi katerih naj bi bila ženska boljši vodja v sodobni organizaciji. Pri tem bom navedla nekaj različnih mnenj, teorij ter povzela raziskave v Sloveniji in svetu o ženskem vodenju. Po teoretični predstavitvi problematike bom predstavila lastno empirično raziskavo, kjer sem z anketo med slovenskimi članicami uprav preverila, kako zaznavajo spremembe v organizaciji, kako vodijo in kakšno je njihovo stališče o obstoju in značilnostih ženskega vodenja. Dalje, ali se ta razlikuje od moškega, kaj naj bi bilo zanj značilno in kaj se bo po njihovem dogajalo s številom managerk pri nas. V petem poglavju je krajša razprava, ki jo zaključim s sklepom diplomskega dela.

1. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V SODOBNIH PODJETJIH

Podjetja srečujemo na vsakem koraku in brez ustrezne organiziranosti ta težko uspešno poslujejo. V nadaljevanju bom predstavila, kako se uspešna podjetja organizacijsko prilagajajo spremembam in to povezala z lastnostmi, ki so pomembne za sodobne managerje.

Vsako podjetje ima svojo organizacijo. To je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja družbe (Lipovec, 1987, str. 33-34). Lipovec organizacijo deli na dva osnovna dela: mehki del predstavljajo ljudje in odnosi, trdi del oziroma organizacijska struktura pa je orodje za doseg cilja. Za diplomsko delo je pomembno dejstvo, da sta se sčasoma oba dela spremenila in se še prilagajata spremembam okolja. To pomeni, da se spreminjajo tudi pogoji delovanja, okolje, način delovanja organizacije in vrednote zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 47). Temu pa se prilagodi tudi način vodenja podjetja. V sodobnih teorijah pogosto zasledimo, da je v tako spremenjeni organizaciji ženska boljši voditelj, saj naj bi njene lastnosti lažje povezovali s tistim, kar spremenjena organizacija potrebuje za delovanje.

Organizacijske strukture ločujemo na strogo birokratske in jih imenujemo mehanistične strukture in na virtualne organizacije, ki so primer organske strukture. Za mehanistične organizacijske strukture je značilna visoka specializacija, naloge so jasno opredeljene, veliko je hierarhičnih ravni, centralizacija odločanja in samo komuniciranje poteka večinoma v navpični smeri. Njeno nasprotje je organska organizacija, za katero je značilna večja prilagodljivost in odprtost v okolje, naloge se spreminjajo, komunicira se tudi vodoravno, samo vodenje poteka bolj v smislu svetovanja in usmerjanja, odločanje je decentralizirano. Takšna organizacijska oblika je primerna za negotovo in hitro spreminjajoče se okolje, kjer je pomemben hiter in dober odziv na zahteve kupcev (Robbins, 2005, str. 224).

Vila (2000, str. 71-86) je izpostavil pomembnejše značilnosti uspešnih podjetij, za katere je značilna usmerjenost v akcijo, hitra in učinkovita izvedba odločitev, saj se je potrebno prilagajati trgu, pomembno je dobro poznavanje kupcev, njihovih potreb ter usmerjenost podjetja k trgu. Pri tem je velik poudarek tudi na vključevanju zaposlenih v sistem dela, da jih spodbujamo, motiviramo k poslovnem razmišljanju, da se komunicira, uvaja timsko delo, informira zaposlene

in s tem ustvarja identifikacijo (poistovetenje) ljudi s podjetjem. Zaželeni so posamezniki, ki so dovolj izobraženi, razgledani, ki so timski delavci in znajo motivirati druge. Vodstvo mora imeti neposreden stik z zaposlenimi in širiti skupne vrednote, ki pritegnejo zaposlenega, da dela za skupen cilj. To doseženo z oblikovanjem skupnih vrednot podjetja, uvajanjem tekmovalnega duha in konkurenčnosti na trgu ter učinkovitim komuniciranjem in delovanjem. Pomembno je, da si podjetje prizadeva za povečevanje konkurenčnosti in čedalje več podjetij išče posebnosti v sposobnostih in znanjih zaposlenih. Čedalje bolj je pomembna identifikacija zaposlenega s podjetjem, kar se doseže z večjim vključevanjem zaposlenih v poslovanje, s sodelovanjem in komuniciranjem (Kavčič, 1999, str. 27). K temu pripomore tudi jasno opredeljena vizija podjetja. Značilne so majhne in samostojne organizacijske enote, kjer delo poteka v projektnih skupinah, vsak posameznik točno ve, kaj je njegova dolžnost in odgovornost. V takem okolju uspe tisti, ki razume spremembe in protislovja ter jih zna obrniti sebi v prid. Osnovna značilnost odličnih podjetij pa je tudi inovativnost. Uspešnost in inovativnost lahko zagotavlja le inovativna organiziranost in inovativno vodenje. Prav vodstvo je namreč tisto, ki uvaja organizacijske spremembe (Kavčič, 1999, str. 13).

Spreminjajo se cilji in strategije, kjer bolj in bolj težimo k usmerjenosti v ljudi, kar predstavlja prehod v organsko organizacijo. Tudi velikost podjetij se spreminja, vse več je manjših podjetij, ki imajo organsko strukturo, več decentralizacije, struktura je bolj ploska in z manj formalizacije in standardizacije. Procesi in strukture so usmerjeni v oblikovanje timov, ki imajo jasno opredeljene naloge in so pooblaščen za sprejemanje odločitev, povezanih z izvajanjem opravil in težnjo po izboljšavah.. Organiziranost podjetja je decentralizirana. Odgovornost in pooblastila so prenesena na delovne time, kar zagotavlja demokratične odnose. Organiziranost je lahko tudi mrežna in ima podobo vitke organizacije (Kavčič, 1999, str. 35). O teh dveh organizacijskih strukturah več v nadaljevanju.

1.1. Značilnosti sodobne organizacije

Tako kot se spreminjajo vrednote v podjetju in okolju, se spreminja tudi organizacijska struktura. Že prej sem opisala, da se razmere na trgu zaostrejejo, kupci so čedalje bolj osveščeni in zahtevni, potrebno je biti inovativen in hiter v reakcijah na povpraševanje in zahteve trga. Pri tem sta se v zadnjem času razvili dve strukturi, ki izhajata iz notranje potrebe organizacij.

Predvsem večja potreba po hitri odzivnosti na zahteve trga je pogojevala oblikovanje **mrežne strukture**. Uvedla je decentralizirane hierarhične povezave, je prožnejša in lažje odgovarja na izzive okolje. Mrežna oblika je bila na začetku usmerjena predvsem v medsebojno povezovanje večjega števila manjših podjetij. Nekateri avtorji celo trdijo, da je mrežna organizacijska oblika organizacijske strukture prihodnosti. Njena prednost je v preseganju obstoječih formalnih oblik (Kavčič, 1994, str. 947). V središču je podjetje, ki ima idejo, poslovne funkcije pa organizira izven podjetja oziroma jih najame na trgu. Sledi filozofiji, da naj se v podjetju ukvarjajo s tistim, kar znajo, ostalo pa naj prepustijo strokovnjakom na drugih področjih. S tem se podjetje prilagaja svojemu znanju in potrebam okolja in si ne dela nepotrebnih skrbi s službami, kot so

npr. računovodstvo ali čistilni servis, če lahko to nekdo opravi bolje od njih. Pri tem so podjetja v poslovnem razmerju, dokler obstaja skupni interes za sodelovanje in zaupanje. Glavna prednost virtualne organizacije je prav v njeni prilagodljivosti.

Drugo smer predstavlja **vitka organizacija**, ki temelji na zniževanju hierarhičnih ravni in poudarja procesni vidik organizacije. Pri tem konceptu si z manj ravnmi prizadevamo za večjo učinkovitost organizacijske strukture (Kavčič, 1994, str. 947). Danes je potreben hiter odziv in dobra kondicija organizacije, da lahko obstane v tem konkurenčnem boju. Pri tem je zelo pomembna prava kombinacija zmožnosti in motivacije zaposlenih. Zaposleni v vitki organizaciji med seboj delujejo kot en procesni tim, to jim omogoči učinkovito komunikacijo, usklajevanje dela in čim bolj neposredno ustvarjanje vrednosti za kupca. Struktura tudi spodbuja rast zaposlenega, saj je odgovoren za različne naloge, kjer mora uporabiti različna pridobljena znanja. Pri tem se spremeni tudi sistem nagrajevanja, organizacijska kultura, filozofija, uvaja se več timskega dela in vodenja zaposlenih. Pomembna je vloga vodilnega, ki vodi učinkovito komuniciranje med zaposlenimi ter skrbi za njihovo izobraževanje in jih mora ustrezno motivirati (Zupan, 2003, str. 30).

V splošnem so značilnosti, ki opredeljujejo poslovanje sodobne organizacije in njihove lastnosti, naslednje (Kavčič, 1999, str. 354-356):

Okolje: Značilna je globalna konkurenca, kjer preživijo le najboljši. To lahko podjetje doseže tudi tako, da se prilagaja kupcu in teži k organiziranosti in timskega delu, ki bi večalo vrednost za kupca. Pojavljajo se socialna gibanja, s katerimi se mora podjetje spopadati ter politika posameznih nalog in problemov. Kupci poudarjajo lokalizem, pluralizem ter različnost.

Tehnologija: Pomembno je, da se dela dobro, uspešno in učinkovito, to pa lahko dosežemo le s fleksibilno proizvodnjo in organizacijo. Podjetja morajo imeti dobro razvito informacijsko tehnologijo, ki jim služi pri oblikovanju, proizvodnji, spremljanju zalog ter navsezadnje pri povezovanju z ostalimi podjetji. Informacijska in komunikacijska tehnologija veljata za temelj medorganizacijskega povezovanja, ker omogočata komunikacijo v in med podjetji.

Socialna struktura: Značilne so nove organizacijske oblike, predvsem mreže, strateške povezave in virtualne organizacije. Organizacijska struktura podjetja se plošči, čedalje več je horizontalne komunikacije in delegiranja odgovornosti na podrejene. To je mogoče, ker je čedalje bolj izpopolnjena informacijska tehnologija, več je timskega dela in manjša potreba po nenehnem usklajevanju informacij. Zaposleni tako potrebujejo raznolika znanja, saj dobijo le splošne usmeritve, znotraj katerih morajo samostojno reševati naloge. Pri tem mora zaposleni čutiti odgovornost do podjetja in do nadrejenega, se izobraževati, uporabljati informacijske sisteme, zbirati čim več informacij, sodelovati in razumeti, kako njihovo delo pripomore k uspešnosti podjetja. Če vodja želi, da njegovi podrejeni dobro sodelujejo z njim in z drugimi, mora upoštevati, da se v sodobnih organizacijah krepi moč neformalnih zvez (Zupan, 2006, str. 8). Vodja tako daje večji poudarek prav načinom vplivanja, kot so komunikacija, participacija pri odločitvah ter vzdrževanje vrednot, prijaznih podjetju in zaposlenim. Podjetja v želji biti ali

postati najboljši uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti (ang. outsourcing) ter primerjalno posnemanje (ang. benchmarking).

Kultura: Podjetja se zavedajo znanj zaposlenih in pomena njihove pripadnosti podjetju, saj se v tem primeru za rezultate bolj trudijo in več prispevajo. Tako vodilni v podjetjih poudarjajo vrednote, kot so pripadnost kupcu ter podjetju, kakovost, raznolikost in spodbujajo inovacije. Dvigujejo tudi raven zaupanja zaposlenih vase ter navzven, saj je le tako možno mrežno povezovanje med podjetji. Takšno sodelovanje med podjetji zahteva več zaupanja, usklajevanja in dogovarjanja med vodilnimi.

Peters (Lipičnik, 2001, str. 232) pravi, da se spremembe na trgu vrstijo in ustvarjajo se zmešnjave in negotovosti, ki pa so priložnost za modre ljudi, tiste, ki ljubijo spremembe in so prilagodljivi. To pomeni tudi, da se bo morala tradicionalna hierarhična in avtoritativna organizacija spremeniti. Čedalje več bo organizacij z manj hierarhije, vodje bodo podpirali ustvarjalnost zaposlenih, izobraževanje, sodelovanje in komuniciranje. Zmanjšal pa se bo delež ukazovanja, rutinskega dela in kontrole. Spremembe se bodo dogajale predvsem na področju mehkega dela organizacije, kjer je prav vodja tisti, ki lahko marsikaj spremeni.

Za organizacijo 21. stoletja je težko reči, kakšna bo. Že sedaj pa je jasno, da bo v velikem primeru hibrid oziroma nekakšna mešanica vseh do sedaj znanih oblik organizacije, vendar s proučevanjem procesov in timov ter vodenjem ob najmanj trdnem nadzoru nad organizacijskimi procesi in tokovi ter le ob določeni hierarhiji. Več bo negotovosti, povečalo se bo samozaposlovanje med ljudmi, kjer bo potrebno pokazati veliko različnih znanj. Poslovna tveganja bodo večja, tudi pojavi nezaželene konkurence bodo nenadni, zato bodo podjetja težila v povezovanje oziroma združevanja (Vila, 2000, str. 107).

1.2. Vpliv sodobne organizacije na vodenje v podjetjih

Človekov kapital postaja vse pomembnejši dejavnik za uspešnost podjetja in tega se managerji zavedajo. Zaposleni so včasih v zameno za plačo ponujali lojalnost, kar pa v današnjih razmerah ni več dovolj. Danes podjetje nudi možnost za razvoj zaposlenega, v zameno pa zahteva razvijanje konkurenčnost, ko zaposleni z novimi znanji in ustvarjalnostjo ustvarijo boljše poslovne rezultate (Zupan, 2003, str. 84). Včasih smo imeli klasično piramidno organizacijo z vodjo na vrhu, ki je bil najpametnejši, nosilec ideje in vizije, ki so jo nato ostali uresničevali. Sedaj pa smo priča obratu piramide, saj so najpomembnejši tisti zaposleni, ki so v neposrednem stiku s kupci, dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji (Možina, 1994, str. 15). Vloga managerja postaja vse bolj pomembna s tega vidika, da skrbi za nenehen razvoj znanja z izobraževanjem in zaposlenim omogoči dobre delovne pogoje.

V sodobnih organizacijah se uveljavlja transformacijsko vodenje, kjer voditelj doseže, da zaposleni delujejo preko lastnih interesov v skupno dobro. O njem govorimo, kadar voditelj in zaposleni medsebojno delujejo in si pomagajo pri doseganju višjih ravni morale in motivacije.

Pomembna je vloga voditelja, ki s svojim zgledom predstavlja vrednote, pomembne za pravilno in pravično delovanje podjetja ter naj bi veljale tudi za zaposlene in jih motivirale. Pri tem igra karizma pomembno vlogo, vendar vsak, ki jo ima, še ne more biti transformacijski vodja, saj naj bi imel še sposobnosti mentorja (Zupan, 2003, str. 86).

Vse to kaže, da se v organizacijah nekaj dogaja in da postajajo zaposleni čedalje bolj pomembni. Vodje so tisti, ki morajo poskrbeti, da se bodo zaposleni na delovnem mestu dobro počutili, da bodo imeli primerna znanja, saj bodo le tako vir novih, inovativnih idej. Zelo pomemben je vodja kot nekdo, ki skrbi za zaposlene in jih usmerja v skupni cilj. V sodobni organizaciji je torej zelo pomembno, kakšen je vodja, kakšne lastnosti ima, ne pa nujno tudi, kakšen je njegov spol. Gotovo pa je, da managerjem v prihodnosti ne bo lahko. Vzpostavljajo se novi pristopi v organizaciji poslovanja in tudi novi stili vodenja, ki se odzivajo na kompleksnost, turbulentnost okolja, negotovost, visoka tveganja, nastanek novih vrednot, globalizacija tržišča, nelojalnost do domačih proizvajalcev ter veliko konkurence (Vila, 2000, str. 9-10).

2. ZNAČILNOSTI SODOBNEGA MANAGEMENTA IN VODENJA TER VLOGA ŽENSK KOT MANAGERK IN VODIJ

V drugem delu bom predstavila, kaj je management in kdo so managerji ter se posvetila pregledu lastnosti, ki naj bi jih imel manager. Pri tem se bom osredotočila na iskanje ženskih lastnosti. Rada bi namreč izvedela, ali res obstaja t.i. žensko vodenje in kaj naj bi bilo zanj značilno.

2.1. Opredelitev in ravni managementa

Management je ustvarjalno reševanje problemov, ki vključuje (Možina, 1994, str. 4-5):

- **Načrtovanje**, ki je proces določanja cilja in načina, kako bomo to dosegli. Širše zajema načrtovanje cele organizacije, vizijo razvoja, strateške in taktične cilje in naloge posameznih članov.
- **Organiziranje** je drugi element managementa in se nanaša na uresničevanje načrtov. V okviru načrtovanja določimo naloge, nosilce odgovornosti in izvajalce, pripomočke, čas, zaporedje nalog tako na individualni kot skupinski ravni v organizaciji.
- **Vodenje** se v ožjem smislu nanaša na usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi, da bi naloge izpolnjevali čim boljše, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen je oblikovanje vedenja posameznika ali skupine pri doseganju delovnih organizacijskih ciljev. Širše gledano pa zajema še svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev.
- **Kontroliranje** je proces ugotavljanja, v kolikšni meri so bili cilji doseženi, kje so vzroki za njihovo neuspešnost in iskanju korektive za prihodnost. Da lahko to izvedemo, moramo najprej postaviti in nato spremljati cilje. Te informacije nato primerjamo z zastavljenimi cilji.

Beseda management je lahko oznaka za organ poslovanja podjetja ali njegove dele. Je pa tudi skupna oznaka za vse managerje v podjetju (Kralj, 1999, str. 4). Vsaka oseba v podjetju, ki odloča, snuje in planira, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja, se imenuje manager. Pri tem predstavljajo tudi družbeno skupino, ki ima določen status in družbeno moč. V tej skupini pa ženske predstavljajo le majhen odstotek, večinoma so člani še vedno moški (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 71).

Kanjuo Mrčela (1996, str. 15-17) ločuje tri ravni managementa, od tega je za nas pomemben le vrhnji management:

- **Vrhnji management** (ang. top management) se ukvarja z oblikovanjem strategij podjetja in strukture. To pomeni, da se ukvarjajo z oblikovanjem in predlaganjem dolgoročnih odločitev in sprememb v podjetju. Njihova dejavnost se povezuje z interesi lastnine in je znatno lastniško opredeljena. Poleg tega predstavljajo tudi podjetje v okolju, formulirajo glavne cilje, strategijo in ključne probleme poslovanja.
- Drugo raven predstavlja **srednji management** (ang. middle management), ki je usmerjen predvsem k procesom in strukturam, s katerimi bi organizacija dosegla kar največ ciljev. Pri delu so odvisni od svojih nadrejenih, saj izvajajo konkretne naloge. Njihovo delo je interpretirati splošne strateške odločitve ter jih spreminjati na bolj operativno raven.
- Tretja raven je **nižji management** (ang. lower management, supervisors, first line), kjer je glavna dejavnost prevajati odločitve višjih v neposredno dejavnost na tej ravni. Usmerjeni morajo biti predvsem v motiviranje delavcev, k njihovi produktivnosti in dobrim medsebojnim odnosom med izvajalci.

2.2. Razlike med klasičnimi in sodobnimi managerskimi pristopi

V managementu je poudarek na funkciji, ki zajema sodelovanje z ljudmi, uravnavanje odnosov, vplivanje na vedenje in motiviranje, doseganje pripadnosti ter zavzetosti za delo. Razvoj organizacije, uvedba informacijske tehnologije in s tem spremenjena pravila dela in povezav zahtevajo od managementa nove metode dela, vodenja in motivacije. Pri tem se hierarhični model, temelječ na avtoriteti, moči in hierarhiji, iz poslovanja postopoma umika. Drucker pravi, da tudi način dela v sodobnih podjetjih postavlja v ospredje ljudi, ki so glavni nosilci znanja in nič več tehnologija. To povzroča, da so pomembni člani tima in njihovo medsebojno sodelovanje, na drugi strani pa mora manager kot vodja izoblikovati vizijo in cilje podjetja ter jih prenesti na zaposlene, da zagotovi usklajeno delovanje in motiviranost za doseg ciljev (Dimovski, Penger, 2004, str. 814).

Prav manager naj bi imel sposobnosti, da vodi ljudi naprej, jih usmeri proti skupnemu cilju. Torej, če je bilo za tradicionalni management značilno načrtovanje, organiziranje in kontrola, so izzivi za novega managerja spodbujanje, pomoč sodelavcem ter ustvarjanje takšne delovne klime, ki jih bo spodbujala in se bodo v njej dobro počutili. Zaradi čedalje večjega pomena človekovega kapitala bodo managerji v prihodnosti še bolj usmerjeni v ljudi kot pa v delovne naloge. Organizacija deluje kot tim enakovrednih posameznikov. Motiviranje zaposlenih se spreminja od usmerjenosti na materialne in socialne ugodnosti k usmerjenosti k sodelovanju za

cilje organizacije. Sodobni pogledi na management zahtevajo vpletenost in usposobljenost nižjih ravni managementa ter delavcev. Managerji in zaposleni vedo, kaj delati, hočejo delati, uspeti in trdno verjamejo v cilje podjetja. Naloga vrhnjega managementa je, da omogoči zaposlenim doseganje njihovih ciljev in hkrati ciljev organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 815).

Med kompetencami, ki naj bi jih imel manager v prihodnje, je veliko takšnih, ki bi jih lahko označili za ženske lastnosti. Živimo v času, ko je potrebno obvladovati različne interese in vrednote, kot so vizionarstvo, trdo delo in odgovornost za svoja dejanja in pri tem imajo ženske managerke boljši izhodiščni položaj kot moški (Rejc, 2004, str. 17). Danes vse več raziskav kaže, da bo ženska imela veliko vlogo v organizacijah v prihodnje in to utemeljujejo s spoznanji o njihovih značilnostih. Še vedno se najdejo tudi takšni, ki ne verjamejo v zmožnosti žensk in jim ne priznavajo marsikatere pomembne lastnosti, prav ti bodo morda morali spremeniti svoj pogled na žensko.

2.3. Spremembe v vodenju kot ključnem elementu managementa v sodobnih podjetjih

Uspešnost vodenja presojamo na podlagi doseženih ciljev, pri tem so cilji ohranitev in razvoj podjetja ter zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje mora poleg tega, da usmerja človekovo aktivnost, dvigovati njegovo zadovoljstvo in počutje. Uspešno vodenje je torej tudi takšno, ki zaposlenega usmerja k reševanju jutrišnjih problemov (Možina, 1994, str. 7). Način vodenja je v bistvu vzorec vedenja, kot ga sprejemajo sodelavci. Gre za to, da se vodja na določene okoliščine vedno odzove enako in da postane njegovo vedenje do neke mere predvidljivo (Zupan, 2003, str. 87). Po Možini (1994, str. 7-8) so se izoblikovali naslednji načini, pri čemer velja, da vsak način daje ustrezne rezultate le, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi.

1) Vodenje z izjemami (ang. management by exception)

Po tem načinu naj bi vodja rutinsko delo delil med svoje podrejene, sam pa se ukvarjal z izjemami, odkloni, posebnimi situacijami. Določena morajo biti komunikacijska pravila in področja delovanja.

2) Vodenje s pravili odločanja (ang. management by decision rules)

Za to vrsto vodenja je značilno, da se pravila odločanja predpisujejo in so znani vsi dogodki, o katerih odločamo. Pravila povedo, kako naj poteka odločanje in s katerih vidikov je treba odločitve delegirati.

3) Vodenje z motiviranjem (ang. management by motivation)

Osnovna ideja je, da ima človek željo po samouresničevanju in je pri delu aktivnejši, če ima možnost izraževanja, razvoja, privlačno delo in manj kontrole. Pomembno pa je, da vodja in podrejeni sodelujejo.

4) Vodenje s soudeležbo (ang. management by participatoin)

Izhaja iz predpostavke, da naj delavci sodelujejo pri vseh odločitvah, ki jih zadevajo in še posebej pri tistih, ki jih sami izvajajo. Na takšen način naj bi se bolj enačili s svojim delom in podjetjem ter se bolj trudili za svoje cilje. Tudi pri tem načinu je zelo pomembno sodelovanje med nadrejenim in podrejenimi.

5) Vodenje z delegiranjem (ang. management by delegation)

Odgovornost delegiramo na podrejene sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij. Da sistem deluje, je potrebno upoštevati organizacijske zahteve in spoštovanje kataloga obveznosti med vodjo in podrejenimi.

6) Vodenje s cilji (ang. managemnat by objectives)

V tem primeru je vodenje aktivnost, ki nam pomaga določiti cilje organizacije in vodi člane organizacije k uspešnem doseganju le-teh. Uspešnost dela se nato meri po doseženih rezultatih.

Poznana sta tudi načina vodenja, ki sta nastala na podlagi **opazovanja dejanskega vedenja** vodij do podrejenih (Powell, 2003, str. 146) ter spadata v vedenjsko teorijo vodenja:

1. Vodenje, usmerjeno k nalogam je tisto, pri katerem manager organizira delovne aktivnosti (postopke, standarde, roke) in način, kako naj podrejeni reši nalogo.

2. Vodenje, usmerjeno k ljudem se nanaša na to, v kolikšni meri se vodja zanima za svoje podrejene in skrbi za njihovo zadovoljstvo in službo. Upošteva njihove ideje, spoštuje sodelavce, je pozoren do njihovih potreb in želja.

Po pregledu stilov vodenja ugotavljam, da ni nekega edinstvenega recepta, ki bi ga lahko vedno uporabili in bi deloval. Vedno se moramo ozirati na situacijo, v kateri smo se znašli. Način vodenja bo uspešen le, v kolikor bo ustrezal okoliščinam. Pri tem nastanejo težave, če vodja sodeluje na več projektih s spreminjajočimi okoliščinami. Vsak posameznik pa lahko svoj primarni način vodenja prilagodi le do neke mere glede na svojo raven prilagajanja in zaznavanja sprememb. Da bi bil nek način idealen, bi pomenilo, da ima vodja vsa potrebna znanja, vrednote, izkušnje, pa tudi, da imajo sodelavci dovolj znanja, so motivirani, izražajo pripadnost organizaciji in da ima za opravljanje naloge dovolj informacij, časa ter sredstev (Zupan, 2003, str. 95).

2.4. Potrebne kompetence najvišjih managerjev in vodij v sodobnih podjetjih

Že dolgo časa se raziskovalci posvečajo iskanju skupnih značilnosti uspešnih managerjev, saj brez tega kar težko raziskujemo management. Kralj (2001, str. 49) je ugotovil, da so glavne odlike managerja:

- sposobnost presojanja (analiza, sinteza),
- ustvarjalnost v pripravljanju odločitev (sposobnost učenja in uporabe novih dosežkov),

- zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo zavesti in podzavesti, analize in intuicije, razuma in čustev,
- sposobnost odločanja z obvladovanjem negotovosti, tveganj in obvladovanjem snovanja, planiranja, organiziranja, koordiniranja,
- občutek za soljudi, ki se pokaže v načinu komuniciranja, vodenja ljudi k izidom, motiviranju in nadziranju,
- sposobnost uresničevanja odločitev in
- sposobnost komuniciranja z okoljem in pogum za nove izzive in spremembe.

Druga raziskava (Možina, 1994, str. 18) je pokazala, da uspešne managerje družijo neke lastnosti oziroma značilnosti:

- sposobnosti: inteligentnost, pozornost, verbalne sposobnosti, dobra presoja,
- dosežki: znanje, študijski uspeh, športni rezultati,
- značilnosti: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, humor,
- status: socioekonomski položaj, popularnost in
- situacija: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih morajo doseči.

Zichy (2000, str. 13) pravi, da gre pri sposobnostih managerja za pravo piramido lastnosti. Najboljša osnova je znanje, ki predstavlja oporo in je osnova vsega. Znati se mora motivirati, voditi samega sebe in se obračati k pravim ciljem. Za uspešne ljudi je zelo pomembno tudi samozaupanje, saj brez tega v težkih trenutkih ne gre. Pomaga, če se je vodja že izkazal, saj tako okolica ne dvomi v njegove odločitve in mu s tem daje potrditev. Zelo pomembna je samokritičnost. Vsak se lahko zmoti, zmagovalci pa so tisti, ki to priznajo in poskušajo popraviti.

Ko se sprašujemo o osebnostih lastnostih, ki naj bi bile skupne managerju, se srečamo z dvema vprašanjema. Prvo je, ali ima posameznik te lastnosti že prirojene ali pa se jih lahko nauči. To je pomembno vprašanje, saj če je vodja lahko le rojen, potem v bistvu nič ne moremo in lahko le upamo, da prav takšen človek vodi naše podjetje. Po drugi strani pa, če gre za lastnosti, ki se jih da naučiti, lahko posameznika naučimo biti vodja. Lahko bi ustvarili program, ki bi posamezniku vcepil lastnosti in določeno delovanje in imeli poplavo vodij (Robbins, 2003, str. 158). Zagotovo pa ima oseba, ki se je že rodila s sposobnostmi vodenja, večjo možnost postati dober vodja. Pomembne so tudi izkušnje.

Drugo vprašanje je, ali lahko rečemo, da je katera od teh osebnostih lastnosti ali celo vse zgolj moška. Tako bi morda lahko utemeljili predvidevanja, da so moški boljši managerji. Pri tem ne smemo zanemariti znanj, ki jih mora imeti vodja. Imel naj bi **tehnična znanja**, to je znanja o stroki, o tem, kako uporabljati določeno orodje in metode. Pomembno je, da ima **znanja o človeku in medčloveških odnosih**, kar pomeni, da zna poslušati in razumeti ljudi. Poleg tega potrebuje še **konceptualna znanja**, ki so pomembna za umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli (Možina, 1994, str. 35-36).

Po svetu je poznana tudi študija Adizesa (Kanjuo-Mrčela, 1996, str. 16; Možina, 1994, str. 227), ki je med svetovnimi managerji raziskoval obnašanje v določeni situaciji in ugotovil, da se reakcije uspešnih managerjev združujejo v štirih vlogah. Ugotovil je, da je za uspešno vodenje potreben tim managerjev, ki združujejo prave lastnosti, to je med seboj komplementarne. Te vloge so:

- proizvajalec (ang. producer) (P); predstavlja osebo kot nekoga, ki lahko proizvede boljše rezultate kot konkurenca, pri tem mora ugotoviti, kako doseči končni cilj,
- upravitelj (ang. administrator) (A); oseba, ki načrtuje, koordinira in kontrolira samo izvajanje. Pri tej osebi je bolj pomembna energija kot samo znanje,
- podjetnik (ang. entrepreneur) (E); je v vlogi, da se mora odločati; sprejema cilje podjetja in politiko. Pomembna je sposobnost presojanja in menjavanja ciljev in sistemov za dosego in
- povezovalec (ang. integrator) (I); njegova vloga je ta, da skrbi, da skupina deluje sama v določeni smeri in posamezniki ne izstopajo. Skrbi za to, da se posamezniki trudijo za cilje skupine in ne svoje oziroma, da postanejo ti cilji združeni.

Adizes (Možina, 1994, str. 227) je ugotovil, da idealnih managerjev v eni osebi ni. Vsak manager pa je boljši, če ima v svojem ravnanju vsaj v manjši meri zastopane vse štiri vloge. Sestavlja je tudi sistem vlog oziroma kratic, ki opredelijo, kakšen manager si.

V informacijski dobi je za vodjo pomembno, da zna uravnavati odnose z ljudmi, jih motivirati, vplivati na njihovo vedenje. Za to mora imeti razvit določen odnos do ljudi, lastnosti, ki so označene za tipično ženske. Tako nove zahteve na delovnem mestu pomenijo nove priložnosti za ženske managerke (Stankovič, 2001, str. 26).

3. ŽENSKES V MANAGEMENTU

Vsak posameznik igra več vlog in si tako zagotovi svoje mesto v družbi. Večinoma se ženske vloge povezuje z zasebnim življenjem, moški imajo bolj javne vloge. Ta razdelitev je utemeljena z argumentom o naravnosti in naravni, biološko določeni povezavi ženske z domom, otroki in družino, čeprav se vse večkrat izkaže, da tudi ženske ne živijo več le v sferi zasebnosti. Ne glede na njeno družbeno vlogo se od nje pričakuje, da bo opravljala tudi svojo naravno vlogo – da bo mati (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 40-41).

Ženske se že pojavljajo v managementu in njihovo število počasi, a vztrajno raste. Še vedno pa se največkrat pojavljajo na nižjih ravneh managementa, še posebej na področjih, ki veljajo za ženska – s tem mislim na zdravstvo, šolstvo, medicino in podobne discipline. Vrhnji management, ki velja za dobro plačano delovno mesto in prinese tudi velik ugled v družbi, pa še vedno ostaja rezerviran za moški spol (Jaklič, 2002, str. 300). Razlogi za to verjetno ležijo v stereotipih, tradiciji, drugačni vzgoji, saj se fantke vzgaja za močne, da bodo prinašali denar v hišo, deklice pa se usmerja v družinsko življenje in gospodinjstvo. Pri tem je zanimivo, da beseda management izvira iz besede »manage«, kar pomeni pazljivo skrb za gospodinjstvo.

Management kot funkcija ali poklic torej le ni mišljen kot izključno v rokah moških (Kanjuo Mrčela, 2000, str. 67).

Management v sebi združuje štiri večje funkcije, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje in ne obstajajo neke naravne ovire, da jih ženska ne bi mogla opraviti enako dobro kot moški. Pri tem se v opredelitvi managementa ne govori o spolu, ki naj bi ga manager imel. Že pregled lastnosti, ki so opisane v prejšnjem poglavju kot zaželene za uspešnega vodjo, pokaže, da jih je nemogoče opredeliti kot zgolj moške ali ženske značilnosti. Moj namen tudi ni pokazati, da gre za žensko lastnost, temveč le, da gre za lastnost, ki je skupna obema spoloma in da je pravi vodja lahko tudi ženska.

Vstop ženske na visok položaj v podjetju vendarle lahko prinese tudi drugačen način vodenja. Velja, da se ženske bolj osredotočajo na odnose, komunikacijo, talente posameznika, nepriznavanje hierarhije in najpomembnejše, želijo si voditi iz sredine in ne iz najvišjih položajev na tako avtoritativen način kot moški. Vse to bi lahko označili kot glavne attribute, ki jih mora imeti sodoben voditelj (Van der Boon, 2003, str. 132-146). Prav kombinacija ženskih lastnosti in sposobnosti je tista, ki jo potrebuje marsikatero sodobno podjetje in bo igrala pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v podjetjih.

3.1. Značilnosti žensk kot managerk in vodij sodobnih podjetij

O ženskem managementu in podjetništvu govorimo šele zadnjih 25 let (Hribar, 1997, str. 1). Pred tem je ženska igrala predvsem vlogi mame in gospodinje. Prav zaradi lastnosti, ki so pripisane ženski, se pravi čustvenost, ljubeznivost, skrb za okolico, podrejanje, nikoli niso veljale za primerne vodje, kjer se zahteva agresivnost, odločnost in tekmovalnost. Zadnje čase pa se uveljavlja prepričanje, da naj bi prav večšine vodenja gospodinjstva in skrb za družino bile tiste, ki naj bi ženski dajale boljše sposobnosti vodenja sodobnega podjetja od moškega.

Lastnosti, ki sem jih opisala v prejšnjem poglavju kot potrebne kompetence za uspešno vodjo, ne moremo opredeliti za povsem ženske ali moške. Težko je določiti, kaj je žensko in kaj moško, saj bi tako rojevali stereotipe, ki so že v preteklosti naredili dovolj škode ženskam v poslovnem svetu. Kljub temu smo priča relativno majhnemu odstotku žensk na vodilnih mestih, kar bi lahko bila tudi posledica stereotipov o moških in ženskih vlogah. Managerje in managerke moramo pojmovati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne stile vodenja in vedenja, zato kategoriziranje na dva ločena stila vodenja pomeni ponovno spolno stereotipiziranje oziroma spolno etiketiranje (Petelinkar, 2005, str. 39).

Pri tem se moramo zavedati, da dokler bo večina moških managerjev na oblasti, se bodo lastnosti dobrega managerja in pojem managerja primarno navezovali na moški spol. V veliko podjetjih celo pravilnike obnašanja, vedenja in poslovanja pišejo moški: tisti, ki so na vrhu. Temu delovanju se mora nato podrežati celotno podjetje (Powell, 2003, str. 135-136). Prav tako velja, da stereotipi, ki so bolj naklonjeni moškemu managerju, ne opisujejo nujno uspešnega managerja. Lahko so le odsev družbe, v kateri je večina managerjev moškega spola in se od njih

tudi pričakuje določeno stereotipno moško vedenje. V raziskavi so moški managerji managersko vlogo povezovali večinoma z moškimi in v manjšem odstotku z *uspešno* žensko. Pri opisu žensk managerk pa so uporabljali besede, kot so zagrenjene, prepirljive, ljubosumne in obsedene z občutkom po moči in dokazovanju (Powell, 2003, str. 140).

Danes so prav spolne razlike pogosto izhodišča za razlikovanje med managerskimi stili. Kljub razlikam v socializaciji pa so spolne razlike bistveno manjše, kot so razlike med posamezniki oziroma posameznicami. Dogaja se celo, da je pozitivno ocenjeno obnašanje pri managerjih negativno ocenjeno pri managerki. Tako lahko ugotovimo razlike v ocenah enakega managerskega stila glede na subjekt, ki ga uporablja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 93-94).

Dokazano je bilo, da ženske bolj skrbijo za okolje, imajo boljši občutek za individualizem, vzbujajo močnejši občutek zaupanja, imajo boljše zmožnosti sklepanja partnerstev in večji posluš za poslovno etiko, kar je v poslovnem svetu čedalje bolj cenjeno (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 10-15). Vendar pa se pojavlja veliko nasprotujočih si mnenj in raziskovalnih ugotovitev na temo, ali ženska razvija svoj način vodenja. Powell (2003, str. 133) omenja celo, da si moški ne morejo več privoščiti, da bi bili moški v načinu vodenja, saj so časi ukazov in kontrole mimo.

3.2. Prednosti žensk kot managerk

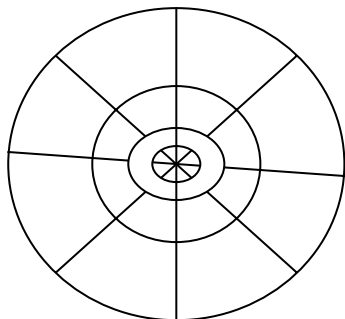
Študije dokazujejo, da bi bila ženska bolj uspešna v vlogi managerja kot moški. Zаметki ideje so v tem, da je materinska vloga zelo zahtevna in zahteva podobne sposobnosti in veščine, kot so managerske. Potrebno je organizirati življenje, tempo življenja, reševati konflikte v družini, se učiti, voditi, opazovati in informirati. Že v ranem otroštvu se začnejo delati razlike v vzgoji med spoloma, za fantke je pomembno zmagovati. Prav to naj bi bil tudi vir razlik v managerskem stilu vodenja, kjer je za moške značilna hierarhična struktura, za ženske pa struktura pajčevine (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88).

Za žensko je management krožni proces, kjer je managerka v centru dogajanja. To je mogoče razložiti tudi na način, da ženskam manjka jasno zastavljenih ciljev (glej Slika 1, str. 14). Strategija pajčevine pomeni vodenje glede na možnosti, z uporabo intuicije in potrpežljivim čakanjem na naslednji dogodek. Moški pa je v svoji strukturi na vrhu, pod njim so hierarhično podrejeni (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 86).

Nadaljnja prednost ženske vodje je tudi v vzgoji, kjer so se naučile popuščanja in fleksibilnosti, razumevanja, diplomacije v odnosih in odprte komunikacije. Zelo dobro imajo razvito tudi vizualno plat razmišljanja in delovanja. Ženske naj bi tudi v zasebnem življenju veljale za bolj prilagodljive in popustljive, iščeče kompromise ter z željo po redu in harmoniji (Mazi, 1998, str. 46-48).

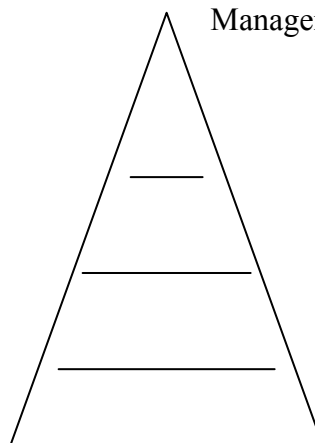
Slika 1: Ženski in moški stil vodenja

Managerka



Pajčevina

Manager



Hierarhija

Vir: Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88.

Raziskovalci zaznavajo nove odlike ženskega vodenja, ki mu rečejo kar preprosto ženski instinkt. Pod ta pojem bi lahko šteli hitrejšo in učinkovitejšo reševanje problemov, dinamičnost in zanesljivost. Pripisujejo jim tudi, da so bolj premišljene kot moški kolegi (Alexander, 1999, str. 7). Z bolj razvito žensko intuicijo je povezan tudi emocionalni kvocient¹, ki je za posel pomemben. Vse pogostejše so ugotovitve, da je lahko dobro razvit šesti čut celo pomembnejši od intelekta. Sam razlog za boljšo intuicijo pri ženskah pa leži v legi centra za intuicijo v možganih.

Izpostavljene so tudi ženske kakovosti za komunikacijo in sodelovanje, ki vpeljejo v podjetje več interakcije med zaposlenimi. Ker so bolj sproščene v medsebojnih odnosih, pripomorejo k večji vlogi medsebojne povezanosti, prijateljskih odnosov med zaposlenimi v podjetju, kjer le-ti dobijo občutek skupnosti. Ženske doživljajo, uporabljajo in gledajo na moč drugače. Enačijo jo z dajanjem in skrbjo za druge, medtem ko jo moški bolj enačijo z napadalnostjo in potrjevanjem samega sebe. Za žensko je moč instrument, ki naj služi javnosti, ne pa orodje osebnega častihlepja. Tudi svoje napake in slabosti ženske lažje priznajo, velikokrat pa se v njih skriva celo skrita moč. Pri delu se jim ni potrebno toliko braniti, temveč se lahko posvečajo svojem delu, kljub temu da vedo za svoje slabosti. Prav ženska čustvenost naj bi dala podjetju bolj človeško razsežnost. Čas bo pokazal, koliko sposobnih žensk bo uspelo v hierarhično urejenih organizacijah pod vodstvom moških (Konte, 1990, str. 47).

Postavi se nam vprašanje, zakaj je tako malo žensk na vodilnih položajih, če imajo podobne naravne danosti kot moški, če ni bistvenih razlik v osebnostih značilnostih oziroma imajo ženske celo določene prednosti? Na to vprašanje zagotovo ni lahko podati odgovora, saj gre za kombinacijo več dejavnikov, predvsem pa za način delovanja družbe, ki se je navadila, da so na visokih položajih moški in ne ženske, ki so bile v preteklosti zadovoljne s svojo materinsko

¹ Neposredno dožemanje, zaznavanje bistva nečesa, neodvisno od razumskega (SSKJ, 2001).

vlogo. Zdaj pa smo priča mladim ženskam, ki se želijo dokazati tudi na poklicnem področju, kjer naletijo na ovire. Nastalo situacijo lahko razložimo na dva načina. Lahko se odločimo spremeniti ženske, ki vstopajo v management. Druga možnost pa je, da vključujemo ženske v okolje, v katerega ne bodo nikoli sprejete ali spoštovane. Naprej lahko predpostavljamo, da ženske niso enake moškim, torej se drugače obnašajo in verjetno tudi vodijo drugače kot moški. Razviti bi torej morale svoj specifični slog vodenja, ki bi bil mehkejši, ki bi se posvečal sodelavcem in odnosom, ki bi vnesel malo več emocij v delo. Tudi če ženska vodi z moškim načinom namreč še ni nujno, da ji bo uspelo oziroma, da bo sprejeta v podjetju. Pojavljajo se že stališča, da prihaja čas ženskega vodenja in da naj ženske pač ostanejo ženske tudi v načinu vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 86).

Glede na raziskave se nobena od dveh možnosti ni izkazala za pravilno, niti sprememba ženske niti vključevanje v okolje, kjer se nekatere povsem dobro počutijo. Zato se odpre še tretja možnost, da lahko moški in ženska sama izbirata svoje lastnosti in identiteto. Tako se izgubi vprašanje, ali imamo en ali dva stila vodenja. Torej lahko predvidevamo, da ni ženskih in moških načinov vodenja. Pa vendarle se pojavi vprašanje, zakaj je tako malo žensk v top managementu (Lynn, 2001, str. 287-296).

3.3. Razlika med moškim in ženskim načinom vodenja

Zanimivo je vprašanje, ki bi ga rada izpostavila in sicer, ali lahko govorimo o ženskem in moškem vodenju. Pri tem so bile prve ideje stereotipno obarvane z močnim, dominantnim moškim in nežno, sočutno žensko, ali pa o ženskah karieristkah, ki naj bi veljale za možače brez pravih družin. Vemo pa, da so ženske lahko tako blage in usmerjene v sodelavce, torej odnose, kot oblastne, direktivne, torej se posvečajo nalogam in rezultatom. Dosedanje raziskave, ki so se ukvarjale s tem vprašanjem, niso odkrile večjih razlik. Za vsako žensko, ki prevzame podjetje, je ključno vprašanje, kakšen naj bo njen osebni managerski slog.

Še vedno pa so si strokovnjaki precej neenotni, kar se tiče (ženskega) vodenja. Ženske so bolj direktivne v primerih, ko občutijo nemoč na delovnem mestu. V tem primeru naj bi z uporabo formalne moči okrepile svojo moč in uporabile direktivni način vodenja. Ta način se le redko izkaže za uspešnega, saj se občutku nemoči pridruži še neuspeh in nastane začaran krog, ki je bolj značilen za neuspešnega managerja. Tudi moški se v podobnih situacijah odzivajo z izkazovanjem formalne moči, le da jim je zaradi bolj naklonjenega poslovnega sveta to manjkrat potrebno. Moški še vedno zasedajo več vodilnih mest, sodelavci so jim bolj naklonjeni in se lažje izkažejo v podjetju (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 92-93). Tako so v osemdesetih strokovnjaki širili mnenje, da uspešen managerski stil označujejo lastnosti, ki bi jih pripisali moškemu, torej samouresničevalen, agresiven, tekmovalen ali celo brezkompromisen (Merkač, 2001, str. 5).

Druga stran pa poudarja, da vendarle imajo ženske drugačen način delovanja v podjetju, da so bolj pripravljene sodelovati, deliti moč in informacije. Prav tako ženska čustvenost prinaša v delovno okolje pozitivne stvari, saj je povezana z raznolikostjo, drugačnimi tehnikami in

pristopi, ki podjetju koristijo (Jaklič, 2002, str. 300). Predvsem v devetdesetih pa so se začele pojavljati ocene, da je uspešen takšen stil, ki bi mu lahko pripisali bolj ženske lastnosti, na primer sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje (Merkač, 2001, str. 5).

Jaklič (2002, str. 300) omenja zagovornike ideje, da razlik v vodenju v bistvu ni. Pravi, da naj ne bi bilo razlik med moškim in žensko v odnosu do ljudi, podobno velja za učinkovitost pri izpolnjevanju nalog in za motiviranost. Morda je za žensko ovira družinsko življenje in pomanjkanje podpore, zato pa naj bi bila bolj zrela in motivirana. Tudi odnos moških podrejenih se do ženske spreminja in vse več je takšnih, ki jim je vseeno, ali je nadrejeni ženska ali moški. Nosilci te ideje ugotavljajo, da so razlike glede vodenja med moškim in žensko zelo majhne in na osnovi raziskav znašajo le 1/5 standardne deviacije.

Kanjuo Mrčela je mnenja, da če bi obstajal ženski način vodenja, bi ga ženske uporabljale in bile z njim prav tako uspešne. V managementu pa uspevajo tako moški kot ženske, ki uporabljajo način vodenja, ki je v določenem trenutku sprejemljiv. Razlika naj bi bila v tem, da ženske za visok položaj več delajo in tukaj govorimo o večjem dokazovanju, ne pa drugačnem načinu vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 86). Tako je avtorica mnenja, da so pričakovanja o večjem številu žensk v podjetjih, zaradi višje izobraženosti ali povečanja med delovno silo pogosto preveč optimistična (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 30). Na koncu ugotovimo, da tudi strokovnjaki niso poenoteni v svojem pogledu na obstoj ženskega vodenja.

3.4. Težave managerk na poklicni poti

Danes so ženske nesporno še vedno v manjšini med managerji. Ekonomisti bi rekli, da ostajajo ženske kot delovna sila nerazumljivo neizkoriščen vir in možnost za konkurenčno prednost podjetja. Jaklič celo omenja, da so ženske vsaj toliko sposobne kot moški, pa vendar empirični podatki kažejo, da še vedno ne dobijo najodgovornejših mest in nalog v podjetju (Jaklič, 2002, str. 300).

Konte (1990, str. 47) razlaga, da bi podjetja morala spoznati enkratne vodilne sposobnosti, ki jih imajo ženske, namesto da jih silijo v prilagajanje moškemu modelu vodenja. Dokaz za to je vse več žensk, ki se obnašajo, oblačijo moško in se tako tudi obnašajo do svojih podrejenih. Ljudje, ki so na oblasti, so v večini moški in spodbujajo k napredovanju ljudi, ki so jim čim bolj podobni. Tudi tiste ženske, ki so prišle na vrh, so podobne moškim, ki imajo oblast v svojih rokah.

Ko pride ženska na določeno vodilno mesto v podjetju, se mora odločiti, katero vlogo bo igrala. Powell (2003, str. 138) to omenja kot izbiro med vlogo vodje in svojo žensko vlogo, vezano na spol. Prvi način je, da bo poudarjala tradicionalno ženske karakteristike (ženstvenost), posledično bo slabo ocenjena kot vodja, saj le-to zahteva stereotipne moške lastnosti. Pri tem je pomembno, da se ženska zaveda svojih omejitev in jih poskuša obiti. Zagotovo morajo ženske managerke imeti ustrezno izobrazbo. Prodiranje žensk v poklice, ki so do sedaj veljali za strogo

moško domeno, odpira nove možnosti za najvišje položaje. Prednost je tudi, če privzgojijo določene vedenjske spretnosti, ki jih do sedaj niso razvijale, da si povečajo samozavest, tekmovalnost, avtoritativnost in zaupanje instinktu (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 171). Pomembno je, da imajo jasen načrt svoje poklicne poti, da sodelujejo z mentorico in uporabljajo neformalne mreže znotraj in zunaj podjetja. Managerke se morajo naučiti prepričati svoje nadrejene o svojih sposobnostih, se izkazati, ponuditi in dajati pomoč ne da bi to razmerje dobilo seksualno noto (Kanjuo Mrčela 1996, str. 170).

Druga možnost je, da odigrajo dobro vlogo vodje in poudarjajo svoje moške lastnosti, pri tem pa zatrejo svojo ženstvenost, ki naj bi jih delala bolj sočutne, nežne in s tem drugačne od moških. Pri tem se ženske trudijo, da bi delovale strogo, uporabljajo moški slog oblačenja, se izogibajo ženskim temam v pogovoru, uporabljajo kletvice, skrivajo emocije in se celo izogibajo drugim ženskam. Kanjua Mrčela imenuje žensko, ki se ima za posebno in ne želi pomagati drugim ženskam, se z njimi noče identificirati, »ladette«. Gre za mlado žensko, ki se trudi biti del moškega sistema (Kanjua Mrčela, 2003, str. 41). Četudi prevzamejo njim nenaraven moški stil, ni nujno, da bodo dosegle boljši rezultat, s prevzemom vloge zahtevne šefice so pogosto ožigosane kot možače.

Ko iščemo vzroke za tako majhno število žensk managerk, ne moremo mimo pojma stekleni strop, ki je zagotovo oblika diskriminacije žensk na delovnem mestu. Stekleni strop je komaj prepustna membrana, ki obstaja med srednjim in višjim managementom. Deluje na podlagi prepričanj, stereotipov in tradicije, ki ženskam kot pripadnicam manjšin onemogoča zasedbo najpomembnejših delovnih mest kljub izpolnjenim pogojem. Ženske velikokrat navajajo, da je njihovo delo podcenjeno in manj plačano, čeprav včasih vložijo več truda kot moški. Na zahodu so že priča spremembam, saj se prepustnost stropa povečuje, pri nas pa še vedno ostaja majhno število direktoric, kar jasno kaže na njegov obstoj. Koražija v svojem članku (1996, str. 11-13) navaja, da so možnosti za napredovanje kljub poudarjanju ženskih prednosti majhne in to naj bi bil tudi razlog, da se jih veliko število odloči za samostojno pot.

V Sloveniji se zakonodajalci trudijo s kvotami, ki predpisujejo enakost moških in žensk, da bi te imele enake možnosti na področju napredovanja in zasedanja najvišjih položajev. Slišimo celo trditve, da je ženska že enakopravna moškemu, vendar nam že bežen pregled managerjev večjih slovenskih podjetij pove, da temu še daleč ni tako.

Ovire za žensko managerko so še pomanjkanje mentorstva, simbolna vloga in pomanjkanje vzornic, ni neformalnih mrež poznanstev, podcenjeno žensko delo in dosežki, podcenjen managerski stil, ni podpore družine, pomanjkanje samozavesti, manjša geografska mobilnost, načrtovanje poklicne kariere, spolno nadlegovanje in feminizacija poklicev (Kanjua Mrčela, 1996, str. 72-78).

3.5 Kateri način vodenja je boljši

Pojavlja se tudi vprašanje, katerega spola je boljši šef, moškega ali ženskega? Zastavljajo si ga predvsem moderni poslovneži, ki se bojijo feminizacije vrhunškega managementa. Raziskava je osredotočena na managerje obeh spolov in je primerjala njihove dosežke v poslu in karieri. Po pričakovanjih so ugotovili, da so ženske boljše v t.i. mehkih veščinah (ang. softskills), kot je integriranje, preoblikovanje, uvajanje, delegiranje, torej v lastnostih, ki veljajo za tipično ženske. Poleg tega so ugotovili, da vse bolj uspešno obvladujejo tudi trde veščine (ang. hardskills), se pravi pogajanja, odločanje, organizacijo in prilagajanje, ki veljajo bolj za prvine moškega spola (Mazi, 2002, str. 25).

Zadnje čase strokovnjaki govorijo o **androginem managementu**, za katerega je značilno, da je mešanica tako ženskih kot moških karakteristik. Lahko bi rekli, da je seštevek dobrih lastnosti obeh managerskih načinov, saj upošteva tako logiko kot intuicijo, dejstva ter občutke. Androgenost je tako nadgradnja praviloma moškega managerskega načina, le da je bolj prožen in ustreza večjemu številu situacij. Prepričanje, da je boljši manager tisti, ki ravna po moško, je prisotno zgolj v naših glavah. Prav rezultati raziskav so pokazali, da manager z moškim stilom dosega zgolj povprečne rezultate. Odgovor naj bi se torej skrival v androgenosti, ki naj bi bil optimalen način vodenja v današnjem času. Vse glasnejše pa so novejšje managerske teorije, ki trdijo, da ni enega samega najboljšega načina (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 90). Sodobni manager bo torej moral imeti tako moške kot ženske lastnosti vodje, da bo lahko uspešno vodil podjetje, pri tem bo spol sekundarnega pomena.

Teorija naj bi zagovarjala, da je najboljši način vodenja tisti, ki se bo prilagodil določeni situaciji, nič pa ne govori o spolu vodje. Poudarja, da imata oba spola številne lastnosti in slabosti, ki jih lahko izkoristita sebi v prid. Sam model olajša vstop v najvišji management ženskam in tistim moškim, ki so pripadniki manjšin oziroma se niso ujemali s predstavami o moškem stilu vodenja (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 91).

Powell (2003, str. 151) ruši stereotipe, da je moški boljši vodja že zato, ker je moški. Sodobno vodenje naj bi po njegovo zahtevalo kombinacijo tradicionalne ženstvenosti v smislu sodelovanja in čuta za ljudi in moškosti pri nagrajevanju. Mnenja je, da ženske posedujejo več teh lastnosti kot moški, vendar dodaja, da je pomembna tudi situacija, v kateri se vodja znajde in delovno okolje. Način vodenja managerja naj bi ne bil odvisen zgolj od njegovih/njenih lastnosti, temveč tudi od konkretnih značilnosti podjetja, situacije, v kateri se je podjetje znašlo, zaposlenih oziroma timov, odnosov med zaposlenimi, ciljev podjetja in ostalih dejavnikov. Vodenje je najbolj učinkovito takrat, ko vodja vzpostavi čustveno povezanost s podrejenimi, kar poveča motivacijo in vključenost v delo. Ne glede na to, ali nastopa vodja kot moški ali ženska, je torej pomembno, da nastopa kot čustveno intelektualni vodja, kar pomeni, da so sposobni nadzorovati in usmerjati čustva drugih in svoja lastna (Svetic, 2003, str. 10-13).

3.6. Empirične raziskave o ženskah kot managerkah in vodjih na najvišjih položajih v svetu in Sloveniji

3.6.1. Ugotovitve empiričnih raziskav o ženskem stilu vodenja v svetu

Powell (2003, str. 146-149) pri pojmovanju ženskega in moškega vodenja najprej razloži dva načina vodenja. Prvi je usmerjen bolj v ljudi in je osebni stil, drugemu pa so pomembnejše naloge in rezultati, lahko bi ga poimenovali stil, usmerjen k nalogam. Poleg tega je za razumevanje pomembno še ločevanje med demokratičnim stilom, ki poudarja sodelovanje sodelavcev in tradicionalnim avtokratičnim. S svojo raziskavo leta 2001 je ugotovil, da je žensko tradicionalno vodenje bolj usmerjeno k sodelavcem, kazanju sočutja, skrbi zanje in njihovo zadovoljstvo. Njihov način naj bi bil bolj demokratičen, kar je pomembno, saj živimo v demokratični družbi in je pomembno in bo pomembno, da ima vodja te kompetence. Moški stil pa lažje povezujemo z avtokratičnim stilom, kjer je pomembna kontrola in dominantnost vodje in usmerjenost k rezultatom. Pri tem poudarja, da niti stereotipni ženski niti moški način vodenja nista tista, ki opisujeta učinkovitega in uspešnega managerja. Moški naj bi bili bolj uspešni v sferi vojske, ki je moška domena, ženska pa na področjih izobraževanja, vlade in socialnih službah. Ženske naj bi bile tudi boljše na ravni srednjega managementa, saj naj bi ta zahteval več dela z zaposlenimi in sodelovanje med njimi. Poudarja pa tudi, da so njegove raziskave pokazale, da je uspešno vodenje še vedno vezano tudi na situacijske faktorje. Ti dejavniki vključujejo obliko organizacije, vlogo vodje, kakšna je zastopanost žensk in moških in kakšna je njihova pozicija v organizaciji.

Tudi raziskava na temo ženskega in moškega vodenja, ki je bila opravljena v Bradfordu leta 2001, je dokazala, da obstajata dva načina vodenja (Lynn, 2001, str. 291-292). Pri tem pa dodala, da so redki managerji predstavniki le enega načina. Managerji večinoma pripadajo moškemu stilu vodenja in izhajajo iz načel, da morajo biti šefi podrejenim in da so odločitve odvisne od njega. Managerke lahko pripadajo obema načinoma, tako ženskemu kot moškemu stilu. Tiste, ki imajo več moških značilnosti vodenja, sledijo idejam, da se morajo na delovnem mestu izkazati in si zaslužiti spoštovanje. Tiste z več ženskimi značilnostmi bolj poudarjajo sodelovanje, saj tako nastajajo najboljši rezultati. Držijo se pravila, da je treba veliko komunicirati, saj tako sproti rešujemo nejasnosti in je manj konfliktov, želijo, da sodelavci sodelujejo pri odločanju in poudarjajo pomen zaupanja. Prav ta raziskava je tudi odkrila, da se ženske bolje znajdejo v kriznih situacijah, saj se pravilno in hitro odločajo pri velikih spremembah, predvsem glede organizacijske strukture. Zaposlenim dajejo občutek pomembnosti, razvoja medsebojnega odnosa in jim pomagajo, kadar so v težavah. Delijo informacije s sodelavci, kar je v današnjem negotovem poslovanju zelo pomembno in vredno. Pri tem so zanimivi podatki, da ženske raje delajo za moškega, saj ga povezujejo z disciplino in redom. Predvsem mlajše generacije pa so že bolj odprte, saj so še iz šolskih časov navajene na enakost z ženskami in tako bi mlajši moški raje delali za žensko (Lynn, 2001, str. 291-292).

Mary van der Boon (2003, str. 132-146) navaja raziskavo iz ZDA, ki so jo opravili pri Management Today in je pokazala, da se velika večina moških vodij odloča sama, brez soglasja

podrejenih. Za takšen način vodenja se odloči le malo žensk. Ženske iščejo mnenja in soglasja med svojimi sodelavci ter želijo doseči konsenz. So bolj premišljene in bolj preudarno preučijo tudi druge možnosti. Predvsem naj bi bile ženske vrline dobre za sodobna podjetja, kjer vodiš ljudi, nad katerimi nimaš formalne avtoritete, in prav v teh primerih je bolje, če ima vodja čut za soljudi, zna komunicirati in prepričati ljudi, da mu sledijo.

Kanterjeva (1989, str. 267-272) je mnenja, da bo manager prihodnosti živel uravnoteženo življenje, da bi le-to dosegel, bo moral izboljšati organizacijski sistem, imeti boljšo družbeno podporo in koristneje porabiti osebni čas. Situacija v prihodnosti bo torej taka, da bo manager nosil odgovornost tako za delo kot družinske člane. Pri tem govori le o lastnostih, ki jih bo imel, nič pa o samem spolu. Zavedati pa se je treba, da bo tudi v prihodnje to težje združljivo za ženske, saj bo večji del družinskih obveznosti še vedno ženska domena.

3.6.2. Ugotovitve dosedanjih empiričnih raziskav o ženskem stilu vodenja v Sloveniji

Leta 1992 je bila Slovenija vključena v projekt Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih, ki je potekal sočasno v 20 državah. Posebna pozornost je bila posvečena prav specifičnim problemom žensk na vodilnih položajih. Ugotovljeno je bilo, da je bilo največ managerk starih od 49 do 53 let. Kot dejavnike poklicnega napredovanja so zelo visoko ocenile znanje, organizacijske dosežke, spretnost v odnosih z ljudmi, starostno prednost in lojalnost do vodilnih. Zelo majhen poudarek pa so dale političnim in ostalim zvezam in mentorju. Predvsem so zelo pogosto omenjale osebnostne lastnosti kot so pridnost, ambicioznost, delavnost in energičnost (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 122-129).

Zelo zanimivi so bili odgovori glede managerskega stila, saj so kot najbolj izrazito lastnost svojega vodenja izpostavile prevzem tveganja, tekmovalnost, usmerjenost v naloge in demokratičnost. Poudarjale so, da so pri vodenju demokratične, se počasneje odločajo in spoštujejo mnenja sodelavcev (Kanjuo-Mrčela, 1996, str. 135-138). Glede želenih osebnostnih lastnosti voditelja/-ice so dale prednost izobraženosti, osveščenosti, spretnostih v odnosih z ljudmi in pridnosti. Kanjuo Mrčela (1996, str. 160) je ugotovila, da so zelo majhne razlike med managerji in managerkami, prav tako pa ni mogla potrditi obstoja dveh slogov vodenja – »moškega« in »ženskega«. Med spoloma prihaja do razlik, vendar se te pojavljajo tudi med pripadniki istega spola.

Anketo so ponovili leta 2003, ko so ugotovili, da so se pojavila odstopanja pri navajanju dejavnikov poklicnega napredovanja, kjer so managerke leta 2003 pripisale večji pomen neformalnim zvezam, mentorstvu in lojalnosti do vodilnih (Petelinkar, 2005, str. 66-86). Glede značilnosti svojega vodenja so višje kot leta 1992 ocenile tekmovalnost, usmerjenost v delovne naloge in demokratičnost. Kot glavne vzroke, zakaj tako malo ženskam uspe v poslovnem svetu, so višje ocenile dejavnike, da zaradi žensk samih in zaradi pomanjkljive socializacije.

Merkačeva je objavila rezultate raziskave, ki kažejo, da so stereotipi o manjši sposobnosti žensk v managementu res le predsodki. Tako pri managerjih kot managerkah ni bistvenih razlik v

vedenju, stališčih in sposobnostih, saj pri obeh poznamo tako odlično kot slabo učinkovitost. Teoretiki pravijo, da bo management prihodnosti temeljil na timskem delu, kooperativnosti, kakovosti proizvodnje, odnosih med ljudmi, skratka lastnostih, ki jih družba označuje za ženske (Merkač, 2001, str. 9).

Najbolj poznani stereotipi, ki jih je navedla Merkačeva (2001, str. 10) so:

- moški so intelektualno superiornejši - *raziskave tega ne potrjujejo*;
- moški so čustveno stabilnejši - *raziskave tega ne potrjujejo, moški in ženske imajo enak niz čustev, vendar pa jih ženske večkrat pokažejo*;
- moški cenijo dosežke, napredek in pomembno delo bolj kot ženske - *tudi ženske naj bi bile po raziskavah enako motivirane doseči nekaj v delu in izrabiti svoje sposobnosti*;
- moški so odločnejši od žensk - *oba spola sta lahko odločna*;
- uspešni manager ima moške attribute - *značilnosti dobrega managerja so najpogostejše odvisne od okoliščin, v katerih deluje in ne spola*.

Poznani so tudi rezultati študije o vedenju žensk, ko pridejo na vodilne položaje in sicer niso pokazali skoraj nobenih razlik v osebnosti ter v vedenju ženskih in moških poslovnežev. Ženske, ki si želijo uspeti, sprejmejo moški način delovanja, kar škoduje njim in podjetju. Prav ženske lastnosti, ki se jih tako trudijo prikriti, so zelo pomembne za to, da bodo podjetja postala bolj dovzetna za potrebe ljudi (Konte, 1990, str. 47).

Demojzes (1996, str. 17) je ugotovila, da bi dobrega managerja opisali z besedami odločen, zanesljiv, dosleden, objektiven in to opisuje moškega managerja. Managerke pa so ponavadi opisane kot pasivne, nežne, usmerjene k ljudem, pripravljene prisluhniti itd. Pri tem je od podjetja, v katerem se managerka nahaja, odvisno, kakšen stil vodenja bo izbrala in tudi od nje same. V nekaterih podjetjih je bolj cenjen moški način vodenja in je hkrati tudi edini način za napredovanje.

Rejčeva (2004, str. 17) navaja ugotovitve raziskave, da ima skupina podjetij z največjimi prihodki v upravi tudi največ ženskih predstavnic. Pri nas je to področje raziskovala Andreja Avberšek, ki je prav tako ugotovila, da so uspešnejša tista podjetja, ki imajo v upravi vsaj eno žensko. Analitiki vzroke za to iščejo v značilnostih žensk, ki naj bi bile zelo odgovorne, načelne, etične, dosledne pri uvajanju sprememb in se znajo izogibati konfliktom. Ženski način komuniciranja je bolj participativen in procesno oblikovan, imajo širino misli in dovolj močno voljo, da izpeljejo spremembe. To je lahko znak, da ženske znajo voditi, le da premalokrat dobijo priložnost pokazati svoje sposobnosti.

V Sloveniji je bila opravljena tudi raziskava med 80 managerji na vseh ravneh o najpomembnejših lastnostih vodje. Izkazalo se je, da so najbolj cenjene lastnosti strokovna usposobljenost, vizionarstvo, zanesljivost, inteligentnost in čustvena stabilnost. Najmanj pa so cenjene lastnosti kot so sočutnost in dominantnost (Zagoršek, 2004, str. 35). O samem spolu ni bilo govora, lastnosti pa prav tako ne moremo določiti kot zgolj moške.

4. EMPIRIČNA RAZISKAVA O OBSTOJU IN POMENU ŽENSKEGA STILA VODENJA V VELIKIH SLOVENSКИH PODJETJIH

4.1. Metodologija raziskave

Pri iskanju literature za diplomsko delo sem ugotovila, da se zelo malo pozornosti namenja ženskam na najvišjih položajih v managementu in načinu, kako delujejo v poslovnem svetu. Sestavila sem anketni vprašalnik, ki sem ga razvila ob pomoči vprašanj, ki jih je Kanjuo-Mrčela uporabila pri svojih raziskavah o ženskem vodenju. V juniju in juliju 2006 sem ga poslala članicam in predsednicam uprav večjih slovenskih podjetij. Namen je bil, da se sama prepričam, kako gledajo vodilne ženske na svoj položaj, kaj mislijo o načinu vodenja, spremembah v organizacijah ter ključnih kompetencah za vodjo.

Osnovni cilj raziskave je bil ugotoviti, kaj mislijo vodilne ženske o trditvi, da se bodo s spreminjanjem organizacije v podjetjih ženske sposobnosti in večšine izkazale za primernejše kot moške. Posebno pozornost sem v anketi posvetila vprašanjem, ki se tičejo vodenja. Torej ali priznavajo žensko vodenje, kaj naj bi bilo zanj značilno, katere so karakteristike sodobnega voditelja in ali je lahko ženska ta voditelj.

4.1.1. Načrt raziskave

Oprelitev populacije in metoda zbiranja podatkov

Pri določanju velikosti populacije sem naletela na težave, saj ni ustrezne baze podatkov ne na Kompassu ne v Gvinu, na Združenju managerjev pa imajo le skupne podatke o številu članic, predsednic uprav in direktoric, ne razkrivajo pa njihovih podatkov. Tako sem populacijo izbrala na podlagi vzorca raziskave Kanjuo Mrčela (50 poslanih vprašalnikov) in vzorca drugih pregledanih raziskav ter diplomskih del s področja ženskega managementa, ki so bila že narejena. Ankete sem pošiljala pisno in preko elektronske pošte ženskam članicam uprave, ki vodijo podjetja v različnih panogah. Odposlala sem 49 anketnih vprašalnikov in dobila 17 izpolnjenih, pri čemer je bila v enem napaka. Odzivnost je bila torej 32,6 %. Primarne podatke sem torej zbrala z metodo anketiranja 16 članic oziroma predsednic uprav slovenskih podjetij. Podatke sem zbirala s pomočjo klasičnega vprašalnika z metodo samoizpolnjevanja.

Predstavitev vprašalnika in spremenljivk

Anketni vprašalnik (glej Prilogo 1) je sestavljen tako iz vprašanj odprtega kot zaprtega tipa. Za informacije o zaznavanju sprememb v organizaciji podjetja ter za opisovanje stila vodenja in kompetenc vodij, sem uporabila petstopenjsko ocenjevalno lestvico. Vprašalnik je sestavljen iz 16 vprašanj, od tega je 8 kratkih. Zadnjih 5 vprašanj je demografskega značaja, kjer sem anketiranke povprašala po starosti, dokončani izobrazbi in njihovem položaju (hierarhična lestvica) v podjetju.

Vzorec

V vzorec sem zajela 16 članic uprave in predsednic. V empirično raziskavo sem želela zajeti najuspešnejša in ugledna slovenska podjetja, ki imajo žensko v upravi, lahko kot predsednico ali članico. Podjetja, kamor sem poslala anketne vprašalnike, so: Petrol d.d., Mercator d.d., Trimo d.d., Terme Maribor d.d., Adria Mobil d.o.o., SKB banka d.d., Prevent d.d., Prva pokojninska družba d.d., Merkur d.d, Telekom Slovenije, Zavarovalnica Triglav d.d., Zavarovalnica Adriatic Slovenica d.d. in še nekaj drugih. V nadaljevanju prikazujem nekaj osnovnih značilnosti vzorca.

Starost anketirank

Tabela 1: Starost vprašanih managerk v %

Starost	Odstotek (%)
Do vključno 25 let	0
Od 26 do vključno 30 let	6,25
Od 31 do vključno 35 let	12,50
Od 36 do vključno 40 let	12,50
Od 41 do vključno 45 let	12,50
Od 46 do vključno 50 let	18,75
Od 51 ali več	37,50

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Kar 81,26 % vprašanih je starejših od 36 let. Pri tem je 37,5 % starejših od 51 let.

Dokončana izobrazba anketirank

V Tabeli 2 je prikaz izobrazbene strukture anketirank.

Tabela 2: Dokončana izobrazba anketirank v odstotkih

Dokončana izobrazba	Odstotek (%)
Srednja šola	0
Diploma višje šole	18,75
Diploma visoke šole	68,75
Magisterij znanosti	12,50
Doktorat znanosti	12,50

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Med anketirankami jih ima največ diplomu visoke šole.

Število let na vodilnih položajih

Glede na rezultate ankete sem ugotovila, da je povprečno število let, ki so jih anketiranke že preživele na vodilnih mestih podjetij 12,72 let.

Hierarhična raven vodenja

43,75 % vprašanih je predsednic uprave, ostale pa so članice ali pa sedijo v nadzornem svetu.

Panoga podjetja

Rezultati ankete kažejo, da kar 50,0 % anketirank dela na finančnem področju. Nato jim sledijo anketiranke s področja trgovine, ki jih je 31,25 %. Po 6,25 % pa jih je še v avtomobilski, tekstilni in turistični panogi.

4.2. Omejitve raziskave

Poleg že omenjene težave pri iskanju velikosti preučevane populacije sem naletela na težave tudi glede časa izvajanja, saj so se bližali dopusti in sem na rešene anketne vprašalnike čakala tudi mesec dni. Opazila sem tudi, da je bil večji odziv, če sem vprašalnik poslala v pisni kot elektronski obliki. Poleg tega sem morala opraviti kar nekaj telefonskih klicev. Prvič, da sem dobila kontaktne naslove članic uprave ter si zagotovila pomoč njihovih poslovnih sekretark, ter nato, ko sem jih opominjala, da še vedno čakam na odgovore. Zavedam se, da lahko metoda ponovnega klica, ki dodatno opomni vprašanega, naj izpolni vprašalnik, vpliva na verodostojnost odgovorov. Kljub temu je bila odzivnost relativno majhna.

Kot glavne omejitve moje raziskave bi morala omeniti, da so bile anketirane že uspešne ženske, saj gre le za članice in predsednice uprav večjih slovenskih podjetij. Glede na to sklepam, da se verjetno niso srečale z večjimi težavami na poti do vodilnih položajev. S tem lahko razložim, zakaj so tako nizko ocenjeni dejavniki ovir za napredovanje za ženske, ki so v literaturi smatrani kot glavni dejavnik (stekleni strop, podcenjeno delo, spolno nadlegovanje, idr.), majhnega števila žensk na vodilnih mestih. Verjetno so naše članice uprav ženske, ki jim je že uspelo in bi bilo zanimivo primerjati rezultate z njihovimi podrejenimi ženskimi sodelavkami, saj morda one bolj občutijo ovire.

Poleg tega je bila ovira pri anketi tudi število članic, ki jih imamo v Slovenji, saj pri nas niti Gospodarska zbornica Slovenije nima zbranih številčnih podatkov. Glede na moje število pravilno rešenih anket bi težko govorila o reprezentativnosti vzorca. Po drugi strani pa med odgovori nisem zasledila večjih odstopanj, temveč prej podobno splošno mnenje o spremembah v organizaciji, drugačnem načinu dela, ženskem vodenju ter kompetencah vodij.

4.3. Predstavitev in analiza raziskovalnih rezultatov

Rezultate empirične raziskave bom prikazala v tabelah, kjer sem izračunala povprečno vrednost za trditve. To nam pokaže, kako močno so se anketiranke strinjale s posamezno trditvijo. Pri tem sem za ocenjevanje uporabila ocene od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se anketiranka s trditvijo ne strinja, ocena 5 pa izraža močno strinjanje s trditvijo. Poleg tega sem izračunala tudi standardni odklon, ki pokaže, kako velika so bila odstopanja med odgovori anketirank na posamezna vprašanja. Večji kot je standardni odklon, manj se lahko zanesemo na povprečno vrednost kot pokazatelja ustrezne srednje vrednosti trditve. Nekaj vprašanj je tudi takšnih, kjer sta možna le odgovora da/ne. V tem primeru bom zgolj opisno predstavila rezultate. V Prilogi 2 sem predstavila celotno obdelavo podatkov za povprečno vrednost, standardni odklon ter za maksimalno in minimalno vrednost.

Uspeh ženske v poslovnem svetu

Da mora ženska prevzeti vsaj določene moške prijeme pri vodenju, če želi uspeti, misli 18,75 % anketirank. Večina, kar 43,75 %, je mnenja, da mora v večji meri pristati na pravila igre, ki jih postavljajo moški. Presenetilo me je, da 25 % anketirank misli, da lahko ženska vodja ohrani ženske elemente vodenja in uspe, 12,5 % pa jih je mnenja, da ni razlike med načinom vodenja moškega in ženske.

Kompetence za vodenje pri moških

Samo 12,5 % vprašanih je navedlo, da imajo po njihovem mnenju moški boljše kompetence za vodenje kot ženske, saj je po njihovem mnenju vloga moškega že in bolj uveljavljena kot vloga vodje. 87,5 % anketirank pa misli, da moški nimajo boljših kompetenc kot ženske za vodenje. Kot druge odgovore so še navedle, da moški hitreje uveljavljajo avtoriteto, saj so sodelavci dalj časa nezaupljivi do žensk, da niso dosledni ter da izrabljajo pozicijo moči namesto dogovorov.

Spremembe v organizacijah

Pomembno je, da ugotovim, ali se organizacija skozi čas res spreminja, saj je to glavna predpostavka, da lahko ženske kompetence postanejo bolj zaželeni. Tabela 3 (str. 25) prikazuje, ali se spreminja delo zaposlenih, kakšno vodenje zahtevajo nove drugačne razmere, kakšne bodo oblike in povezave organizacij v prihodnje ter kaj to pomeni za vlogo vodje.

Anketa je pokazala, da se organizacija spreminja, prav tako pa delo zaposlenih, kjer se od njih zahteva čedalje več znanj, komuniciranja, ustvarjalnosti, inovativnosti in sposobnosti timskega dela. Pri tem tudi vodenje postaja vse zahtevnejše, saj je okolje čedalje bolj nestabilno, kupci pa čedalje bolj zahtevni. Anketiranke se ne strinjajo, da morajo imeti podrejeni vodjo radi. Prav tako vprašane pri sprejemanju odločitev spoštujejo in poslušajo mnenja sodelavcev. Vprašane se prav tako strinjajo, da prihaja čas, ko bo še več mrežnih povezav in outsourcinga. Največja standardna odklona sta pri trditvi, da morajo imeti vodjo podrejeni radi in da anketiranke sprejemajo odločitve samostojno. To kaže na precej različna mnenja.

Tabela 3: Prikaz povprečne ocene trditev, vezanih na organizacijo podjetja in delo vodij

TRDITVE	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Organizacijska struktura v podjetjih se skozi čas ne spreminja	1,75	0,86
Načini dela zaposlenih se zelo spreminjajo	4,06	1,00
Kupci so vse bolj zahtevni, potrebni so hitri odzivi na njihove potrebe	4,75	0,45
Vodenje zaposlenih postaja vse enostavnejše	1,81	1,11
Poslujemo v stabilnem poslovnem okolju	1,87	0,96
Zaposleni morajo v današnjem času pokazati več ustvarjalnosti, inovativnosti in različnih znanj	4,37	0,72
Podjetja vse bolj pooblaščaajo zaposlene na nižjih ravneh	3,06	0,85
Dober vodja je tisti, ki ga imajo podrejeni radi	2,18	1,22
V prihodnje pričakujem še več outsourcinga v podjetjih in mrežnih povezav	3,43	1,03
Čustva, prijaznost in razumevanje soljudi ne sodijo na delovno mesto	2,00	0,73
Ker ves čas delam z istimi ljudmi, mi ni treba spreminjati načina vodenja	1,62	0,81
Vloga vodje je vse bolj vodenje zaposlenih pri delu in pomoč pri reševanju problemov	3,93	0,93
V podjetjih je vse manj hierarhičnih ravni	3,125	0,89
Odločitve sprejemam sama in se ne menim za mnenja ožjih sodelavcev	2,31	1,25

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Specifični problemi na delovnem mestu zaradi spola

Zgolj 37,5 % anketirank se je že srečalo s specifičnim problemom na delovnem mestu, ki je bil zgolj posledica ženskega spola.

Dejavniki poklicnega napredovanja

Na to vprašanje ena vprašana ni želela odgovoriti, tako so rezultati izračunani na podlagi 15-ih pravilno rešenih anket. Naloga je bila oceniti, v kolikšni meri je dejavnik vplival na njihovo

poklicno napredovanje (stališča so ocenjevale z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da dejavnik ni vplival, ocena 5 pa, da je dejavnik zelo vplival).

Tabela 4: Ocena dejavnikov napredovanja

DEJAVNIK	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Lojalnost do vodilnih	2,80	1,26
Zveze in poznanstva	1,66	0,82
Delovni dosežki	4,60	0,51
Znanje, sposobnosti	4,66	0,49
Odnos do zaposlenih	3,66	0,90
Ambicioznost	4,33	0,62
Ni bilo drugega kandidata	1,80	1,08

Vir : Rezultati ankete, 2006.

Vprašane so napredovale predvsem zaradi delovnih dosežkov, ambicioznosti, znanja in sposobnosti, ki so jih pokazale na delovnem mestu. Zelo nizko pa so kot dejavnik napredovanja ocenile zveze in poznanstva ter izbor na delovno mesto zgolj zato, ker ni bilo primernejšega kandidata. Pod možnost drugo je ena vprašana navedla še doslednost in vztrajnost. Precej velik standardni odklon je pri dejavniku, da je na njihovo napredovanje vplivala lojalnost do vodilnih.

Ovire na poklicni poti

Eno pomembnejših vprašanj, ki sem jih želela zastaviti anketirankam je bilo, na katere ovire so naleteli na poklicni poti, da bi videla, kaj je tisto, kar ženske ovira, da jih je tako malo v vrhnjem managementu.

Tabeli 5: Prikaz ovir na poklicni poti v %

OVIRA	ODSTOTEK STRINJANJA
Stekleni strop	31,25
Stereotipi o ženskem vodenju	37,50
Ni bilo podpore družine	31,25
Pomanjkanje mentorja pri delu na začetku	43,75
Spolno nadlegovanje	25,00
Podcenjeno delo	37,50

Vir: Rezultati raziskave, 2006.

Najpogostejša ovira je torej pomanjkanje mentorja na začetni poti, ki bi jim svetoval in jim pomagal pri odločanju. Precej nizke pa so ocene za stekleni strop, podcenjeno delo in stereotipno žensko vodenje.

Spreminjanje načina vodenja skozi čas

V tabeli 6 bom predstavila, kako anketiranke ocenjujejo svoj način vodenja, dajejo prednost rezultatom ali zadovoljstvu zaposlenih, v kolikšni meri se zanašajo na intuicijo in kako so se same spremenile.

Tabela 6: Ocena stališč o vodenju

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Postala sem bolj samozavestna	4,68	0,79
Več zahtevam od sodelavcev in podrejenih	3,93	0,80
Bolj skrbim za zadovoljstvo podrejenih	4,18	0,81
Do sodelavcev sem bolj prijazna	2,93	1,09
Prilagajam se situaciji in sodelavcem	3,68	1,01
Bolj se zanašam na intuicijo	3,56	1,03

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Vprašane so skozi čas spreminjale svoj slog vodenja, tako da so od sodelavcev sčasoma zahtevale več in postale bolj samozavestne. Ti dve trditvi sta dobili zelo visoko povprečno oceno. Obenem bolj skrbijo tudi za zadovoljstvo podrejenih, saj je ta trditev v povprečju ocenjena z oceno nad 4. Prilagajajo se situaciji ter sodelavcem, pri tem pa poslušajo tudi intuicijo, ki je prav tako visoko ocenjena. Prav pri tem pa je tudi precej velik standardni odklon, kar kaže, da so anketiranke različno ocenile trditve glede prilagajanja situaciji in sodelavcem ter prijaznosti do njih.

Strinjanje s trditvami o vodenju

V Tabeli 7 (str. 28) prikazujem, kako so se anketiranke strinjale s trditvami o dogajanju v podjetju, enakosti moških in žensk na delovnem mestu in ženskem vodenju.

Najbolj se strinjajo s trditvami, da se morajo ženske za enak uspeh bolj potruditi in dokazati kot moški. Prav tako se zavedajo, da je v podjetju vse manj hierarhije in je čedalje bolj pomembno znanje posameznika. Sposobnosti za timsko delo, komuniciranje in sodelovanje so tako vse bolj cenjene. Večina (87,5 %) jih je tudi izrazila, da so skozi svojo poklicno kariero spreminjale stil vodenja. Prav tako se jih več kot polovica strinja, da so sodelovanje, timsko delo in komuniciranje ženske vrline in da bodo v prihodnje zaradi tega na vodstvenih položajih bolj zaželeni.

Tabela 7: Odstotek strinjanja s trditvami o moških in ženskah na delovnem mestu

TRDITEV	ODSTOTEK STRINJANJA
V našem podjetju lahko ženska napreduje enako hitro kot moški	56,25
V splošnem sta za enako opravljeno delo ženska in moški enako plačana	43,75
Ženske se morajo za uspeh bolj potruditi in dokazati kot moški	75,00
Če ne bi bilo tako veliko moških na visokih položajih, bi tudi ženske lažje napredovale	56,25
V podjetju je vse manj pomembna avtoriteta in hierarhija in bolj znanje	81,25
Vse pomembnejše postaja sodelovanje, timsko delo in komuniciranje	87,50
Sodelovanje, timsko delo in komuniciranje so ženske vrline	62,50
V prihodnje bodo ženske vrline bolj zaželeno na vodstvenih položajih	62,50
Skozi svojo kariero sem spreminjala svoj stil vodenja	87,50

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Razlogi za majhno število žensk na vodilnih mestih

Pomemben vidik se mi je zdel tudi, kaj so po mnenju anketirank glavni razlogi, da smo v slovenski družbi priča tako majhnemu številu žensk na vodilnih položajih.

Gotovo je, da po mnenju vprašanih v podjetjih še vedno bolj cenijo moške vodje, saj je trditev dobila visoko oceno. Razlog za majhno število žensk naj bi bila kombinacija dejavnikov, ki so ocenjeni z oceno okoli 3 ali več. Torej družina, neambicioznost oziroma premajhna ambicioznost, premalo zvez in poznanstev. Za majhno število žensk na vodilnih mestih pa ni krivo pomanjkanje znanja ali drugačna vizija, saj so to trditve ocenile z zelo nizkimi ocenami. Težko bi izločila, kaj je po mnenju anketirank glavni razlog za tako majhno število, saj so si izračunane povprečne vrednosti precej podobne, poleg tega je standardni odklon pri vseh ocenah kar velik in kaže na neenakomerno porazdelitev ocen.

Tabela 8: Ocene stališč o nizkem številu žensk na vodilnih položajih

RAZLOGI	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Ženske niso dovolj ambiciozne	3,25	1,29
Ovira je družina	2,87	0,81
V podjetjih bolj cenijo moške vodje	3,62	0,81
Ni ustreznega vodstvenega tima in ne želijo prevzeti vodilnega položaja	3,18	1,22
Premalo poznanstev in neformalnih vez	2,93	1,34
Premalo znanja in sposobnosti	2,06	1,34
Sodelavci na nižjih položajih niso dovolj prizadevni	2,43	1,03
Uspešnost poslovanja je nizka in ne želijo prevzeti vodilnega položaja	2,75	1,39
Imajo drugačno vizijo o podjetju kot ostali vodilni	2,50	1,09

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Kompetence in sposobnosti dobre vodje

V teoretičnem delu diplomske naloge sem prikazala, kakšna so različna mnenja strokovnjakov o tem, kaj so značilnosti dobrega vodje. Tako sem tudi pri anketirankah želela preveriti, katere so značilnosti, ki so po njihovem mnenju pomembne za vodjo.

Tabela 9: Ocena potrebnih značilnosti in kompetenc za dobrega vodjo

ZNAČILNOSTI IN KOMPETENCE	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Mora imeti vizijo	4,87	0,34
Odločnost pri delu	4,75	0,45
Znanje	4,68	0,48
Izkušnje z vodenjem	4,25	0,77
Spoštovanje sodelavcev	4,18	0,91
Čut za soljudi	3,68	1,25
Samozavestna drža	3,56	1,20
Starost	2,62	1,02
Privlačna zunanost	2,62	0,89
Spol	1,75	1,13

Vir: Rezultati ankete, 2006.

Po mnenju vprašanih je torej zelo pomembno (ocene okoli 4 in več), da ima vodja vizijo, ga zaznamuje odločnost pri delu, znanje, izkušnje z vodenjem in da spoštuje sodelavce. Pri tem so kot manj pomembne označile spol in starost vodje ter zunanost. Kar precej velik odklon je pri spolu vodje, kar kaže, da so se anketiranke precej različno odločale za oceno dejavnika. Za zadnjo trditev se ni odločila nobena anketiranka.

Strinjanje s trditvami o ženskem vodenju

V Tabeli 10 bom predstavila stališče anketirank do ženskega vodenja – ali sploh obstaja in kaj naj bi bilo zanj značilno.

Tabela 10: Ocena stališč glede ženskega vodenja

TRDITEV	POVPREČNA OCENA	STANDARDNI ODKLON
Pri vodenju so pomembni le rezultati	3,75	0,86
Med moškim in ženskim vodenjem ni razlik	3,06	1,39
Vodenja se ne da naučiti, vodja se rodi	2,87	1,20
Ženska je boljje usposobljena za vodenje sodobne organizacije	2,75	1,29
Obstaja ženski način vodenja, ki naj bi poudarjal sodelovanje, zaupanje, odnose, motiviranost podrejenih	2,87	1,20
Moški so že zaradi vzgoje, ki jih sili k doseganju rezultatov in zmagovanju ter odločnosti boljši voditelji	2,18	1,05

Vir: Rezultati raziskave, 2006.

Raziskava je pokazala, da se večina strinja s pomenom rezultatov pri vodenju, saj je bila ta trditev ocenjena z najvišjimi ocenami. Zanimivo pa je, da jih večina ne vidi razlike med moškim in ženskim vodenjem, prav tako se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo, da bo v sodobni organizaciji ženska bolj zaželena voditeljica. Tiste tipične ženske lastnosti, ki so opisane v knjigah, se jim ne zdijo posebnosti žensk. Anketiranke imajo precej deljena mnenja glede razlik med moškim in ženskim vodenjem ter usposobljenosti ženske za vodenje sodobne organizacije.

Število žensk v prihodnje

Povprašala sem jih tudi, kaj se bo po njihovem mnenju dogajalo s številom žensk v najvišjem managementu. 75 % jih je mnenja, da bo število žensk še naraščalo, medtem ko jih je po 12,5 % mnenja, da bo upadlo. Raziskava je pokazala, da smo res v obdobju, ko se v organizacijah dogajajo številne strukturne spremembe, spreminja pa se tudi delo zaposlenih. Od zaposlenega se zahteva več sodelovanja, večja ustvarjalnost, inovativnost, od vodje pa bolj human pristop do

posameznika. Rezultati ankete so predvsem v tabeli 1 pokazali tudi, da se je spremenila vloga vodje, saj ima bolj svetovalno vlogi pri delu relativno samostojnega zaposlenega, pomembna so čustva in čut za soljudi.

Vprašane so se le v 43,7 % strinjale, da je ženski težko uspeli v moškem svetu oziroma, da je primorana sprejeti pravila moške igre, saj moški dostikrat izkoriščajo avtoriteto in pozicijo moči. Pri tem se jih velika večina strinja, da moški za vodenje nimajo kakšnih posebnih kompetenc, saj so pri vodenju pomembne sposobnosti in ne spol. Kot pomembne kompetence za vodenje so izpostavile znanje, izkušnje, odločnost pri delu, čut za sodelavce in vizijo. Presenetili so me podatki, kako malo vprašanih se je že srečalo s težavami na delovnem mestu zgolj zaradi spola. Prav tako so kot največjo težavo navedle pomanjkanje mentorja. Ključni dejavniki napredovanja so predvsem znanje, sposobnost, dosežki ter ambicioznost. Zelo nizko so ocenile pomen vez in poznanstev za napredovanje. Vprašane so se v 72,7 % strinjale, da se mora ženska bolj dokazati na delovnem mestu, obenem pa se jim zdi, da so v njihovem podjetju ženske napredovale enako hitro kot moški, vendar so slabše plačane. Anketa tudi kaže (62,5 %), da so večšine, kot so sodelovanje, komuniciranje ter timsko delo ženske vrline, ki bodo v prihodnje zaželeni. Precej neizoblikovano pa je mnenje o tem, ali obstajajo razlike med vodenjem ženske in moškega. Prav tako se jim ženska ne zdi boljše usposobljena za vodenje kot moški v sodobni organizaciji. Lahko bi rekla, da imajo ženske določene lastnosti in delajo stvari drugače, vendar se vprašanim spol voditelja ne zdi ključen za voditelja prihodnje organizacije, prav tako ne vidijo izrazitih razlik med moškim in ženskim načinom vodenja.

5. RAZPRAVA

Če primerjam ugotovitve empiričnega dela raziskave z drugimi empiričnimi raziskavami in s teoretičnim delom, ugotovim kar nekaj podobnosti. Z anketnim vprašalnikom sem potrdila teorijo, ki pravi, da se bo v prihodnje organizacija spremenila, česar se zavedajo tudi vprašane. Pri tem bo pomembno delo zaposlenega, ki bo imel več znanj, pooblastil in sposobnosti. Vloga vodje bo čedalje bolj pomembna predvsem v svetovalnem smislu, saj se hierarhija zmanjšuje in bo moral vodja zaposlenega pritegniti s pravilnim motiviranjem, odnosom in komuniciranjem. Spremenil se bo tudi način dela, saj je vse več mrežnih povezav, kjer je zopet pomembna vloga vodje kot koordinatorja med podjetji, projekti ali timi. Pri tem je anketa tudi pokazala, da se vodilne ženske zavedajo, kako hitro se spreminja okolje, v katerem delujejo in da so želje ter zahteve kupcev vse večje. Avtorji velikokrat poudarjajo sposobnosti vodje, ki naj bi bile v komuniciranju, tiskem delu, čutu za delo z ljudmi, mora pa imeti tudi znanje ter dosežke, ki kažejo na njegove sposobnosti. Po mnenju vprašanih se vodenja da naučiti. Verjetno pa je uspešnejši vodja tisti, ki ima sposobnosti vodenja že prirojene.

Vprašane so se strinjale, da je ženski težje uspeli in se uveljaviti v moškem svetu, kjer mora po večini sprejeti pravila moške igre. Kot je ugotovil že Powell (2003, str. 138), gre pri ženskah res za izbiro med vlogami, ali bo ravnala po svojem občutku ali pa se bo delala bolj moško in tako poskušala prepričati svoje sodelavce. Potrdile so, da se mora ženska bolj dokazovati in se na poti sreča tudi z ovirami, kot so stekleni stop, pomanjkanje podpore družine ter sodelavcev, spolno

nadlegovanje in pomanjkanje neformalni zvez, s katerimi moški kolegi običajno nimajo težav. Pričakovala sem celo, da bodo v anonimni anketi v večji meri pokazale težave, s katerimi se srečujejo. Kot so ugotovili že strokovnjaki, so za vodjo čedalje pomembnejše sposobnosti komuniciranja, sodelovanja in timskega dela. Teoretiki zagovarjajo, da gre pri tem za bolj ženske veščine, ki bodo zaželeno v sodobni organizaciji in prav to je pokazala tudi anketa. Pa vendar me preseneča, da vprašane niso potrdile razlik med ženskim in moškim vodenjem. Strinjale so se, da so potrebne ženske veščine, pri tem pa ni nujno, da je ženska boljši vodja. Pokazale so, da so dejansko pomembne sposobnosti, znanja ter odnos vodje, ne pa spol.

SKLEP

Da je ženskam težje uspeli v poslovnem svetu, vedo že vsi, prav tako pa se na poti srečujejo s težavami, ki jih moški kolegi ne poznajo. Pri tem je pomemben dejavnik, da se stvari spreminjajo in prav to se dogaja tudi s sodobno organizacijo. Pokazala sem, da se bo drugačnemu načinu dela in delovanja moral prilagoditi tudi vodja.

Vodja bo moral bolj poudariti medsebojno sodelovanje, ko bo prenašal vizijo in znanja na svoje podrejene ter pri tem skrbeti za njihovo motiviranost in zadovoljstvo. Le takšni zaposleni bodo nekaj doprinesli k podjetju. Samo vodenje kot vzorec obnašanja se bo torej moralo spremeniti, vodje bodo morali biti bolj usmerjeni v ljudi in ne samo v rezultate. Spoznati bo moral, da je potrebno zaposlenega usmerjati s korektnim odnosom ter sodelovanjem, ne pa z ukazi in močjo.

To so lastnosti, ki naj bi bile pri ženskem spolu bolj razvite. Gre za lastnosti motiviranja, bolj razvitega instinkta, emocionalnega kvocienta, čuta za soljudi, organizacijo dela, vodenja ljudi ob pravi kombinaciji z znanjem, sposobnostmi in dosežki, ki jih imajo tudi ženske. Kot sem že prikazala v diplomskem delu, je skoraj nemogoče opredeliti, katere lastnosti, skupne managerjem, so zgolj moške ali ženske. Prihaja čas, ko bodo še zadnji moški morali priznati enakopravnost žensk tudi v poslu in jih sprejeti medse. Te sposobnosti naj bi ženske razvile že med vzgojo, saj se deklice spodbuja k skrbi za druge in med vodenjem gospodinjstva, ki zahteva organizacijo in družinskim življenjem. Prednost je, če se človek rodi že z določenimi vodstvenimi lastnostmi, ki jih potem med šolanjem in začetki na delovnem mestu še bolj razvije. A vendar velja prepričanje, da se je določenih osnov vodenja možno tudi naučiti.

Pokazala sem, da obstajata dva načina vodenja, ki pa ju ima posameznik različno razvita in ni nujno, da ženska vodi po žensko in moški po moško, saj so znotraj skupin posameznikov velike razlike v vedenju. Je pa res, da bi lahko rekli za t.i. žensko vodenje, da temelji bolj na komuniciranju, sodelovanju ter odnosu, ni pa vezano na spol. Žensko vodenje je tako zgolj izraz za vodenje, ki ne temelji na poziciji moči in avtoriteti in bo v prihodnje bolj zaželeno. Pojavljajo se ideje, da je žensko vodenje zgolj opis za vodenje v okoliščinah pod moškim nadzorom, kjer morajo ženske več delati in se dokazovati

Glede na to bi lahko rekli, da bo ženski način delovanja v prihodnje bolj zaželen v sodobni organizaciji in posledično s tem tudi ženske, ker naj bi v splošnem imele bolj razvite potrebne

sposobnosti. To pa ne pomeni, da ne obstajajo moški, ki vodijo na takšen način. Sodobni vodja je torej lahko kateregakoli spola, le da ima pravo vizijo, znanja, sposobnosti, ideje, sodelavce ter čut za ljudi.

LITERATURA

1. Demojzes Nadja: Ženske v managementu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 48 str.
2. Dimovski Vladimir, Penger Sandra: Učeča se organizacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 815 str.
3. Hribar Vesna: Žensko podjetništvo v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 46 str.
4. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
5. Kanjuo-Mrčela Aleksandra: Strategija za hitrejše napredovanje managerk. Manager, Ljubljana, 2003, 7/8, str. 40-42.
6. Kanjuo-Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana : Enotnost, 1996. 195 str.
7. Kanter Moss, Rosabeth: When Giants Learn to Dance. New York : A Touchstone Book, Simon& Schuster Inc., 1989. 415 str.
8. Kavčič Bogdan, Kovač Jure: Sodobna razlaga organizacije. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 379 str.
9. Kavčič Bogdan: Dve novosti: mrežna in vitka organizacijska struktura. Organizacija in kadri, Moderna organizacija, Kranj, 1994, 10, 947-964 str.
10. Konte Breda: Ženske spreminjajo organizacije. RR: revija za razvoj, Ljubljana, (6) 1990, 8, str. 46-47.
11. Koradžija Nataša: Ženske pod steklenim stropom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 45 (1996), 39, str. 11-13.
12. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management, 1999. 206 str.
13. Alexander Laurel: Career Planning For Women. Plymouth : How to Books, 1999. 160 str.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 232 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 367 str.
16. Lynn Martin: Are Women Better at Organizational Learning? An SME Perspective. Bradford : Women in Management Review, 2001. 292 str.
17. Mazi Nina: Kako stlačiti kvadrat v krog. Manager, Ljubljana, 1998, 5, str. 45-48.
18. Mazi Nina: Prihodnost je ženskega spola. Delo, Ljubljana, 12.2.2002, str. 21.
19. Merkač Marjana: Konstrukcija managerskih vlog. Zbornik s posvetovanja: managerke in poslovna odličnost. Portorož: ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2001. str. 8-26.
20. Mirjanič Anita: So moški boljši managerji?. Dnevnik, Ljubljana, 29.4.2006, str. 17.

21. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 242 str.
22. Petelinkar Mateja: Ženske v menedžmentu v Sloveniji na začetku tisočletja. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 87 str.
23. Powell Gary, Graves Laura: Women and Men in Management. Third editon. Thousand Oaks : Sage, 2003. 262 str.
24. Rejc Adriana: Managerke za 21. stoletje. Manager, Ljubljana, 2004, 11, str. 17-22.
25. Robbins P. Stephen: Essentials of Organizational Behavior. Eight edition. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Education International, 2005. 329 str.
26. Stankovič Tanja: Stereotipi so samo predsodki. Delo, Ljubljana, 28.8.2001, str 21.
27. Svetic Tanja: Vodenje s čustvi. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 48 str.
28. Van der Boon Mary: Women in International Management: An International Perspective on Womens Way of Leadership. Women in Management Review, 18 (2003), 3, str. 143-146.
29. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Ljubljana : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
30. Zagoršek Hugo: Generali za vse razmere. Manager, Ljubljana, 2004, 2, str. 32-37.
31. Zichy Shoya: Women and Leadership Q. New York : Mcgraw-Hill, 2000. 310 str.
32. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.
33. Zupan Nada: Organizacija so ljudje. Manager, Ljubljana, 2006, 4, str. 8.

VIRI

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Ljubljana : Državna založba Slovenije, 2001, zgoščanka.
2. Statistični letopis Republike Slovenije 2001. Ljubljana : Statistični urad RS, 2002. 687 str.
3. Združenje Manager. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/sekcije-klubi>], 28.5.2006.

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

1. Prosim, označite s križcem, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.

1 = se ne strinjam

5 = zelo se strinjam

Trditve	1	2	3	4	5
Organizacijska struktura v podjetjih se skozi čas ne spreminja					
Načini dela zaposlenih se zelo spreminjajo					
Kupci so vse bolj zahtevni, potrebni so hitri odzivi na njihove potrebe					
Vodenje zaposlenih postaja vse enostavnejše					
Poslujemo v stabilnem poslovnem okolju					
Zaposleni morajo v današnjem času pokazati več ustvarjalnosti, inovativnosti in različnih znanj					
Podjetja vse bolj pooblaščajo zaposlene na nižjih ravneh					
Dober vodja je tisti, ki ga imajo podrejeni radi					
V prihodnje pričakujem še več outsourcinga v podjetjih in mrežnih povezav					
Čustva, prijaznost in razumevanje soljudi ne sodijo na delovno mesto					
Ker ves čas delam z istimi ljudmi, mi ni treba spreminjati načina vodenja					
Vloga vodje je vse bolj vodenje zaposlenih pri delu in pomoč pri reševanju problemov					
V podjetjih je vse manj hierarhičnih ravni					
Odločitve sprejemam sama in se ne menim za mnenja ožjih sodelavcev					

2. Če želi ženska uspeti v poslovnem svetu,

- ... mora privzeti vsaj določene moške prijeme pri vodenju
- ... mora v večji meri pristati na pravila igre, ki jih postavljajo moški
- ... lahko ohrani ženske elemente vodenja
- ... drugo (navedite, kaj): _____

3. Imajo moški po vašem mnenju boljše kompetence za vodenje sodelavcev kot ženske?

- Da, in sicer ker _____
- Ne, zato ker _____

4. Ste se na svoji poklicni poti srečali s kakšnim specifičnim problemom na delovnem mestu zgolj zato, ker ste ženska?

- Da
- Ne

5. Ocenite glavne dejavnike, ki so vplivali na vaše poklicno napredovanje.

1 = dejavnik ni vplival

5 = dejavnik je močno vplival

Dejavnik	1	2	3	4	5
Lojalnost do vodilnih					
Zveze in poznanstva					
Delovni dosežki					
Znanje, sposobnosti					
Odnos do zaposlenih					
Ambicioznost					
Ni bilo drugega kandidata					
Drugo (navedite, kaj): _____ _____					

6. Ali ste na svoji poklicni poti naleteli na kakšno od naslednjih ovir:

Da

Ne

	Da	Ne
Stekleni strop		
Stereotipi o ženskem vodenju		
Ni bilo podpore družine		
Pomanjkanje mentorja pri delu na začetku		
Spolno nadlegovanje		
Podcenjeno delo		
Drugo (navedite, kaj): _____ _____		

7. Ali držijo naslednje trditve:

Da

Ne

	Da	Ne
V našem podjetju lahko ženska napreduje enako hitro kot moški		
V splošnem sta za enako opravljeno delo ženska in moški enako plačana		
Ženske se morajo za uspeh bolj potruditi in dokazati kot moški		
Če ne bi bilo tako veliko moških na visokih položajih, bi tudi ženske lažje napredovale		
V podjetju je vse manj pomembna avtoriteta in hierarhija in bolj znanje		
Vse pomembnejše postaja sodelovanje, timsko delo in komuniciranje		
Sodelovanje, timsko delo in komuniciranje so ženske vrline		
V prihodnje bodo ženske vrline bolj zaželeno na vodstvenih položajih		
Skozi svojo kariero sem spreminjala svoj stil vodenja		

Če ste na zadnjo trditev odgovorili pritrdilno, potem ocenite, kako ste spreminjali svoj stil vodenja.

1 = se ne strinjam

5 = zelo se strinjam

Trditev	1	2	3	4	5
Postala sem bolj samozavestna					
Več zahtevam od sodelavcev in podrejenih					
Bolj skrbim za zadovoljstvo podrejenih					
Do sodelavcev sem bolj prijazna					
Prilagam se situaciji in sodelavcem					
Bolj se zanašam na intuicijo					
Drugo (navedite, kaj): _____ _____					

8. Kaj so po vašem mnenju razlogi, da je še vedno malo žensk na vodilnih mestih?

1 = se ne strinjam 5 = močno se strinjam

Razlogi	1	2	3	4	5
Ženske niso dovolj ambiciozne					
Ovira je družina					
V podjetjih bolj cenijo moške vodje					
Ni ustreznega vodstvenega tima in ne želijo prevzeti vodilnega položaja					
Premalo poznanstev in neformalnih vez					
Premalo znanja in sposobnosti					
Sodelavci na nižjih položajih niso dovolj prizadevni					
Uspešnost poslovanja je nizka in ne želijo prevzeti vodilnega položaja					
Imajo drugačno vizijo o podjetju kot ostali vodilni					

9. Katere značilnosti in kompetence so pomembne za dobrega vodjo?

1 = nepomembne 5 = zelo pomembne

Značilnosti in kompetence	1	2	3	4	5
Spol					
Starost					
Znanje					
Izkušnje z vodenjem					
Čut za soljudi					
Privlačna zunanost					
Samozavestna drža					
Odločnost pri delu					
Mora imeti vizijo					
Spoštovanje sodelavcev					
Drugo (navedite, kaj): _____					

10. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami:

1 = se ne strinjam 5 = močno se strinjam

Trditev	1	2	3	4	5
Pri vodenju so pomembni le rezultati					
Med moškim in ženskim vodenjem ni razlik					
Vodenja se ne da naučiti, vodja se rodi					
Ženska boljše usposobljena za vodenje sodobne organizacije					
Obstaja ženski način vodenja, ki naj bi poudarjal sodelovanje, zaupanje, odnose, motiviranost podrejenih					
Moški so že zaradi vzgoje, ki jih sili k doseganju rezultatov in zmagovanju ter odločnosti boljši voditelji					

11. Kaj se bo po vašem mnenju dogajalo s številom žensk v najvišjem managementu?

- a) število žensk bo raslo
- b) število žensk bo upadlo
- c) število žensk ostalo približno enako

12. Koliko ste stari?

- Do 25 let in manj
- Od 26 do vključno 30 let
- Od 31 do vključno 35 let
- Od 36 do vključno 40 let
- Od 41 do vključno 45 let
- Od 46 do vključno 50 let
- Do 51 ali več

13. Kakšna je vaša dokončana izobrazba?

- Srednja šola
- Diploma višje šole
- Diploma visoke šole
- Magisterij znanosti
- Doktorat znanosti

14. Koliko let skupaj ste bili na vodilnih položajih?

15. Na kateri hierarhični ravni v vašem podjetju ste?

16. V katero panogo spada vaše podjetje?

ISKRENA HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 2: Statistični izračuni za aritmetično sredino, maksimalno in minimalno vrednost ter standardni odklon

1. vprašanje

Trditve	1	2	3	4	5	std.odklon	max	min	aritm. sredina
Organizacijska struktura v podjetjih se skozi čas ne spreminja.	8	4	4	0	0	0,86	3	1	1,75
Načini dela zaposlenih se zelo spreminjajo.	0	1	4	4	7	1,00	5	2	4,06
Kupci so vse bolj zahtevni, potrebni so hitri odzivi na njihove potrebe.	0	0	0	4	12	0,45	5	4	4,75
Vodenje zaposlenih postaja vse enostavnejše.	8	5	2	0	1	1,11	5	1	1,81
Poslujemo v stabilnem poslovnem okolju.	7	5	3	1	0	0,96	4	1	1,87
Zaposleni morajo v današnjem času pokazati več ustvarjalnosti, inovativnosti in različnih znanj.	0	0	2	6	8	0,72	5	3	4,37
Podjetja vse bolj pooblaščajajo zaposlene na nižjih ravneh.	0	4	8	3	1	0,85	5	2	3,06
Dober vodja je tisti, ki ga imajo podrejeni radi.	6	4	4	1	1	1,22	5	1	2,18
V prihodnje pričakujem še več outsourcinga v podjetjih in mrežnih povezav.	0	3	6	4	3	1,03	5	2	3,43
Čustva, prijaznost in razumevanje soljudi ne sodijo na delovno mesto.	4	8	4	0	0	0,73	3	1	2,00
Ker ves čas delam z istimi ljudmi, mi ni treba spreminjati načina vodenja.	9	4	3	0	0	0,81	3	1	1,62
Vloga vodje je vse bolj vodenje zaposlenih pri delu in pomoč pri reševanju problemov.	0	1	4	6	5	0,93	5	2	3,93
V podjetjih je vse manj hierarhičnih ravni.	0	4	7	4	1	0,89	5	2	3,12
Odločitve sprejemam sama in se ne menim za mnenja ožjih sodelavcev.	4	7	3	0	2	1,25	5	1	2,31

Nadaljevanje Priloge 2

5. vprašanje

dejavniki napredovanja	1	2	3	4	5	std. odklon	max	min	aritm. sredina
Lojalnost do vodilnih	4	0	7	3	1	1,26	5	1	2,8
Zveze in poznanstva	8	4	3	0	0	0,82	3	1	1,66
Delovni dosežki	0	0	0	6	9	0,51	5	4	4,6
Znanje, sposobnosti	0	0	0	5	10	0,49	5	4	4,66
Odnos do zaposlenih	0	2	3	8	2	0,90	5	2	3,66
Ambicioznost	0	0	1	8	6	0,62	5	2	4,33
Ni bilo drugega kandidata	8	4	1	2	0	1,08	4	1	1,8

7. podvprašanje

Trditev	1	2	3	4	5	std. odklon	max	min	aritm. sredina
Postala sem bolj samozavestna	0	0	2	6	9	0,79	5	3	4,68
Več zahtevam od sodelavcev in podrejenih	0	0	3	6	6	0,80	5	3	3,93
Bolj skrbim za zadovoljstvo podrejenih	0	0	5	8	4	0,81	5	3	4,18
Do sodelavcev sem bolj prijazna	0	3	8	2	3	1,09	5	2	2,93
Prilagajam se situaciji in sodelavcem	0	2	5	5	4	1,01	5	2	3,68
Bolj se zanašam na intuicijo	0	3	4	6	3	1,03	5	2	3,56

8. vprašanje

Razlogi	1	2	3	4	5	std. odklon	max	min	aritm. sredina
Ženske niso dovolj ambiciozne	2	2	5	4	3	1,29	5	1	3,25
Ovira je družina	0	6	6	4	0	0,81	4	2	2,87
V podjetjih bolj cenijo moške vodje	0	0	9	4	3	0,81	5	3	3,62
Ni ustreznega vodstvenega tima in ne želijo prevzeti vodilnega položaja	2	2	5	5	2	1,22	5	1	3,18
Premalo poznanstev in neformalnih vez	3	3	4	4	2	1,34	5	1	2,93
Premalo znanja in sposobnosti	7	5	2	0	2	1,34	5	1	2,06
Sodelavci na nižjih položajih niso dovolj prizadevni	4	3	7	2	0	1,03	4	1	2,43
Uspešnost poslovanja je nizka in ne želijo prevzeti vodilnega položaja	4	3	4	3	2	1,39	5	1	2,75
Imajo drugačno vizijo o podjetju kot ostali vodilni	3	3	5	4	0	1,09	4	1	2,5

Nadaljevanje Priloge 2

9. vprašanje

Značilnosti in kompetence	1	2	3	4	5	std. odklon	max	min	aritm. sredina
Spol	10	2	2	2	0	1,13	4	1	1,75
Starost	3	3	7	3	0	1,02	4	1	2,62
Znanje	0	0	0	5	11	0,48	5	4	4,68
Izkušnje z vodenjem	0	0	3	6	7	0,77	5	3	4,25
Čut za soljudi	2	0	3	7	4	1,25	5	1	3,68
Privlačna zunanost	2	4	8	2	0	0,89	4	1	2,62
Samozavestna drža	0	4	0	8	5	1,20	5	2	3,56
Odločnost pri delu	0	0	0	4	12	0,45	5	4	4,75
Mora imeti vizijo	0	0	0	2	14	0,34	5	4	4,87
Spoštovanje sodelavcev	0	1	1	3	9	0,91	5	2	4,18

10. vprašanje

Trditev	1	2	3	4	5	std. odklon	max	min	aritm. sredina
Pri vodenju so pomembni le rezultati	0	0	8	4	4	0,86	5	3	3,75
Med moškim in ženskim vodenjem ni razlik	2	5	2	4	3	1,39	5	1	3,06
Vodenja se ne da naučiti, vodja se rodi	2	5	3	5	1	1,20	5	1	2,87
Ženska bolje usposobljena za vodenje sodobne organizacije	3	4	5	2	2	1,29	5	1	2,75
Obstaja ženski način vodenja, ki naj bi poudarjal sodelovanje, zaupanje, odnose, motiviranost podrejenih	2	4	6	2	2	1,20	5	1	2,87
Moški so že zaradi vzgoje, ki jih sili k doseganju rezultatov in zmagovanju ter odločnosti boljši voditelji	5	5	4	2	0	1,05	4	1	2,18

Vir: Rezultati ankete, 2006.