

SPOLNA KONSTRUKCIJA MENEDŽERSKIH VLOG: STEKLENI ORGANIZACIJSKI STROPOVI V DEVETDESETIH

POVZETEK

Teme ženskega dela, spolov, spolnih identitet in spolnosti so v devetdesetih bile zelo prisotne v analizi sprememb v organizacijah in na področju dela. Namen tega prispevka je ponuditi teoretični okvir za nadaljnje empirično raziskovanje žensk na menedžerskih položajih v okviru raziskovanja spolne določenosti slovenskih organizacij. Orisala bom razvoj in spreminjanje teoretičnih konceptov in diskurzov uporabljenih na tem področju v zadnjih desetletjih. Spremembe v organizacijski teoriji, ki je pozorna do vprašanja spola, so odražale dileme in spreminjanje feministične teorije. Ena pomembnih novosti, ki jo zaznamo v devetdesetih, je vse večji interes analitikov organizacij in spolov za vprašanja organizacijske kulture - umeščeni spola v oblikovanje organizacijske kulture ter aktivne vloge, ki jo ima spolna določenost organizacij v oblikovanju in vzdrževanju spolno določenih vlog posameznikov in posameznic v družbi.

Ključne besede: menedžerke, delo žensk, stekleni stropovi, spolno določena organizacijska kultura, spolno določene organizacije.

1. Uvod

Kljub vse večji prisotnosti žensk v sferi plačanega dela, je udeležba žensk na najvišjih položajih v organizacijah in podjetjih (kot tudi na najvišjih političnih položajih) v devetdesetih v celem svetu še vedno majhna, nezadostna in nesorazmerna udeležbi žensk v populaciji, zaposlenosti in izobraženosti žensk. Podatki Mednarodne organizacije dela (ILO, 1997) kažejo, da se v celem svetu v devetdesetih nadaljuje feminizacija plačanega dela, da je vse več zaposlenih mater,¹ ne zmanjšujejo se pa segregiranost² žensk v slabše plačane poklice in »netipične« oblike dela (začasne zaposlitve, delo na domu, delo s skrajšanim delovnim časom).³ Kljub vse večjemu številu žensk strokovnjakinj in menedžerk je na vrhu poklicnih organizacijskih hierarhij povsod v svetu neproporcionalno malo žensk.

Kljub teoretičnemu spraševanju o uporabnosti enotnega koncepta »žensk« in kritikam patriarhalne razlage družbene neenakosti žensk (o čemer bo govor v nadaljevanju),

* Aleksandra Kanjuo Mrčela, dr. sociologije, docentka na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

spolno občutljiva analiza področja dela torej razkriva nekatere (materialne) kazalce slabšega položaja večine žensk v industrializiranih družbah kot posledice spolne segregiranosti neplačanega in plačanega dela. Večino neplačanega, a družbeno potrebnega dela opravljajo ženske kot edino ali kot dodatno delo plačanemu delu.⁴ Večina zaposlenih žensk opravlja dela, ki so nižje vrednotena (statusno in finančno)⁵ in ima manjše možnosti izbire poklica.⁶

Zakaj potem posebej preučevati problem žensk v (najvišjem) menedžmentu? Ženske, na najvišjih položajih v sferi dela so pripadnice elitne skupine (žensk, in družbene elite) in so zaradi udeležbe v za ženske netipičnem poklicu, netipična skupina žensk. Kakšno raziskovalno vrednost ima preučevanje tako majhne in netipične skupine žensk? Zelo veliko (posebej v analizi organizacijske kulture)! Osebe na menedžerskih položajih v veliki meri vplivajo na načine oblikovanja organizacijske (družbene) strukture in organizacijske (družbene) kulture. Udeležba žensk na najvišjih stopnicah organizacijskih hierarhij ima - razen pomena za neposredne spremembe v organizacijah - tudi simbolični pomen, ker so menedžerski položaji prostori družbene moči, ki je v sodobnih družbah še vedno povezana z moško identiteto. Preučevanje načinov, kako ženske pridejo na menedžerske položaje in analiza problemov in ovir, ki jih imajo pri opravljanju svoje funkcije, veliko pove o strukturiranosti in kulturi sodobnih organizacij (družb) in tudi o poteh organizacijskih/družbenih sprememb. **Spol je (nevidna) sestavina organizacijskih struktur in determinanta organizacijske kulture.**

V Sloveniji smo z raziskavo o menedžerkah in menedžerjih ugotovili, da so menedžerski položaji del moškosrediščne družbene ureditve (Kanjuo-Mrčela, 1996). Kljub visoki prisotnosti žensk v sferi plačanega dela s polnim delovnim časom, dobri izobrazbeni ravni, relativno ugodnemu institucionalnemu okolju in ideološkim zahtevam prejšnjega obdobja po enakosti žensk, so ženske na najvišjih položajih (v ekonomski in politični sferi) podnavzoče. Del raziskovalnih rezultatov je nakazal na načine vzdrževanja spolno strukturiranih kulturnih vzorcev v podjetjih. Potrebno bo nadaljnje raziskovanje, da bi natančneje opisali spolno konstrukcijo dela in poklicev, spolno določenost organizacijskih procesov, simbolov, in prakse, ki (re)producirajo določene spolne standarde obnašanja in delovanja in različne spolno določene identitete v sodobnih slovenskih organizacijah.

2. Ženske v menedžmentu v 90.: Stekljeni stropovi se višajo, vendar se ne podirajo

V Zahodni Evropi in Severni Ameriki posebej, toda tudi drugod po svetu, je v zadnjem desetletju opazen porast števila žensk v menedžmentu, toda ne tudi **porast števila žensk v najvišjem menedžmentu.**

Statistični podatki nacionalnih in statistik Mednarodne organizacije dela za mnoge države kažejo vse višjo udeležbo žensk v administrativnih in menedžerskih poklicih. Pri omenjenih statističnih podatkih je treba pripomniti, da gre pri podatkih o udeležbi žensk v menedžmentu za udeležbo žensk v kategoriji, ki obsega veliko skupino različnih

poklicev (med katerimi so tudi poklici z malo organizacijske moči ali udeležbe pri odločanju). Podatki, ki jih dobimo iz raziskav ali baz podatkov različnih gospodarskih ali poslovnih organizacij ali združenj, vedno kažejo na bistveno manjšo udeležbo žensk v menedžmentu (in še posebej na najvišjih menedžerskih položajih in v največjih podjetjih in organizacijah).

Tabela 1

Zaposlenost žensk in udeležba žensk med zakonodajalci-kami, menedžerji-kami in visokimi uradniki-cami, leta 1995

Država	Zaposlenost žensk (%)	Zakonodajalke, menedžerke in visoke uradnice (%)
Islandija	47	28
Češka	46	27
Slovenija	46	28
Danska	45	19
Slovaška	44	27
Nizozemska	41	20
Korea	40	4
Peru	40	24
Singapur	39	16
Salvador	38	26
Hong Kong	38	23
Irska	38	23
Grčija	36	22
Sri Lanka	31	2
Španija	35	32

ILO: Yearbook of Labour Statistics, 1996

Mednarodna organizacija dela (1997) poroča o naraščanju udeležbe žensk v menedžmentu v nekaterih državah:

Kanada	13% (1970)	25% (1980)	40% (1990)	
Madžarska		16% (1980)	25% (1990)	
ZDA	16% (1970)	26,1% (1980)	40% (1990)	41,5% (1992)
Z. Nemčija	16% (1976)		17% (1989)	
Japonska	1% (1950)		9% (1990)	
Avstralija		23% (1986)		26% (1996)

Barbara Parker in Ellen Fagenson (1994) opozarjata, da del velikega povečanja števila žensk v menedžmentu v ZDA lahko pojasnimo s spremembami, ki so od leta 1983 značilne za način klasifikacije poklicev. Sami uporabljata komparativne podatke dveh ameriških vladnih uradov (za delo in za trgovino) in ugotavljata, da se je od leta 1950 do leta 1992 v ZDA povečalo število menedžerskih položajev, kot tudi (delno

povezano s prvim) število menedžerk. Tako je leta 1950 bilo 4% žensk menedžerk, leta 1992 pa 11,4%. Na povečanje števila menedžerk je po njunem mnenju vplivalo tudi vse večje število zaposlenih žensk. Tudi britanski viri opozarjajo, da so nekateri poklici v Veliki Britaniji bili preimenovani v menedžerske, ne da bi se jim spremenila moč, varnost delovnega mesta ali plačilo (Lovenduski in Stephenson, 1999).

MOD (1997) poroča o bistveno manjši udeležbi žensk v najvišjem menedžmentu v primerjavi z udeležbo žensk v (vseh) menedžerskih in administrativnih poklicih v naslednjih državah:

- **ZDA 2,4%** (1996) žensk med generalnimi direktoriji, predsedniki in podpredsedniki uprav ter **1,9%** najbolj plačanih uradnikov in direktorjev v 500 največjih ameriških podjetjih;
- **Japonska 2%** (1990) direktoric korporacij;
- **Velika Britanija 3%** (1995) članic uprav (raziskava 300 podjetij), ali **2%** (1997) generalnih direktoric (100 podjetij Financial Times Stock Exchange);
- **Nemčija 1%** (1995) generalnih direktoric 70.000 največjih nemških podjetij;
- **Francija 13%** (1990) generalnih direktoric velikih podjetij (visoka udeležba žensk v najvišjem menedžmentu v Franciji se je celo znižala od leta 1982, ko je bila 15%).

Na upadanje števila (vseh) menedžerk opozarjajo tudi nekatere britanske analitičarke. Leta 1995 je britanska raziskava o plačah ugotovila, da se je število menedžerk v Britaniji zmanjšalo - z 10,2% 1993 na 9,8% leta 1994 (Marshall, 1995; Wajcman, 1998).

Tudi za Slovenijo je značilno, da je spremljanje sprememb glede položaja žensk v najvišjem menedžmentu otežkočeno zaradi nedostopnosti (časovno in kategorijalno) primerljivih podatkov. Podatki iz baz podatkov GZS kažejo, da se odstotek žensk med tistimi, ki opravljajo poklice najvišjega odločanja, v zadnjem desetletju ni bistveno spremenil. Leta 1987 je bilo med vsemi, ki so opravljali najvišje menedžerske položaje, 9,2 % žensk (Kanjuo-Mrčela, 1996), leta 1996 pa je ta odstotek 9% (GZS, 1996, po UZP, 1999).

Tabela2

Direktorice v majhnih, srednjih in velikih podjetjih, 1996

Podjetja iz registra	Število direktoric	Odstotek direktoric
Majhna podjetja	70	14 %
srednja podjetja	131	9 %
velika podjetja	59	7 %
vsa podjetja v registru	260	9 %

Vir: *Gospodarska zbornica Slovenije, 1996, v: Urad za žensko politiko, 1999.*

Podatki Statističnega urada RS kažejo na povečanje udeležbe žensk na vodilnih položajih. Leta 1986 je med 2771 direktorji in predsedniki kolektivnih organov upravljanja bilo 223 žensk ali 8,04% (Urad RS za statistiko, 1988), medtem ko je bilo leta 1996 med 10336 direktorji/direktoriciami in člani uprave 2226 žensk ali 21,5%

(Urad RS za statistiko, 1998). Natančnejša analiza pokaže, da je povečanje odstotka posledica velikega števila novoustanovljenih majhnih podjetij. Tako kot v svetu se tudi v Sloveniji število menedžerk zmanjšuje, čim večje je podjetje in čim višji je menedžerski položaj.

Leta 1997 sta v 100 največjih družbah v Sloveniji bili dve generalni direktorici oz. predsednici uprave (GZS, 1997). Po podatkih GZS v največjih 52 podjetjih v Sloveniji leta 1998 ni bilo na najvišjem položaju niti ene menedžerke (GZS, 1998); enak podatek posreduje GZS februarja leta 2000 (po Urad za žensko politiko, 1999). Leta 1998 sta v 52 največjih družbah v Sloveniji bili samo dve predsednici nadzornega sveta oziroma skupščine. Od 156 članov uprave v 52 družbah je bilo 24 žensk (15,3%; GZS, 1998).

Statistični podatki o številu žensk v slovenskem menedžmentu torej ne kažejo znatnega poslabšanja, ampak tudi ne izboljšanja glede podnavzočnosti žensk na najvišjih položajih ekonomske sfere po desetih letih tranzicije. Dejavniki, ki so prispevali k temu, da v zadnjem desetletju nismo doživeli drastičnega zmanjševanja že tako nizkega števila žensk v menedžmentu so: stopnja izobrazbe in zaposlenosti žensk (s polnim delovnim časom); obstoječa spolna kultura, ki je posledica ideološke zahteve in institucionalnih temeljev za povečevanje enakosti žensk v prejšnjem sistemu; ozaveščenost žensk (in moških) o pomenu ekonomske neodvisnosti; institucionalna podpora zaposlovanju žensk (pravna ureditev starševstva - od načrtovanja do plačanih dopustov, organizacija predšolskega otroškega varstva, zdravstveno varstvo). Na ohranjanje nespremenjene udeležbe žensk v menedžmentu vpliva tudi veliko novoustanovljenih majhnih podjetij, v katerih je več menedžerk kot v velikih podjetjih.

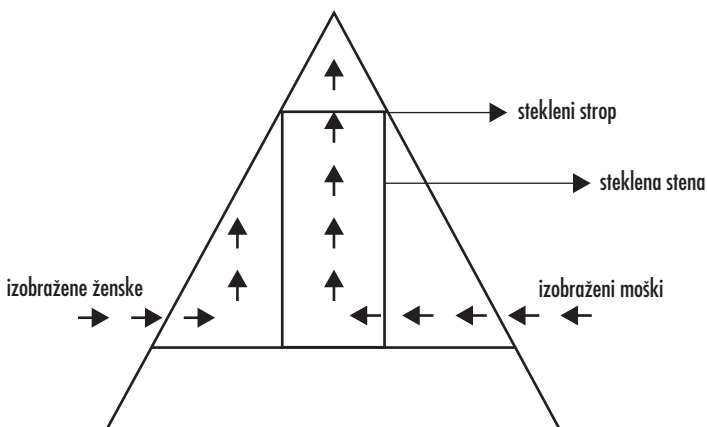
Dejavniki, ki so onemogočali podiranje slovenskih steklenih organizacijskih stropov so deloma vezani na splošno in tudi drugod prisotno družbeno in organizacijsko (ne)sprejemanje žensk na položajih družbene moči, del pa jih zagotovo lahko pripišemo specifičnem obdobju tranzicije. Ekonomska kriza na začetku devetdesetih (izguba jugoslovanskih trgov, zniževanje produktivnosti in življenjskega standarda, visoka brezposelnost) in obsežne spremembe (privatizacija in restrukturiranje podjetij, spreminjanje in priprave sprememb delovne, socialne in gospodarske zakonodaje) so v tranzicijskem obdobju pomembno vplivale na organizacijsko življenje v Sloveniji.⁷ Za tranzicijsko obdobje so značilne (med seboj včasih nasprotujoče si) zahteve, ki so povezane s spreminjanjem in zapuščanjem socialističnega na poti v kapitalistično tržno gospodarstvo. Zahteve po večji kompetitivnosti in tržni usmerjenosti so pogosto definirane kot nasprotje bivšega socialno usmerjenega gospodarskega sistema. Takšna »macho« orientacija ni naklonjena ženskam ali feminističnim vrednotam: vprašanj enakosti in spreminjanja birokratske, androcentrične organizacije namreč sploh ne dojema kot primarnih organizacijskih ciljev. V organizacijski teoriji in praksi sta v obdobju tranzicije prisotna tudi (vsaj retorično) zahteva po uporabi sodobnih mehkih in participativnih načinov vodenja ter organizacijske kulture, ki poudarja upoštevanje in razvijanje potencialov posameznikov in posameznic kot način premagovanja tranzicijskih problemov. Tovrstna orientacija je bolj naklonjena spolni enakopravnosti. V vsakdanji organizacijski praksi imajo veliko vlogo tudi obstoječe družbene vrednote, ki so bile (in ostajajo) mešanica spolnega stereotipiziranja in rahljanja spolno določenih stereotipov.⁸

Analitiki-čarke udeležbe žensk v menedžmentu govorijo o vztrajnem obstoju »**steklenih stropov**« v organizacijah. Pojem je v sedemdesetih nastal v ZDA kot metafora za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih ali etničnih manjšin). Stekljeni stropovi so prisotni na različnih ravneh v različnih organizacijah in družbah, toda skupno vsem je, da so trdno zasidrani kot nevidni del organizacijske zgradbe in da jih je težko podreti. Razloge obstoja teh ovir napredovanja žensk (in drugih družbeno deprivilegiranih skupin) avorji različno pojasnjujejo. V analizi ovir, ki so pred ženskami na poti do najvišjih menedžerskih položajev, Mednarodna organizacija dela (1997) našteva naslednje:

1. narava poklicnih poti žensk (ženske ponavadi napredujejo počasneje in na ne-strateških področjih, kot je npr. kadrovske, kar je posledica »**steklenih sten**« - horizontalne segregiranosti žensk v določene poklice in dejavnosti);⁹
2. družinske obveznosti žensk;
3. odsev neenakosti v sferi plačanega dela (skoncentriranost žensk v majhnem številu slabše plačanih poklicev z manj odgovornosti);
4. odsev družbene in ekonomske neenakosti žensk;
5. lastnosti žensk, ki so hendikep za napredovanje;
6. predsodki in stereotipi, ki jih imajo moški o ženskah;
7. diskriminacija v organizacijski praksi in načrtih napredovanj (načini izbire kadrov, omogočanje pridobivanja potrebnih izkušenj za razvoj in napredovanje, neobjektivno ocenjevanje).

Slika 1

Stekleni stropovi in steklene stene - nevidni deli spolno določene organizacijske strukture



Vir: po ILO, 1997.

Barbara Parker in Ellen Fagenson (1994) poročata o raziskavi (intervjuji z ameriškimi menedžerji), ki je razkrila, da vodilni ljudje menijo, da v organizacijah ženske/menedžerke ovirajo: osamljenost in pomankanje podpore, obravnavanje drugačnosti kot slabosti in osnove za socialno izključevanje, pomankanje institucionalne pomoči pri usposabljanju za menedžersko delo, pri usklajevanju dela in osebnega življenja in pri razvoju organizacijske zavesti. O drugih razlogih skromnega napredovanja žensk so poročali raziskovalci, ki so intervjuvali menedžerje v nekaterih od 500 največjih ameriških podjetij (Catalyst, 1996). Njihovi odgovori so bolj poudarili lastnosti žensk (pomankanje potrebnih poslovnih izkušenj, premalo časa v menedžmentu) kot organizacijske ovire ali nasprotovanje (ali pomankanje podpore) s strani moških menedžerjev.

Slovenski menedžerji in menedžerke menijo, da so glavni razlogi majhnega števila žensk v menedžmentu: družinske obveznosti žensk, pomankanje samozavesti, nizke aspiracije pri ženskah in njihova emocionalna nestabilnost, več odsotnosti z dela, stereotipne predstave o menedžerkah in diskriminacija pri zaposlovanju in napredovanju. Večina spraševanih je iskala razloge v ženskah samih, nekateri so se zavedali tudi negativnega vpliva (organizacijskega in družbenega) okolja (Kanjuo-Mrčela, 1996).

Pregled raziskav v Evropski uniji (Lovenduski in Stephenson, 1999) kaže na zelo različne razloge majhnega števila žensk v menedžmentu (posebej najvišjem): nemške raziskave kažejo na kombinacijo razlogov, ki so zakoreninjeni v družbi, povezanih s kulturo v podjetjih in pri ženskah samih, medtem ko raziskave v Britaniji in na Nizozemskem kažejo na razlike v ravni ambicij med moškimi in ženskami in tudi na spolno določena pravila v organizacijah. »Prekinjene« poklicne poti (prekinjanje kariere zaradi rojevanja in vzgoje otrok) so zagotovo eden od razlogov podnavzočnosti žensk v najvišjem menedžmentu, toda britanske raziskave kažejo na to, da ženske zaostajajo celo preden so v obdobju, ko zaradi rojevanja ali vzoje otrok spreminjajo poklicne načrte. Raziskava britanskega Inštituta za menedžment (ILO, 1997) je pokazala, da je bilo leta 1997 v populaciji menedžerjev in menedžerk v starostni skupini od 35 do 64 let 86% poročenih moških in nekoliko manj - 79% poročenih žensk. Skoraj polovica (43%) menedžerjev je imelo otroke mlajše od 16 let, medtem ko je med menedžerkami samo 21% imelo otroke mlajše od 16 let. Nemška raziskava Sindikata zaposlenih v menedžmentu je ugotovila, da je leta 1997 bilo med menedžerji samo 4% neporočenih, med menedžerkami pa celo 43% neporočenih. Veliko menedžerjev (57%) in še precej več menedžerk (74%) je bilo brez otrok.

Slovenska raziskava (Kanjuo-Mrčela, 1996) je pokazala, da v Sloveniji (še vedno) menedžersko delo ne izključuje (tudi za menedžerke) družinskega življenja in otrok: večina žensk iz raziskovanega vzorca (80%) je bila poročena in večina je imela otroke (praviloma 2); poročenih pa je bilo 100% menedžerjev. Menedžerke so bile neprimerno bolj obremenjene z gospodinjskimi obveznostmi kot menedžerji, kar potrjuje domnevo o dvojni obremenjenosti zaposlenih žensk (tudi na najvišjih položajih). Raziskava Judy Wajcman (1998) je pokazala, da britanske menedžerke prevzemajo moške obrazce nesodelovanja v gospodinjskem delu, vendar pa tega dela ne prenašajo na partnerje, temveč na plačano pomoč (delo drugih žensk). Še vedno menedžerke v primerjavi z menedžerji opravijo same neprimerljivo več domačih, gospodinjskih del. Drugače kot

menedžerji, ki jim ni treba izbirati med družino in poklicem, so britanske menedžerke večinoma brez otrok. Ista raziskava je pokazala, da zaradi vse večje negotovosti na delovnih mestih moški kritično premišljujejo o svojem prispevku delovni organizaciji, toda brez pomembnejšega povečanja časa, ki ga posvečajo domu in družini. Empirične raziskave torej potrjujejo paralelno delovanje delovnih in »**spolnih pogoib**« (Pateman, 1984), ki moške osvobodijo večine zunajdelovnih obveznosti, ženske pa nadobremenujejo s fizično in emocionalno podporo moškim.

Pogosto se zastavlja vprašanje, ali bodo spremembe v sodobnih organizacijah in menedžmentu prispevale k povečanju števila menedžerk, ali pa bodo pomenile celo nove ovire napredovanju žensk na najvišje položaje. Nekatere avtorice menijo, da je »dehierarhizacija« (zniževanje hierarhičnih organizacijskih piramid) - s stališča žensk, ki so v glavnem prisotne na nižjih menedžerskih položajih - negativna sprememba. Calasova in Smirčičeva (1993, po Collinson in Hearn, 1996) predvidevata, da bo globalizacija vplivala na to, da bodo menedžerke prisotne na nižji, nacionalni ravni, na višjih, mednarodnih (strateško pomembnejših) položajih pa bodo moški menedžerji. Nekatere britanske raziskave, o katerih poroča MOD (1997), so odkrile nove ovire v poklicnem napredovanju žensk: decentralizacija prej centraliziranih dejavnosti in služb (npr. kadrovske področje) na poslovne enote bo zahtevala širši obseg sposobnosti in splošne menedžerske izkušnje (ki jih ponavadi ozko specializirane menedžerke nimajo). Vse bolj prisotno podaljšanje delovnika in povečan delovni pritisk ter intenziteta dela, značilna za mnoga vodilna delovna mesta otežuje delo vsem menedžerjem in menedžerkam, toda posebej tistim, ki imajo dodatne družinske ali gospodinjske obveznosti (in to so večinoma ženske).

Novelja analiza položaja žensk v menedžmentu se od vprašanj, koliko je žensk v menedžmentu in zakaj jih je tako malo, obrača k vprašanjem, kako omogočiti ženskam lažji vstop na vse ravni menedžmenta in kakšne posledice bo to imelo v organizacijah. Nekateri analitiki menijo, da samo vztrajanje na določenem številu žensk v menedžmentu ne bo dejansko spremenilo veliko (ker bo pomenilo vključevanje večjega števila žensk v institucije ustvarjene za moške), medtem ko drugi menijo, da se s povečanjem vključenih žensk (kvantitativne spremembe) začneja spreminjati tudi organizacija sama (kvalitativne spremembe).

Razlogi za dolgotrajni obstoj ovir pri vstopu žensk v svet najvišjega menedžmenta so družbeno in organizacijsko določeni (zadevajo vidno in nevidno organizacijsko zgradbo, prepletanje pravil privatne in javne sfere in prepletanje individualnega in strukturnega - organizacijskega in družbenega). V nadaljevanju bom orisala teoretične okvire, znotraj katerih se razlaga položaj žensk v menedžmentu (kot delu sfere plačanega dela).

3. Razvoj in spreminjanje teoretičnih razlag

Zgodovina preučevanja organizacij in kasneje tudi menedžmenta brez tematiziranja spola je dolga. Vse do 80-tih let 20. stoletja sta **sociologija in teorija organizacij** v glavnem zanemarjali pomen spola v analizi organizacij. Navidezno spolno nevtralna

analiza je dejansko zakrivala seksističnost pristopov. Že od klasičnih analitikov dela in organizacij (Durkheim, Weber in Marx) spol ni bil posebej tematiziran, v analizah pa se je implicitno uporabljalo moškega kot normo. Webrova definicija idealnega tipa birokracije (ločevanje privatnega in javnega, poudarjanje brezosebnega in racionalnega) je posebej pomembna, ker je služila in služi kot model večini sodobnih organizacij (javni sferi), v katerih so norme delovanja (in napredovanja) ustvarjene tako, da (kombinirane s spolno določeno urejenostjo življenja v privatni sferi) ustrezajo moškemu, ne pa ženski. V birokratski organizaciji so moški prevzeli dominacijo tako nad direktnim nadzorom (menedžerski položaji), kot tudi nad tehničnim znanjem (povezanost profesionalnega in tehničnega z moškim; Connell, 1995, po Judy Wajcman, 1998). R. M. Kanter (1977) govori o »moški etiki racionalnosti« dominantni v večini menedžerske literature 20. stoletja. Toda tudi študije, ki so odkrivale »drugo plat« formalne organizacije in predlagale nove pristope kot kritiko klasičnih menedžerskih in organizacijskih teorij, niso upoštevale spolne determiniranosti organizacij.¹⁰ Sodobnejši analitiki sprememb v sferi dela, celo tisti, ki kritično obravnavajo birokratsko organizacijo, so nenaklonjeni analizi njene spolne strukturiranosti. Mintzbergova analiza sodobne organizacije in njene navidezne racionalnosti, objektivnosti, ki razkriva subjektivno in politično v organizacijah, še vedno vidi menedžerja kot moškega. Uporaba seksističnega jezika (univerzalnega »on«), metafor in modelov ostaja značilnost večine socioloških del in del teorije organizacij. Collinson in Hearn (1996) v analizi literature v 80-tih razkrivata seksističnost, ki se kaže v uporabi metafor, kot so »kapitani industrije« in militarističnih konceptov moči in vojaške zmage, spolno določenega jezika, ki implicira moške akterje (npr. »penetriranje trgov«), uporabo moških šal in sklicevanja na moške športe.

Medtem ko sta 'mainstream' sociologija in teorija organizacij zanemarjali vprašanje spola v organizaciji, se tudi **feministične avtorice**, ki so vprašanje spola povzdignile na raven političnega in - kasneje z velikim uspehom - akademskega interesa, dolgo niso odkrito zanimale za organizacijo. Po mnenju feminističnih avtoric¹¹ so se v organizacijah odražali odnosi, ki so bili značilni za kapitalistično družbo. Kapitalistična družba je strukturirana kot patriarhalna in so ženske diskriminirane v dvojnem sistemu podrejenosti: kot poceni delovna sila v javni sferi in pod dominacijo moških v privatni sferi. Acker (1992) meni, da so del razloga, zakaj so se feministične avtorice malo ukvarjale z organizacijo, slabe izkušnje z alternativno zasnovanimi ženskimi organizacijami (ki naj bi temeljile na sodelovanju in pozitivni uporabi moči). Halford, Savage in Witz (1997) omenjajo nekatere izjeme - feministične avtorice, kot so npr. R. M. Kanter (mnogi jo imajo za začetnico razlaganja odnosa spola in organizacije, čeprav Kanterjeva eksplicitno organizacijske odnose moči razlaga s položajem v organizaciji in ne s spolno pripadnostjo), Ressenrjeva (analiza dvojne – patriarhalne in birokratske - strukture organizacij) in Fergusonova (radikalna feministična kritika birokratske organizacije).

Sodobna literatura, ki obravnava organizacijo in menedžment, uvaja vprašanje spola v analizo na več načinov. En del analizira **ženske na menedžerskih položajih**. Pozornost raziskovalk in raziskovalcev je usmerjena predvsem na naslednje sklope vprašanj: modeli kariere; delo v »drugi izmeni«; posledice prekinitev dela ali dela s

skrajšanim delovnim časom na kariero; vloga mentorjev/zasčitnikov; mreže medosebnih razmerij (znotraj in zunaj organizacij); uspeh na splošno in v karieri; podpora in zahteve partnerjev/otrok/staršev/starejših odvisnih oseb; maskulina organizacijska kultura; reakcije moških na pobude za izboljšanje položaja žensk; rasne in etnične razlike med ženskami v menedžmentu; in razvojne možnosti (Davidson in Burke, 1994). Literatura o ženskah v menedžmentu pogosto analizira in različno vrednoti vprašanje specifičnih ženskih načinov vodenja.

Nekateri avtorji in avtorice tematizirajo ženske ali feminine lastnosti ali stil vodenja, kot del **»novega vala«, novih menedžerskih pristopov**. To je posebej značilno za (večinoma ameriške) menedžerske »guruje« (Peters, Handy, Drucker). Če je za tradicionalni menedžment bilo značilno definiranje uspešnosti v smislu upoštevanja moških lastnosti (trdnost, pogum, individualizem, kompetitivnost), naj bi novi kriteriji uspešnosti menedžerskega stila temeljili na ženskih lastnostih. Ženski pristop je definiran kot del »mehkega« vodenja, usmerjenega v kulturo, vizijo, ljudi, sodelovanje, teamsko delo, komunikacijo. Britanski Inštitut za menedžment ugotavlja, da bodo ženski načini vodenja ustrežnejši za novo tisočletje. (v Wajcman, 1998) Pomembno je poudariti, da analize kažejo, da je kljub uporabljeni retoriki »novega«, »mehkega« menedžmenta, dejanska praksa še vedno dominantno tradicionalna in da so spremembe menedžerskih stilov in večja demokratizacija delovnih mest izrazito redki (Maddockova, 1999; Wajcmanova, 1998; Gallieva et al, 1998). Tretja skupina avtorjev se ukvarja s **spolno določenostjo organizacij** (in organizacijskih kultur), o čemer bo več govora v nadaljevanju. Del teh analiz govori o **moških v menedžmentu in organizacijah**, toda tokrat kot o eksplicitni kategoriji, ne pa v smislu navidezno nevtralne spolne analize organizacij (Collinson in Hearn, 1996).

3.1. Od socialnega konstruktivizma preko esencializma do kontingenčne spolne identitete: dileme enakosti in različnosti ter strukturalizma in post-strukturalizma

The point is not that women are different, but that gender difference is the basis for the unequal distribution of power and resources.

Judy Wajcman, 1998

Ko govorimo o potrebi po vstopu večjega števila žensk v menedžment, se pogosto zastavlja vprašanje - ali želimo, da ženske vstopijo v menedžment zaradi tega, ker so enake kot moški, ali zaradi tega, ker so drugačne. Zagovor enakosti je podlaga za utemeljevanje, da ženske imajo pravico biti enakopravne in dokazati, da pod istimi pogoji lahko naredijo isto kot moški; zagovor drugačnosti pa je podlaga za argument, da jim zaradi drugačnosti ne smemo onemogočiti vstopa, celo nasprotno - spodbujati jih je treba, ker bodo s svojo drugačnostjo - včasih razumljeno kot večvrednostjo - prispevale k uspešnosti organizacij.¹² Ali ženskam na poti stojijo strukturne ovire ali pa ženske ne uspevajo, ker so drugačne od moških? Vprašanja so direktno povezana s strategijami za doseganje enakopravnosti in presegajo razmišljanja o položaju ali možnostih napredovanja žensk v menedžmentu – so del ene izmed pomembnih

teoretičnih kontroverz feminizma: **debate med konstruktivizmom in esencializmom** in s tem povezane debate o uporabnosti in upravičenosti univerzalnega **koncepta »ženske«**.

Za feministke »drugega« vala je bilo osnovno politično vprašanje, kako doseči odpravljanje v družbeni strukturi določenih in zasidranih spolnih stereotipov. Analitičarke so, kot smo videli v dvojni družbeni strukturi (kapitalistična ekonomska struktura in patriarhalna spolna struktura) našle razlago podrejenosti žensk. Zavzemale so se za odpravljanje videnja žensk kot drugačnih (in s tem manj vrednih) članic družbe. Liberalne feministke so želele doseči enako obravnavo žensk in moških in so minimalizirale razlike med spoloma. Patemanova (1988) je kritična do pristopa, ki ženskam nalaga sprejemanje pravil, ki so bila prvotno zapisana za moške (kar pa pomeni doseganje samo formalne, ne pa dejanske enakopravnosti) in meni, da je enakopravnost žensk potrebno doseči kot izraz svobode žensk kot žensk, ne pa kot kazalec tega, da so ženske lahko enake kot moški.

V 70-tih in 80-tih novi esencializem (npr. Gilliganova, 1982) poudarja superiornost »ženskosti«, ženskih zgodovinsko nespremenljivih principov identitete, kot osnove zahtev po reafirmaciji v družbi dolgo podrejene drugačnosti žensk. Koncept je usmerjen na posameznice, ki naj bi odkrile, spoštovale in razvijale svoje naravno bistvo.^{13 14} V analizi žensk v menedžmentu lahko omenimo Rosnerjevo (1990) kot zastopnico ideje o potrebi prepoznavanja in revaloriziranja specifičnega in moškemu superiornjšega **ženskega stila vodenja**. Članek Rosnerjeve je povzročil dolgo debato o obstoju in vrednosti ženskega menedžerskega stila. Nekateri avtorice (Adler, 1987) so se zavemale za pristop komplementarnosti (kar pomeni, da so moški in ženske drugačni in da je potrebno drugačnost upoštevati kot pozitivno komponento organizacijskega življenja). Kljub nekaterim empiričnim raziskavam, ki so potrdile trditve Rosnerjeve, večina empiričnih analiz zavrača obstoj dveh stilov vodenja, ki bi bili spolno določeni in katerih nosilci bi bili moški ali ženske. Raziskave v 90-tih kažejo, da kljub navdušenju nad »ženskim stilom vodenja« dejanska praksa ne kaže niti razlik med spoloma niti večje razširjenosti »feminilnih lastnosti v menedžerski praksi (Wajcmanova, 1998). Tudi raziskava med slovenskimi menedžerkami in menedžerji ni ugotovila razlik med načini vodenja med spoloma. Razlike so se pojavile med spoloma prav tako kot med pripadniki in pripadnicami raziskovalnih spolno homogenih podvzorcev menedžerk in menedžerjev (Kanjuo-Mrčela, 1996).

Kate Soper (1997) meni, da je razčlenjevanje in razširjanje, oziroma zavedanje o kompleksnosti koncepta »ženske« (glede na raso, nacionalno in razredno pripadnost, starost, poklic, spolno usmerjenost, starševsko vlogo, zdravje) v skladu s feminističnim razkrivanjem maskulinitete »univerzalnega« spolno »nevtralnega« humanističnega subjekta in zahtevo po vključevanju žensk v koncept. Definiranje »ženske« s sklicevanjem na nekatere inherentne, nespremenljive lastnosti, kot so skrb za druge ali materinstvo, onemogoča identifikacijo mnogih žensk (ki niso in ne bodo matere) z »univerzalnim« konceptom. Mnoge feministke zavračajo definiranje femininosti z istimi lastnostmi, ki so rabile za domestifikacijo žensk in so bile osnova spolne delitve dela v družbi, ki je imela in ima za ženske negativne socialne in ekonomske posledice. V

kritiki koncepta ženske identitete J. Marshall (1984), ki je v 80. uporabila esencialistični pristop, sem ugotovila, da je v tovrstnem pristopu vablivo pozitivno vrednotenje lastnosti, ki so do sedaj bile v družbi podcenjevane (hkrati pa definirane kot ženske lastnosti), toda da je nesprejemljivo določati »pravo« identiteto žensk (in v nasprotju z njo moških), ki bi temeljila na klasičnih stereotipih o ženskah (sprejemanje sveta, kakršen je; emocionalnost; vzgojiteljska vloga; potrpežljivost), ker se tako ženske veže na tiste vloge, področja, obnašanja in lastnosti, ki so jim bili določeni v androcentrični družbi. Ugotovila sem, da takšen koncept ne dopušča moškim in ženskam proste izbire med potencialno velikim številom različnih modelov obnašanja in življenja (Kanjuo-Mrčela, 1996). Enako J. Wajcmanova (1998) meni, da pri analizi spolov in moči v organizacijah argumenti enakosti in različnosti niso koristni, ker uporabljajo stereotipno določene modele feminilnega in maskulinega, ki so osnova tradicionalnega koncepta ženskosti, ki je žensko podrejal moškemu. Scott (1988, v Wajcman, 1998) meni, da je način reševanja problema različnosti-enakosti v tem, da se demaskira odnose moči, ki temeljijo na zoperstavljanju pojmov enakopravnosti in razlike in negiranju iz tega izhajajočih dihotomnih konstrukcij političnih izbir. Poudarek, meni Scott, mora biti na multiplih identitetah ljudi (moških in žensk).

Post-strukturalistični koncept vidi esencialistično definiranje bistva spolnih identitet kot reakcionarno in definira spolno identiteto kot proces in ne kot konstanto. S poudarjanjem različnosti in fragmentiranosti individualnih izkušenj posameznic in posameznikov upošteva, da so na individualni ravni prisotni včasih kontradiktorni in spreminjajoči se deli identitet, ki so odvisni od velikega števila dejavnikov. Collinson in Hearn (1996) omenjata naslednje vidike »dekonstrukcije in decentralizacije subjekta«: razred, starost, etnična pripadnost, vera, telesna sposobnost, spolnost, svetovni nazori, regionalna in nacionalna pripadnost, videz, starševski/zakonski/družinski status, preživljanje prostega časa, poklic in kariera, velikost, nagnjenost k nasilju. Vse te različnosti bodo vplivale na to, kakšna bo konkretna identiteta posameznice ali posameznika. Vpliv postmoderne diskurza na feministično teorijo v 90. (od družbenega h kulturnemu, od strukturnega k individualnemu, od načrtovanja dejanj k razumevanju identitet in jezika) pomeni odmik od prej prevladujočega patriarhalnega diskurza, ki je bil deležen kritik predvsem zaradi implicitnega esencializma (pripisovanja moškim inherentne sposobnosti izkoriščanja žensk), neobčutljivosti za razlike med ženskami (posploševanje položaja in izkušenj bele, zahodne ženske srednjega razreda) in omejenosti patriarhata kot edinega pojasnila podrejenosti žensk (Crompton, 1999).

Kritika patriarhalnega koncepta¹⁵ torej zmanjšuje pomen strukturiranosti in poudarja pomen individualnih izkušenj in dejanj. Pozitiven aspekt tovrstnega diskurza je v njegovi odprtosti za spremembe: socialna in kulturna variabilnost femininosti in maskulinosti je podlaga za ugotavljanje možnosti spreminjanja dominantnih oblik maskulinosti (hegemonistične maskulinosti). Kritiki postmodernih vplivov na feministično teorijo opozarjajo na negativne aspekte tovrstnih sprememb diskurza: izražajo zaskrbljenost, da bo individualističen pristop in zavračanje iskanja skupnega v raznolikosti empiričnega povzročil metodološke in strateške težave pri analiziranju spolov in poskusih iskanja poti za spreminjanje (Crompton, 1999). Soperjeva (1997) opozarja, da obstajajo določene

»materialne okoliščine«, ki so značilne za vse ženske in se ne glede na razlike v diskurzih in na simbolični ravni relativno počasi spreminjajo.¹⁶ Če se ne osredotočimo na specifičnost ženske izkušnje, ne moremo registrirati, razumeti in spreminjati tovrstnih okoliščin. Če je prevelik poudarek na enakosti žensk nevaren v smislu reproduciranja moških norm (v sferi dela), pa prevelik poudarek na dezintegraciji pojma »ženske« lahko onemogoči razumevanje kolektivno slabšega položaja žensk v sferi dela (Wajcmanova, 1998). Nekateri iščejo odgovor v takojimenovanem »**strateškem esencializmu**«, ki bi premagal nevarnost izgube solidarnosti zaradi prevelikega individualizma in disperzije (Kemp in Squires, 1997; Soper, 1997).

Vrsta avtoric in avtorjev pri analizi spolnih razmerij in spola v organizaciji uporablja navidezno kontradiktorne pristope - upoštevajo tako strukturne omejitve in determinante možnosti, dejanj in oblikovanj identitet posameznikov in posameznic kot tudi individualne sposobnosti in možnosti vplivanja, izbire, rezistence in aktivnega odnosa na individualni ravni. V svojih analizah uporabljajo kategorije moških in žensk, ne da bi pozabljali na njihovo notranjo raznolikost in različnost. Cromptonova (1999: 8-9) govori o **teoretičnem pluralizmu**, ki naj bi temeljil na nekaj podmenah:

1. zaradi nezmožnosti ene same vseobsegajoče teoretične pojasnitve je potrebno zavzeti
2. teoretični pluralizem se ne sme spreobrniti v relativizem (značilen za nekatere post-strukturaliste), ker so strukture še vedno pomembne - spolno je definirano na družbeni in ne samo na individualni ravni,
3. teoretični pluralizem omogoča razumevanje kompleksnosti različnih dimenzij spolnih razmerij z uporabo različnih pojasnjevalnih okvirjev,
4. ena dimenzija različnosti – biološka različnost je centralnega pomena za spolna razmerja, čeprav se njen pomen spreminja in je družbeno določen,
5. spolna razmerja so zgodovinsko specifična in jih moramo razumeti kot takšna.

Zaradi razlik med univerzalnim konceptom »ženske« in izkušnjami individualnih žensk, ki se v manjši ali večji meri (ali se ne) identificirajo s tem konceptom, J. Marshall (1994) v novejših delih uporablja analitični dualizem in se zavzema za analitično uporabo notranje diferenciranih spolnih identitet in upoštevanje tako strukturnega kot tudi subjektivnega vidika spolnih razmerij. Podobno se I. Butler (1997) zavzema za novo feministično politiko, ki bo upoštevala variabilnost ustvarjanja identitet (v metodološkem, normativnem in političnem smislu) in tako odgovorila na zahtevo po neesencialistični ontološki drži na eni in praktični politiki na drugi strani. Wajcmanova (1998: 25) se eksplicitno zavzema za ohranjanje obeh konceptov (dihotomije moški/ženska in notranje raznolikosti obeh kategorij) »v igri«, ker meni, da so ženske v delovni sferi v manj ugodnem položaju, in da ne smemo pozabiti, da spol ni »samo lastnost, ki ljudi deli v dve skupini - družbe so organizirane na osnovi spolne razlike in vsakemu spolu so pripisane naloge, identitete, odgovornosti in vloge.«

Feministična misel se je torej od vseobsegajoče in monokavzalne teorije patriarhata razvila v večplastno raziskovanje »**kontigenčne spolne identitete**«, (Kempova in Squireseva, 1997), ki je še vedno politično angažirano raziskovanje povezano s politično angažirano teorijo.

3.2. Pristop družbeno določenega spola (gender approach)

Kot del omenjenega teoretičnega razvoja (kritičnega teoretičnega odgovora na vseobsegajoči in strukturalistični patriarhalni kot tudi na radikalno individualističen poststrukturalistični diskurz) je v zadnjem desetletju v literaturi in akademskih študijah opazen trend premika zanimanja od preučevanja žensk (ženskega dela, ženskega vprašanja, ženskih študij) k preučevanju spolov (študije spolov). Upošteva različnost ne samo med ženskami in moškimi, ampak tudi znotraj teh kategorij¹⁷ in prav tako spremenljivost spolno določenih razmerij, ki so »lahko patriarhalna, toda ni nujno da so takšna« (Crompton, 1999). Razumevanje kompleksnosti temelji na razumevanju osnov spolno določenih razmerij, ki presegajo samo ekonomske razlage. Družbeno določeni spol je konstitutivna sestavina vseh družbenih, ekonomskih, političnih, in kulturnih odnosov in procesov: definira lastnosti, predpostavke o sposobnostih in pogoje življenja, dela in razmerij moških in žensk.

Spolno določena analiza organizacij razkriva, da so organizacije, ki so pogosto prikazovane kot spolno nevtralne, spolno določene v vseh svojih sestavinah. Navidezna spolna nevtralnost je krinka implicitne moškosti (moško telo, spolnost, družinske obveznosti, privatno življenje) kot standarda organizacijskega življenja (definiranja delovnih mest, načinov vstopanja in napredovanja v organizaciji, časovne in prostorske organizacije dela, kriterijev vrednotenja dela, itn). Spolno določena analiza organizacij je kritična do stališč, ki razloge za seksističnost v organizacijah razumejo samo kot vpliv ali odsev zunajorganizacijskih dejavnikov in analizira, kako se seksističnost reproducira v organizacijah samih.

Halford, Savage in Witzova (1997) omenjajo tri pristope pri preučevanju spola in (birokratskih) organizacij: kontingenčni, esencialistični ali pristop umeščenosti. **Kontingenčni** pristop negira spolno komponento birokratske organizacije: birokracijo ima za spolno nevtralno, spolno določena ravnanja pa razume kot odklon od birokratskega modela, ki bi jih dosledna uporaba birokratskih pravil odpravila. Kot primer kontingenčnega pristopa avtorji navajajo Kanterjevo (1977), ki trdi, da je spolna določenost birokratske organizacije naključna posledica delovanja birokratskih pravil v organizacijah, ki so na začetku 20. st pridobile značilno spolno določeno kadrovske strukturo (ženske v uradniških in moški na vodilnih položajih). Neenakosti v moči, obnašanju in možnostih potem niso bile več posledica spolnih konstruktov, ampak določene z naravo položajev v birokratski hierarhični lestvici. Popolnoma nasprotno je stališče **esencializma**: birokratska organizacija je inherentno maskulina, predstavlja moški način organiziranja. Ženske, ki so na najvišjih položajih v birokratskih organizacijah, morajo prevzeti moške kulturne obrazce. Zastopniki/ce esencializma, npr. Fergusonova (1984, po Halford, Savage in Witz, 1997) trdijo, da obstajajo ženski načini organiziranja, ki so nasprotni birokratskim oblikam. Koncept **umeščenosti** pa vidi organizacije kot »družbeno umeščene prakse«, v katerih ne veljajo jasna, enostavna in enoznačna pravila. Analiza spolno določene prakse poglobi analizo neformalnega (za razliko od formalnega) v organizacijah in odkriva spolno določeno podstrukturo, ki določa prostorsko in časovno ureditev, obnašanja, zveze med delovnim in bivalnim

prostorom (Halford, Savage in Witz, 1997). Spolno določene organizacijske prakse, vrednote, jezik in simboli določajo ženskam in moškim v organizacijah položaje in standarde delovanja v skladu s polariziranimi simboli (kultura-narava, racionalno-emocionalno, objektivno-subjektivno, javno-privatno), ki so hierarhično vrednoteni (Wajcman, 1998; Maddock, 1999, Kanjuo-Mrčela, 1996). Na ta način ustvarjeni okviri organizacijske kulture (o kateri bo govor v nadaljevanju) (re)producirajo spolno določena razmerja, ki kot v začaranem krogu vzdržujejo spolno določene organizacijske kulture.

3.3. Maskulinitet in menedžment

V 80-tih in 90-tih so k razumevanju spolne določenosti organizacij (in organizacijskih kultur) prispevale kritične študije o moških (moškosti, maskulinitetu), ki proučujejo podobnosti in različnosti znotraj kategorije »moškega«, moško življenje in biografije, vire moške moči. Pomembno sporočilo teh študij je, da je več »moškosti«, ki se razlikujejo glede na socialne ali osebne lastnosti (npr. rasa, spolna usmerjenost, fizična sposobnost, razredna pripadnost). Tako je npr. možno razlikovati med homoseksualno moškostjo, črnsko moškostjo ali pa hegemonistično moškostjo (belega moškega srednjih let, ki pripada srednjemu razredu). Hegemonična moškost dominira nad ostalimi oblikami moškosti, medtem ko so nekatere oblike moškosti istočasno v položaju dominantnosti in podrejenosti (npr. bela delavska heteroseksualna moškost; Collinson in Hearn, 1996).

V analizi menedžmenta to pomeni, da, čeprav je menedžerska teorija in praksa do sedaj implicirala eno vrsto moškosti, obstaja več možnih načinov opravljanja menedžerske vloge. Collinson in Hearn (1996) ponujata dve razlagi pomena in konotaciji same besede menedžment. Prva je izpeljava iz italijanske besede *menagere* (16. st.), ki je pomenila rokovati s stvarmi, posebej v zvezi s konji in ima konotacijo maskulinega koncepta nadzora. Toda, obstaja tudi druga izpeljava - iz francoske besede *manager* (18. st.) -, ki je pomenila skrbno, nežno in pazljivo skrb za gospodinjstvo, kar ima feminino konotacijo. S to alternativno konotacijo besede in pojma menedžmenta avtorja ilustrirata svoje osnovno sporočilo: da »menedžment kot funkcija, profesija in praksa ni nujno pod dominacijo maskulinega stila, diskurza ali procesa na splošno ali konkretnih moških« (Collinson in Hearn, 1996: 5).

Avtorja sta kritična tako do 'mainstream' literature (ki ne problematizira spola v menedžmentu in organizacijah), kot tudi do literature o ženskah v menedžmentu, ki zanemarja analizo hierarhično in/ali spolno določene moči in prakse moških kot menedžerjev in menedžerjev kot moških. Menita, da poudarjanje ženske drugačnosti (v vodenju, organiziranju), potrebe po razvijanju sposobnosti žensk za uspešnost v organizacijskih hierarhijah in koncentriranje pozornosti izključno na ženske, vodi v nevarnost vračanja krivde na žrtev ali/in esencionalizma. Zavedata se značilnosti prevladujoče menedžerske moškosti - dejstva, da tako menedžerji kot moški pogosto asimetrične odnose moči vidijo kot samoumevne in da sta moški biološki spol in hierarhični položaj menedžerja vira moči moških menedžerjev, ki se prepletata, toda poudarjata potrebo po razumevanju hierarhičnosti in spolne določenosti moči

menedžerjev kot socialno določene in zaradi tega spremenljive. V tem smislu lahko analiziramo obnašanje moških (kot nosilcev moči), v organizacijah in posebej njihovo reagiranje na vstop in spodbujanje vstopa žensk v tradicionalno moška področja dela. Hearn (1994) meni, da feministična kritika, ki je razkrila številčno dominacijo in represivno obnašanje moških menedžerjev (dominacijo moških v formalni strukturi organizacijske moči in vzdrževanju te moči) predstavlja izzive za moške na več ravneh - osebni, medosebni, politični, družbeni, teoretični, na katere moški različno odreagirajo: s sovraštvom,¹⁸ indiferentnostjo ali željo po spremembi.

Nekateri avtorji menijo, da mnogokratne in različne oblike moškosti povezuje skupna lastnost: visoka raven ciljno-racionalne instrumentalnosti, za katero je značilna težnja po nadzoru (Kerfoot in Knights, 1996). Ta lastnost večine oblik moškosti je značilna za moško definirano kapitalistično družbo (in organizacijo). Kapitalistična podjetja stimulirajo doseganje abstraktnih instrumentalnih ciljev (rezultat, dobiček, rast), menedžerska dejavnost pa je definirana kot določanje strategije in nadzor nad doseganjem ciljev. Simboli, ki so pogosto uporabljeni za izražanje uspešnosti organizacij, so simboli agresivnosti in nasilja, tekmovalnosti in (fizične) moči, nenehne aktivnosti (ne pa refleksije; Wajcman, 1998). Ker predstavlja dominanten diskurz sodobne družbe, je moškost v menedžmentu centralnega pomena.

4. Organizacijska kultura in spol

Analitiki organizacij v devetdesetih (Acker, 1990; Cockburn, 1991; Mills in Tancerd, 1992; Maddock in Parkin, 1994; Itzin in Newman, 1995; Collins in Hearn, 1996; Halford, Savage in Witz, 1997) iščejo v organizacijah načine oblikovanja in vzdrževanja različnih moških in ženskih identitet. Ugotavljajo, da se v organizacijah reproducirajo segregacija žensk in moških v plačano/neplačano delo, prav tako kot neenakosti v plačilu in statusu. Uporabljajo koncept **spolno določene organizacijske kulture** (gendered organisational culture), ki razkriva spolno določenost organizacijskega jezika, načinov komunikacij, formalnih in neformalnih stikov, simbolov, vrednot in idej.¹⁹ Itzinova (1995) našteva naslednje lastnosti spolno določene organizacijske kulture: hierarhičnost in patriarhalnost, spolna segregiranost, spolna delitev dela, spolno stereotipiziranje, spolna diskriminacija, seksualizirano okolje, spolno nadlegovanje, seksističnost, mizoginost, odpor do sprememb, spolna določenost moči.

Newmanova (1995) razdeli novejšje feministične in kritične analize organizacijskih kultur v tri kategorije: **integracijsko perspektivo** (ki posebej dobro opiše reprodukcijo kulture, načine adaptiranja, pove pa malo o notranjem bogastvu in raznolikosti organizacijskih kultur), **diferenciacijski pristop** (predstavitev organizacijskih subkultur, kontrakultur, individualnih identitet, občutkov pripadnosti in psihološke varnosti, toda različne dele kulture še vedno predstavi kot zaprte in ločene od drugih delov) in **fragmentacijsko perspektivo** (ki na postmodernističen način vidi organizacijo kot multiple skupine simbolov in načinov kulturne identifikacije, analizira diferenciacijo in fragmentacijo socialnega sveta). Vsaka od perspektiv prispeva na svoj način k analizi

spolno določene dinamike organizacij. Integracijska perspektiva pojasnjuje spolno določenost tradicij, prepričanj in načinov delovanja, diferenciacijska perspektiva pojasnjuje različne pojavne oblike spolno določene kulture v različnih delih organizacije (vezano na poklice, oddelke, področja), fragmentacijska perspektiva pa obravnava napetosti in dvomnosti v vlogah in identitetah žensk.

V nadaljevanju bom predstavila novejšje **tipologije organizacijskih kultur**, ki so posebno pozornost namenile spolni dimenziji in determiniranosti organizacijske kulture. Klasifikacija Maddockove in Parkinove (1994) je nastala na osnovi raziskave, ki je obsegala intervjuje z menedžerji in menedžerkami ter analize učinkovitosti programov enakih možnosti v britanskih javnih podjetjih v zgodnjih devetdesetih. Raziskovalki sta ugotovili vztrajnost spolnega stereotipiziranja kot dela organizacijske kulture (po 20 letih obstoja politik in programov enakih možnosti). Raziskava je pokazala, da se ženske bolj zavedajo spolno določene organizacijske kulture kot moški. Avtorici sta izoblikovali šest tipov organizacijskih kultur, ki na različne načine spolno določajo vloge v organizacijah. Poimenovali sta jih z metaforami, ki ilustrirajo njihovo vsebino: klub za gentlemene, vojašnica, športna slačilnica, spolno slepa, pametni macho, in verbalna podpora.

»**Klub za gentlemene**« je tradicionalna kultura, ki ženskam in moškim strogo določa vloge, ki spominjajo na klasične, »naravne« moške/ženske vloge v privatni sferi (mati, gospodinja in moški hranilec). Moškim so v tej kulturi pripisani vodilni in pomembni položaji, ženskam pa podrejene vloge in vloge pomočnic. Kultura je do žensk, ki so konformne, prijazna, zaščitniška in civilizirana in zaradi tega za mnoge ženske (ki se identificirajo z vlogami in same verjamejo v naravno delitev spolnih vlog) sprejemljiva. Mnoge ženske se tej kulturi ne upirajo in celo ostro nasprotujejo ženskam, ki takšne kulture ne sprejemajo (npr. menedžerke). Menedžerke so v tej kulturi obravnavane kot kršitev norme in imajo težave tako z moškimi kot z ženskami.

»**Vojašnica**« je militaristična, avtoritativna kultura, ki temelji na moči vodilnih, ki so do podrejenih grobi, jih zastrahujejo in do njih kažejo malo spoštovanja. Podrejeni so pogosto fizični delavci, ženske in člani-ce drugih marginaliziranih družbenih skupin.

»**Športna slačilnica**« je moškosredična kultura, iz katere so ženske izključene, ker temeljijo odnosi na predpostavkah in simbolih moškega spola, seksualnosti, druženja in športnih aktivnosti. V takšni kulturi bo pogosta uporaba seksističnega jezika in šal. Moškost bo prisotna v načinu urejevanja delovnih prostorov (slike nagih žensk v delavnicah) ali uporabe govornice telesa v prostoru (moški, ki se na sestanku guga na stolu s rokami prekrizanimi nad glavo in tako kaže svojo fizično dominantnost).

»**Spolno slepa**« kultura ne vidi razlik med življenjem žensk in moških. Članom organizacije dopusča da pozabijo pomen spola na delovnem mestu, toda standard, ki ga implicitno uporablja, je standard belega, telesno sposobnega moškega. Namesto da bi diskriminirala, spolno slepa kultura negira realnost in razlike, ki med ljudmi obstajajo. Tovrstna kultura spodbuja ženske k doseganju standardov »super-ženske«.

»**Pametni macho**« je kultura, v kateri je osnovna vrednota učinkovitost. To je kultura ekstremne tekmovalnosti, bolj ostra in kruta oblika spolno slepe kulture. Macho mene-

džerke in menedžerji so večinoma orientirani samo na delo, brez otrok so in so geografsko mobilni.

»**Verbalna podpora**« je kultura, v kateri moški, ki so seznanjeni in izobraženi o feminizmu in ženskih pravicah in se imajo za neseksistične, verbalno podpirajo enake možnosti žensk, toda malo dejansko spremenijo na tem področju. To je kultura politične korektnosti, ki se lahko izteče v nove oblike zatiranja: od vseh žensk se pričakuje, da bodo samozavestne in se znale postavljati zase (enako kot bi vsi črnci morali imeti stališča črnih politikov), vse ženske morajo biti dobre menedžerke. Ljudi se v tej kulturi ne dojema kot osebe, pač pa kot predstavnice-ke spola, rase, razreda.

Prve tri kulture temeljijo na razlikovanju, druge tri na enakosti spolov. Vse kulture (in ne samo prve tri) imajo drugačne konsekvence za moške kot za ženske in vse omejujejo delovanja in obnašanja obeh spolov. Tipi kultur Maddockove in Parkinove spominjajo na Handyjeve (1993) štiri organizacijske kulture (kultura moči, vlog, nalog in kultura osebnosti). V Handyjevi kulturi moči je moč tradicionalno vezana na moškega, ker temelji kultura na patriarhalnih, tradicionalnih vlogah. Kultura vlog je kultura birokratske organizacije, v kateri so moški postavljeni na višje, ženske na nižje položaje. Kultura nalog in osebnosti sta kulturi, v katerih položaji (in razdelitev moči) niso odvisni od togo določenih tradicionalnih ali birokratskih pravil, temveč od sposobnosti, znanja (čeprav sta obe prisotni v kombinaciji s kulturo vlog ali kulturo moči). Toda podobno »spolno slepi« in »macho« kulturi dve Handyjevi kulturi zaradi svoje navidezne enakopravnosti in implicitnega moškega standarda postavljata ženske v drugorazredni položaj.²⁰

Podobno Maddockovi in Parkinovi klasificira organizacijske kulture Newmanova (1994), ki razlikuje tri kulturne oblike: tradicionalno, tekmovalno in transformacijsko. Meni, da niso nikoli v praksi prisotne v čisti obliki, ampak kombinirane (odvisno od položaja žensk v organizacijah in od reagiranja organizacij na zunanje pritiske). **Tradicionalna kultura** je mešanica administrativnega in profesionalnega. Na obeh dimenzijah so ženskam določene stereotipne vloge, ki odražajo tradicionalne družinske vloge žensk. Tako so menedžerke lahko v vlogah mater, tet, soprog in hčerk (odvisno od starosti in osebnostnih značilnosti, kot so nežnost, ali komunikativnost). Nekatere ženske si priborijo bolj »kolegialne« vloge (zabavnih sestic ali ljubljenk), ki jim dopuščajo vključevanje v moške kroge.²¹ Če se ženske ne strinjajo s temi strogo in stereotipno določenim vlogami in se jim upirajo, jih v organizacijah vidijo kot »težavne«. Podrejen položaj ženske delavskega razreda ali črnk se izraža v odnosu do njih, npr. naslavljanje z »dekleta« ali po imenu. V **tekmovalni kulturi** vlada »macho kavbojski režim«, kar pomeni, da so dinamičnost, nenehne izboljšave in nenehna dejavnost vir in osnova moči. Moč ni tako togo postavljena kot v tradicionalni kulturi in ženske so dobrodošle, če zdržijo tempo, toda moč je simbolizirana z moškimi »seksi« simboli (akcije, kontrole, dominacije, zmage).²² **Transformacijska kultura** temelji na retoriki novih menedžerskih stilov in opolnomočenja zaposlenih. Odnosi niso tako familiarizirani kot pri tradicionalni kulturi in tudi ne tako seksualizirani kot pri tekmovalni kulturi, ženske pa so vrednotene kot ljudje (v skladu s zahtevami upravljanja s človeškimi viri) in v skladu s svojimi prispevki. Toda, nova menedžerska kultura je spolno slepa in pravila o enako-

pravnosti so bolj navidezna kot dejanska. Naslednji problem s transformacijsko kulturo je ta, da pri najvišjih vodilnih pričakuje leaderske lastnosti in sposobnosti, se pravi prirojene lastnosti (ki so pogosteje videne kot da so prirojene moškim in ne ženskam).

Čvrsto zasidrana stališča o moškosti menedžmenta (kot pomemben del organizacijskih kultur) potrjujejo številne empirične raziskave (Scheinova, 1994; Kanjuo-Mrčela, 1996; Wajcmanova, 1998). Scheinova je v 70-tih ugotovila, da večina menedžerjev in menedžerk enači menedžerja z moškim (menedžerjem so pripisovane lastnosti, ki so bolj pogosto pripisovane moškim kot ženskam). Brennerjeva je ponovila raziskavo 1989 na vzorcu menedžerjev in menedžerk, Scheinova pa na vzorcu študentov in študentk menedžmenta. Ugotovitve teh dveh študij kažejo, koliko se je v 20 letih spremenil stereotip menedžerja. Večina moških menedžerjev še vedno enači menedžerja z moškim, medtem ko so se odgovori menedžerk spremenili in ne izražajo več spolno določenega stereotipa. Rezultati Scheinove med študenti in študentkami so bili podobni: medtem ko študentke ne določajo spola menedžerskem položaju, študenti vidijo menedžerja enako kot moški menedžerji (v prvi in ponovljeni raziskavi). Scheinova je ponovila raziskavo še na mednarodnem vzorcu študentk in študentov menedžmenta (Nemčija, Velika Britanija, Kitajska, Japonska) in ugotovila, da so tako študentke kot študentje menedžerjem pripisovali lastnosti, ki so jih bolj pogosto pripisovali moškim kakor ženskam.²³ Medtem ko sta si stereotip o moškem in stereotip o menedžerju podobna, je stereotip o ženski obema nasproten, kar ženskam v menedžmentu predstavlja dodatno breme. V prevladujoči kulturi, ki moč definira kot moško lastnost, ni pozitivnih modelov močnih žensk (ker sta si pojma ženske in moči nasprotujoča).²⁴

Wajcmanova (1998) je v raziskavi konec leta 1993 v 5 multinacionalnih podjetjih s sedežem v Veliki Britaniji (anketa 324 menedžerk in menedžerjev),²⁵ ugotovila obstoj visoko spolno določene (moškosrediščne) kulture, povezanost privatnega in poslovnega življenja (ki ima posledice za definiranje organizacijskih vlog) ter spolno določenost moči in avtoritete kot moških področij. V raziskavi Marshalove (1995; kot tudi v drugih raziskavah, o katerih poroča Judy Marshal) so britanske menedžerke opisale prevladujočo moškosrediščno kulturo kot agresivno, grobo in konfliktno ter jo označile za najpomembnejši razlog, zaradi katerega ženske zapuščajo ali razmišljajo o zapuščanju menedžerskega položaja.

Pomemben del kulture organizacij zadeva **spolnost** v organizaciji.²⁶ Velik del analiz spolnega obnašanja v organizaciji je usmerjen v analizo odnosa moči in spolnosti.²⁷ Burellova analiza odnosa spolnosti in dela pojasnjuje sistematično izrivanje in izbrisovanje spolnosti iz sodobnega organizacijskega okolja kot način obvladovanja podrejenih in izvajanja menedžerskega nadzora.²⁸ Burell meni, da predstavlja obstoj spolnosti na delovnem mestu odpor organizacijski deseksualizaciji²⁹ oziroma popolni menedžerski kontroli (po Hern in Parkin, 1987). Wajcmanova (1998) Burellovi analizi zameri, da ne upošteva, da se moška solidariziranost nasproti menedžmentu zelo pogosto udejanja na račun žensk. Wajcmanova meni, da lahko moč, ki jo imajo moški v organizacijah, razumemo šele, če organizacije razumemo kot arene moške spolne dominacije. Hearn in Parkin (1987) opozarjata na to, da pogosto menedžerji (moški) uporabljajo spolnost (spolno nadlegovanje ali/in šale) kot rutinske načine ohranjanja avtoritete.

Analiza spolnosti v delovnem okolju razkriva dva vidika spolnosti - prostovoljne spolne odnose in dejanja spolnega pomena (izražanje čustev, ljubezni in nežnosti, ki jih lahko razumemo kot naravni del organizacijskega življenja ali pa kot odpor do togih pravil sodobne organizacije) in represivne oblike spolnosti (nasilje, sadizem, dominacija in nadlegovanje, ki so usmerjeni k vzdrževanju odnosov moči in nadzora). Spolno razkazovanje, občutki, skriti ali odkriti spolni odnosi, so sestavni del delovnega okolja, enako kot so različne oblike spolnega nadlegovanja (od šal s spolno tematiko, ki ljudi spravljajo v zadrego, do posilstev) del vsakdanjega delovnega življenja večine žensk (in mnogih moških).³⁰

Seksualiziranost ženskega telesa je specifičen organizacijski problem žensk (v menedžmentu), ker sta žensko telo in emocionalno delo implicitni del pogodbe o zaposlitvi (Ackerjeva, 1990; Wajcmanova, 1998). Ženske morajo (zaradi svojega telesa) dokazovati, da jim položaj, ki ga zasedajo legitimno pripada (kljub temu da so ženske). Pogosto poskušajo ženske svoj spol in spolnost prikriti (z oblačili, s tem, da ne omenjajo »ženskih« tem in problemov). Podrejenost žensk je tako v organizacijah »erotizirana« ali »seksualizirana« (Halford, Savage in Witz, 1997).

Gutek in Cohen (1992) s pojmom »prelitja spolne vloge« (sex role spillover), pojasnjujeta prenašanje (prelivanje) spolnih vlog v delovno okolje. Spolno določene vloge so za delo irelevantne ali celo delovnim vlogam nasprotni, ampak pogosto nad njimi »prevladajo«. Avtorja pojasnjujeta to prevlado s tem, da je spol najvidnejša socialna lastnost, da se spolnih vlog naučimo zgodaj v življenju (in da to vpliva na vse naše kasnejše učenje) in, da je moškim in ženskam najprijetneje z drugim spolom imeti razmerja, ki so v skladu z družbeno določenimi spolnimi vlogami.

Slovenske menedžerke so potrdile, da se pri svojem delu vedno zavedajo svojega spola, in da se morajo za iste rezultate bolj dokazovati kot moški kolegi. Zanimivo je, da moški menedžerji niso menili, da morajo ženske narediti več za isto priznanje. Slovenska raziskava je razkrila tudi eksplicitno izražena negativna stališča menedžerjev do vstopa žensk v menedžment, kakor tudi izrazito stereotipna stališča o zaposlovanju in vlogah spolov na splošno. Čeprav manj poudarjene in manj pogoste, so bile seksistične in za ženske omejevalne predpostavke o ženskah implicitno prisotne tudi pri menedžerkah v slovenskih podjetjih. Naša raziskava je pokazala, da se menedžerji in menedžerke kljub navidezno spolno nevtralni politiki zaposlovanja in napredovanja zavedajo spola kandidatk, kandidatov in zaposlenih v podjetjih, in da je spol (ki ima za podjetje posledice, kot so porodniški dopusti ali bolniške odsotnosti, ki jih v glavnem uporabljajo ženske) pomemben dejavnik zaposlovanja in napredovanja (Kanjuro-Mrčela, 1996).

Na osnovi dosedanje analize se zdi, da so ženske v slovenskem menedžmentu še vedno v nekoliko ugodnejšem položaju kot njihove kolegice npr. v Veliki Britaniji (ki se zaradi agresivnosti, grobosti in izolacije, ki jo čutijo v organizacijah, odločajo zapustiti menedžerske položaje), kar pa ne pomeni, da ne živijo in delujejo v izrazito spolno določeni (moškosrediščni kulturi), katero označuje patroniziranje s strani moških, nuja po dodatnem dokazovanju (zaradi »drugega« spola), diskriminacija in lastnosti kot so: agresivnost, tekmovalnost, potreba po dominaciji, nadrejenost in abstrahiranje privatne sfere, zanemarjanje emocionalnega in skrbi za druge. Prevladujoča organizacijska kultura

ustreza hegemonistično maskulinemu stereotipu in daje prednosti moškim (menedžerjem), ki se lažje identificirajo s tem stereotipom, kar pa ne pomeni, da ga tudi mnoge slovenske menedžerke (in druge ženske) ne podpirajo in soustvarjajo, kakor tudi, da stereotip ne omejuje in diskriminira tudi mnogih moških.

Spremembe moškosrediščne organizacijske kulture se pogosto poskušajo sprožiti z različnimi načini in oblikami programov enakih možnosti (ki naj bi pospešili napredovanje ali vključevanje žensk v tradicionalno moške poklice, omogočili enakost v plačilu, omogočili usklajevanje privatnega in poklicnega življenja).³¹ Glede intenzitete zahtev so programi lahko »mehki« (zahtevajo samo povečanje možnosti napredovanja – izobraževanje, olajšanje zaposlovanja) ali pa »trdi« (kvote - ko pripadnost določeni podnavzoči skupini pomeni prednost pri zaposlovanju/imenovanju). Programi za enake možnosti zahtevajo, da se različne skupine ljudi obravnavajo različno. Wajcmanova (1998) poroča o vse večjem odporu do programov enakih možnosti in vse glasnejšem predlaganju alternative v obliki »upravljanja različnosti« (kot del novih politik upravljanja s človeškimi viri - poudarek na individualnem pristopu, pomenu zavzemanja in vključenosti) - novi politiki, ki naj bi raznoliko delovno silo obravnavala individualno, ne pa birokratsko silila kategorije zaposlenih v kalupe enakosti. Mnogi dvomijo o dejanski vsebini retorike, ki jo ponuja »upravljanje različnosti«.

Kljub optimističnim stališčem, da se moškosrediščne (hegemonistično maskuline) organizacijske kulture spreminjajo, in da jih je možno spremeniti (organizacijska raven), podobno kot vsebino identitet moških in žensk (individualna raven), so procesi spreminjanja in odpravljanja (moške) dominacije zelo počasni. Spremembe, ki bi dejansko odpravile ovire in izenačile možnosti pri zaposlovanju, napredovanju in organizacijskem življenju vsem, ki ne ustrezajo ali/in ne sprejemajo stereotipno spolno določenih modelov, so radikalne spremembe načina definiranja dela in nedela, vlog in odnosov med ljudmi v organizaciji in zunaj nje. Spremembe bi zadevale časovno in prostorno redefiniranje dela in delovnih razmerij, ki bi upoštevali ritem življenja zunaj organizacij in skrb za druge ljudi in odpravljanje obstoječih hierarhičnih odnosov (Ackerjeva, 1990; Wajcmanova, 1998). Spremembe zahtevajo bistveno prilagoditev moških in žensk na nove vloge («domestifikacijo moških»; Wajcmanova, 1998) in novo razdelitev moči. Spremembe prav tako zadevajo redefiniranje vrednosti dela in delovnih zaslug in sposobnosti.³²

5. Sklep

Analiza spolne konstrukcije družbenih vlog se od razlaganja in razumevanja spolne določenosti razmerij v privatni sferi (sferi reprodukcije) v zadnjem desetletju dvajsetega stoletja seli v organizacijo in obravnava, kako so spolno določena razmerja ustvarjena in reproducirana v sferi dela, v organizacijskem življenju samem, znotraj organizacijskih kultur (kar je seveda povezano z okoljem organizacij in urejenostjo privatne sfere). Novejše raziskave organizacijske kulture prispevajo k razumevanju spolno določenih identitet, položajev, in možnosti posameznikov in posameznic v organizacijah in družbi.

Spolna določenost organizacij in njihovih kultur se izraža v eksplicitnem in implicitnem upoštevanju spolne delitve plačanega in neplačanega dela; usvarjanju in ohranjanju stališč, simbolov in načinov delovanja in komuniciranja, ki pojasnjujejo, izražajo in podpirajo spolne stereotipe in spolno hierarhičnost. Študije organizacijske kulture razkrivajo moško dominacijo v organizacijskih kulturah, ki so pogosto bile definirane kot spolno nevtralne. Organizacije kot deli moškosrediščne družbe prispevajo k ohranjanju spolno določenih kulturnih konceptov, ki diferencirajo moškost in ženskost in (hegemonistični) moškosti dodeljujejo večjo vrednost.

Dosedanja analiza položaja žensk v menedžmentu v Sloveniji je pokazala visoko soodvisnost organizacijskih kultur in urejenosti privatne sfere, kot tudi nekatere dimenzije reproduciranja spolno določenih organizacijskih kultur. Nadaljnja analiza in empirično raziskovanje organizacijskih kultur bosta prispevali k razumevanju vseh razsežnosti spolno določene kulture slovenskih podjetij. Analiza organizacijskih kultur bo vsebovala preučevanje organizacijskih procesov, ritualov, pravil, jezika, simbolov in načinov delovanja in obnašanja, kot tudi stališč in vrednot posameznic in posameznikov, ki podpirajo in vzdržujejo organizacijsko kulturo. Analiza bo ocenila vpliv, ki ga je imelo obdobje tranzicije in spreminjanja slovenskega gospodarstva v zadnjem obdobju na organizacijsko kulturo in položaj žensk v organizacijah in v menedžmentu v Sloveniji.

OPOMBE

1. Za mnoge države značilna M krivulja zaposlenosti žensk izgublja izrazito M obliko in se zvišuje.
2. ILO SEGREGAT podatkovna baza obsega podatke o poklicih po spolu za 40 držav za leta blizu 1970, 1980, in 1990. Novejša analiza (zaradi nezadovoljstva z definirano ženskih poklicev v statistikah) se od spremljanja segregiranosti poklicev na nacionalni ravni obrača k iskanju vzrokov segregiranosti in uporablja študije primerov (v določenih organizacijah ali poklicih).
3. To še posebej velja za zahodne države. Npr. v Veliki Britaniji se zaposlenost žensk s polnim delovnim časom ni povečala od leta 1951. Leta 1995 je bilo od vseh žensk 44% zaposlenih s skrajšanim delovnim časom, kar je bilo 87% vseh zaposlenih s skrajšanim delovnim časom (Itzin, 1995; delo s skrajšanim delovnim časom je povezano z nižjim plačilom, neplačanimi odmori, prazniki, pokojninskim zavarovanjem, manjšimi možnosmi napredovanja).
4. Po podatkih Evropske komisije (1999) ocenjene vrednosti neplačanega dela kot dela DBP variirajo (zaradi različnih načinov izračuna) in znašajo od 11-20% v Španiji, 38% v Nemčiji, 33-75% v Franciji in 36-72% na Nizozemskem.
5. Razlage razlik v plačilih v glavnem uporabljajo teoriji človeškega kapitala in koncentracije žensk v majhno število poklicev, zelo malo pa je razprav o metodologiji vrednotenja dela (ki je spolno določena).
6. Po ILO (1997) podatkih o ženskah v strokovnih in tehničnih poklicih, je leta 1991 v ZDA 48,4% žensk v tej poklicni kategoriji delalo v dveh poklicih (učiteljice in medicinske sestre). Na Japonskem je v teh dveh poklicih delalo 46,6% te poklicne kategorije žensk, v Indiji in Hong Kongu pa več kot 80%. Po podatkih avstralskega statističnega urada je bilo leta 1992 54,8% vseh zaposlenih žensk v dveh poklicnih skupinah (uradnice in prodajalke), 20% jih je bilo v poklicni skupini profesionalnih in paraprofesionalnih poklicev, od tega 52% v dveh poklicih (učiteljice in medicinske sestre).

7. Nekatere empirične raziskave (Stanojević et al) nakazujejo posledice sprememb v organi/zacijah, toda za potrditev predvidenih posledic bo potrebno nadaljnje empirično raziskovanje.
8. Tranzicija v slovenskem gospodarstvu v devetdesetih ni pospešila vključevanja večjega števila žensk na položaje družbene moči, toda na koncu desetletja je vodenje gospodarskega ministrstva v slovenski vladi prevzela ženska (dr. Lea Petrin), kar ima simboličen pomen glede prisotnosti žensk na najvišjih položajih slovenskega gospodarstva.
9. Kot del nevidne »steklene arhitekture« sodobnih organizacij lahko zasledimo tudi pojem »steklenih dvigal« - skritih in nevidnih prednosti, ki jih imajo moški v feminiziranih profesijah in poklicih (Williams, v Kimmel in Messner, 1998). S to metaforo lahko ilustriramo npr. položaj moških ravnateljev v šolah, ali urednikov med novinarkami.
10. Kritika Ackerjeve in Houteneve (1974) Mayoovega znanega eksperimenta o produktivnosti je pokazala, da Mayo ni upošteval spolne sestave delovnih skupin (niti spola vodilnih in raziskovalcev) in spolne dinamike, kar je mogoče pomembno vplivalo na rezultate eksperimenta (najvišja produktivnost je bila, npr. dosežena v ženski skupini).
11. Ki so (kot npr. Walby, Hartman in Cockburn) preučevale vprašanja povezana z delom žensk: spolno segregiranost poklicev in trga delovne sile, spolno določenost koncepta sposobnosti, kvalifikacije, zahteve moških sindikatov po plači moškega hranilca.
12. V analizi menedžerskih stilov to vprašanje zadeva debato o tem, ali obstajata moški in ženski stil vodenja.
13. Del esencionalizma kategorije »moškega« in »ženske« razlaga kot nastale na osnovi družbenih procesov, ki so spolom pripisali fiksne in koherentne lastnosti in rezultirali v spolno specifičnih modelih obnasanja, delovanja in načinov organiziranja. (Fergusonova, 1984, po Halford, Savage in Witz, 1997).
14. Tudi ekofeminizem delno lahko razumemo kot esencionalističen, če se sklicuje na definiranje narave kot matere in žensk kot bližjih naravi.
15. Definicija patriarhata Burrisove (1996: 64) se trudi preseči vsaj nekatere od omenjenih kritik: »sistem moške dominacije v katerem nekateri moški (in ženske, ki uporabljajo patriarhalne vrednote in prakso) dominirajo nad drugimi moškimi in večino žensk.«
16. Kot primer Soperjeva (1997) omenja strah žensk (npr. različnost izkušnje moškega ali ženske, ki sreča neznanega moškega na prazni cesti).
17. Cockburnova pravi, da so "moški in ženske - enaki in različni" (po Crompton, 1999).
18. Cockburnova (1991) je v analizi štirih britanskih organizacij (trgovina, sindikat, državna uprava in lokalna administracija) ugotovila razširjen in učinkovit moški odpor do enakih možnosti za ženske (moški so npr. bili kritični do porodniškega dopusta, ne pa do veliko bolj pogostih in nepredvidljivih bolniških dopustov).
19. Evropska Komisija (1999) ugotavlja, da je najbolj inovativen pristop na področju proučevanja žensk v organizacijah v Evropski uniji v zadnjem času prispevala prav analiza organizacijske kulture in njene spolne določenosti.
20. Itzinova (1995) meni, da so vse štiri Handyjeve kulture spolno zasnovane: kultura moči v moškosti, kot kriteriju »pravih naslednikov«; »old boy« networku, ki pomeni kulturo moči znotraj kulture vlog; kultura osebnosti z moškimi akterji in vrednotami, kultura nalog, ki deluje znotraj kulture vlog pa je zasnovana na tekmovalnosti in moškem druženju.
21. Newmanova uporablja nekatere tipične ženske vloge, ki jih je definirala Kanterjeva (1977): mati, zapeljivka, ljubljenska ali »železna lady« (ki lahko zaradi pomanjkanja femininosti ustreza vlogi tete). Kanterjeva dodeljevanje stereotipnih vlog ženskam pojasnjuje s stigmatiziranjem žensk v spolno neuravnovešenih skupinah (ko so ženske v manjšini).
22. Burris (1996) meni, da spremembe v organizacijah (nove tehnologije), ki so povezane z novimi organizacijskimi kulturami povzročajo nove oblike kontrole moških, nove oblike patriarhata, kot je »tehnokratski patriarhat«, ki temelji na kompjuterizaciji, znanju, profesionalnosti, novih tehnologijah.

23. Sinclair, 1995 (po Collinson in Hearn, 1996) ugotavlja, da sedanja kultura na podiplomskih poslovnih študijah (MBA) perpetuira maskulinitet menedžmenta. Študentke se lahko počutijo izključene, ker vsebine, načini poučevanja, učenja, vrednotenje karier, razumevanje privatnega življenja, odsevajo in uporabljajo moške vrednote in standarde. Sinclair govori o »gladiatorskem vzdušju« - učitelji zastrahujejo študente (pogosto s pozitivnim odzivom).
24. Wajcmanova (1998) ugotavlja, da so močne ženske pogosto opisane kot agresivne in ambiciozne, medtem ko so močni moški preprosto videni kot uspešni.
25. Za podjetja je bila značilna uporaba modernih tehnologij, fleksibilizacija organizacijske strukture (zniževanje hierarhičnosti), upadanje dolgoročnih kariernih načrtov v eni organizaciji in obstoj programov enakih možnosti, ki so bili ocenjeni kot primeri dobre prakse.
26. Tudi ta vidik je bil dolgo sistematično izključen iz literature o organizacijah. Spremembo prinaša feministična in radikalna analiza organizacij.
27. In je pod vplivom Foucaultove analize biološkega spola, družbeno določenega spola in moči, definirane kot diskurzivni odnos, ki se nenehno spreminja in je del vseh organizacijskih in družbenih razmerij.
28. Izrivanje aktivne spolnosti kot sovražnika discipliniranega in s togimi pravili določenega dela in izključevanje žensk (kot način kontroliranja seksualnosti) sta bila značilna za čas nastajanja velikih organizacij, ki so zaposlovale samo moške. Zanemarjanje spolnosti, emocionalnosti (občutkov ljubezni, tolažbe) in prokreacije v organizacijski logiki in teoriji (kot tudi v praksi) prispeva k reproduciranju implicitnih spolno določenih odnosov (Morgan, 1986; Hearn in Parkin, 1987; Acker; 1990; Burrell, 1992).
29. Elias (1992) poroča o raziskavah odporov proti organizacijski deseksualizaciji (posebej v »totalnih institucijah«; Goffman): homoseksualnosti v britanski mornarici v 18. in 19. st, koncentracijskih taborišč (kjer je seksualnost pomenila afirmacijo življenja pred smrtjo), lezbičnih odnosov v sodobnih ženskih zaporih, v sodobnih ameriških rudnikih.
30. Wajcmanova (1998) poroča o raziskavah, ki ugotavljajo, da so ženske v tradicionalno moškodominantnih področjih dela in poklicih v večji meri izpostavljene spolnemu nadlegovanju, kot ženske v tradicionalno ženskih področjih in poklicih.
31. Primera programov enakih možnosti sta britanski program Možnosti 2000, v katerega je vključeno 300 podjetij (program ima tri cilje: usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja; povečevanje samozavesti žensk; vstopanje žensk na tradicionalno moška področja dela) in avstralska Akcija za enake možnosti zaposlovanja za ženske, v kateri sodelujejo vsa podjetja z več kot 100 zaposlenimi, ki morajo letno poročati vladni agenciji o napredovanju k zastavljenim ciljem (cilj akcije je preprečevanje diskriminacije in doseganje enakih možnosti zaposlovanja).
32. Vrednotenje dela je spolno konstruirano: npr. ljudje, ki se lahko popolnoma posvetijo plačanemu delu (brez družinskih obveznosti), so »naravno« bolj sposobni prevzeti vodilna dela; sposobnosti, ki so vezane na upravljanje z denarjem so več vredne kot sposobnosti vezane na odnose z ljudmi; pri vrednotenju dela niso vrednotene sposobnosti vezane na skrb za druge; dvigovanje in prenašanje predmetov je vrednoteno kot težje fizično delo od dvigovanja in nošenja ljudi (starejših, hendikepiranih, otrok); Ackerjeva (1992); Evropska komisija (1999).

LITERATURA

- Acker, J., 1990. »Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization«. *Gender and Society*, vol. 4. no. 2.
- Acker, J. in van Houten, D.R., 1992. »Diferential Recruitment and Control: the Sex Structuring of Organizations«, v: Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Burrell, G., 1992. »Sex and Organizational Analysis« v Mills, A.J. in Tancred, P. (ur.)(1992) *Gendering Organizational Analysis*, London: Sage Publications
- Burris, B. H., 1996. »Technocracy, Patriarchy and Management«, v: Collinson, D. L in Hearn, J. (ur.), *Men as Managers and Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage Publications.
- Butler, J., 1997. »Subjects of Sex/Gender/Desire«, v: Kemp, S. in Squires, J. (ur.), *Feminisms*. Oxford: Oxford University Press.
- Catalyst, 1996. *Women in Corporate leadership: Progress and Prospects*. New York: Catalyst.
- Collinson, D. L in Hearn, J., 1996. *Men as Managers and Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage Publications.
- Cockburn, C., 1991. *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. Basingstoke: Macmillan.
- Crompton, R. (ur.), 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford: University Press.
- Davidson, M. J. and Burke, R. J., 1994. *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Elias, N., 1992. »The Civilising Process«, v: Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- European Commission, 1999. *Women in Decision Making: Report on Existing Research in the EU*. Luxembourg: Office for Official Publications of the EC.
- European Commission, 1999. *Women and Work: Report on Existing Research in the EU*. Luxembourg: Office for Official Publications of the EC.
- Gallie, D. et al., 1998. *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Clarendon Press.
- Gilligan, C., 1982. *In a Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gospodarska zbornica Slovenije, 1997. *Sto največjih družb v Sloveniji*. Ljubljana: GZS.
- Gospodarska zbornica Slovenije, 1998. *Največje družbe v Sloveniji*. Ljubljana: GZS.
- Gutek, B. in Cohen, A. G., 1992. »Sex Ratios, Sex Role Spillover, and Sex at Work: a Comparison of Men's and Women's Experiences«, v: Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Halford, S., Savage, M. in Witz, A., 1997. *Gender, Careers and Organization*. London: Macmillan.
- Handy, C., 1993. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Hearn, J. in Parkin, W., 1987. »Sex« at »Work«: *The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. Sussex: Wheatsheaf Books Ltd.
- Hearn, J., 1994. »Changing Men and Changing Managements: Social Change, Social Research, and Social Action«, v: Davidson, M. J. and Burke, R. J. (ur.), *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- International Labour Organization, 1997. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. ILO.
- International Labour Organization, 1996. *Yearbook of Labour Statistics*. ILO.
- Itzin, C., 1995. »The Gender Culture in Organizations«, v: Itzin, C. in Newman, J. (ur.), *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.

- Itzin, C. in Newman, J., 1995. *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.
- Kanjuo Mrčela, A., 1996. *Ženska v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kanter, R. M., 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kemp, S. in Squires, J. (ur.), 1997. *Feminisms*. Oxford: Oxford University Press.
- Kerfoot, D. in Knights, D., 1996. »The Best is yet to Come?: The Quest for Embodiment in Managerial Work«, v: Collinson, D. L in Hearn, J. (ur.), *Men as Managers and Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage Publications.
- Kimmel, M. S. in Messner, M. A., 1998. *Men's Lives*. Needham Heights: Allyn&Bacon.
- Lovenduski, J. in Stephenson, S., 1999. »Women in European Decision-Making: A Report on Research«, v: European Commission, *Women in Decision Making: Report on Existing Research in the EU*. Luxemburg: Office for Official Publications of the EC.
- Maddock, S. in Parkin, D., 1994, »Gender Cultures: How they affect Men and Women at Work«, v: Davidson, M. J. and Burke, R. J. (ur.), *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Maddock, S., 1999. *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage Publications.
- Marshall, J., 1995. *Women Managers Moving On: Exploring Career and Life Choices*. London: Routledge.
- Mills, A. J., 1992. »Organization, Gender and Culture«, v: Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), 1992. *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Newman, J., 1995. »Gender and Cultural Change«, v: Itzin, C. in Newman, J. (ur.), *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.
- Parker, B. in Fagenson, E. A., 1994. »An Introductory Overview of Women in Corporate Management«, v: Davidson, M. J. in Burke, R. J. (ur.), *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Pateman, C., 1988. *The Sexual Contract*. Cambridge: Polity Press.
- Soper, K., 1997. »Feminism, Humanism, Postmodernism«, v: Kemp, S. in Squires, J. (ur.), *Feminisms*. Oxford: Oxford University Press.
- Sheppard, D., 1992, »Women Managers' Perception of Gender and Organizational Life«, v: Mills, A. J. in Tancred, P. (ur.), *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.
- Waycman, J., 1998. *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Women's Policy Office of the Government of the RS, 1999. *Women in Slovenia in the 1990s*. Ljubljana: Women's Policy Office of the Government of the RS.