

Ženske v srednješolskem managementu

FANI MAVRIČ

Gimnazija Kranj

Teorija managementa se je razvijala od nastanka managementa in tako izkazovala managersko prakso in tudi vplivala nanjo. Šele v zadnjem času vključuje analizo položaja žensk v managementu. Ženske so s svojo kombinacijo odgovornosti, preudarnosti, vztrajnosti in ženske mehke nepogrešljive v gospodarskem in družbenem dogajanju. O stereotipih je v družboslovju sicer napisanega razmeroma veliko, vendar na področju managementa (še posebno v postsocialističnih razmerah) izjemno malo, če sploh kaj. Na ožjem izbranem področju, to je šolstvo v perspektivi ravnateljstva, pa dobesedno nič. Prispevek osvetljuje položaj žensk v srednješolskem managementu ter njihove probleme: povezanost stereotipnih predstav o managementu in moških, stigmatiziranost managerk kot pripadnic manjšinske skupine, usklajevanje zasebnega in poslovnega življenja ter preobremenjenost in stresno življenje managerk.

Gljučne besede: management, managerke v srednješolskem izobraževanju, stereotipi

Uvod

Dvajseto stoletje je ženskam prineslo precej sprememb. V večini demokracijskih držav so ženske končno dobile volilno pravico in formalno enakopravnost, doživele vrhunec prvega ženskega gibanja, začetek in razvoj drugega ženskega gibanja, kar je povzročilo negativen odziv patriarhalnih krogov. Po Wolfovem mnenju živimo v patriarhalni družbi (Wolf 1991), ki jo načeloma določa asimetrija med spoloma: politična, ekonomska, znanstvena in socialna moč so v rokah moških, resursi so porazdeljeni na škodo žensk.

V nasprotju z gospodarstvom pa v izobraževanju v RS ugotavljamo sorazmerno dobro zastopanost žensk. Ob koncu leta 2001 je bilo v izobraževanju strokovno usposobljenih 53.961 delavcev, od tega 41.914 žensk (78%). Od 165 srednjih šol je ženska na vodstvenem položaju na 70 šolah (42%). V letu 2006 se je število srednjih šol povečalo na 188, delež ravnateljic pa se je zmanjšal na 40% (75 ravnateljic).

Članek predstavlja raziskavo o položaju žensk v managementu ter ovire, zaradi katerih je po statistiki na vrhu hierarhične lestvice tako

malo managerk. Posebna pozornost je namenjena srednješolskim ravnateljicam.

Namen raziskave je bil med drugim tudi proučiti položaj žensk v postsocialističnem managementu s poudarkom na srednješolskem izobraževanju, ugotoviti, ali se »žensko vodenje« razlikuje od »moškega«. Raziskava je pomembna tudi zato, ker se slovenske študije doslej niso posebej ukvarjale z ženskami na vodstvenih položajih v izobraževanju.

Ženske na vodstvenih položajih v managementu

»Če bi vsi ljudje napredovali kot posamezniki glede na svoje sposobnosti in ambicije, bi bilo razmerje med ženskami in moškimi na vodstvenih položajih enako, kot je statistično razmerje med spoloma. To pomeni, da bi imeli v managementu približno 55 % žensk in približno 45 % moških,« meni Cvetana Rijavec, predsednica sekcije managerk pri Združenju Manager (glej www.zdruzenje-manager.si/slo/sekcije-klubi/sekcija-managerk/konferenca-2002-06).

Temelj managementa prihodnosti naj ne bi bil več nadzor, temveč timsko delo, dobri medosebni odnosi, visoka sposobnost komuniciranja, kakovost proizvodnje in storitev ter intuitivno reševanje problemov.

Enaindvajseto stoletje je doba informacijske družbe in zelo odvisno od intuicije in čustev. Kdo bo imel vodstveni položaj v informacijski družbi, je težko reči. Informacijska družba je družba zaupanja, in ne nadzora. Odgovori ravnateljic kažejo, da ženske znajo biti subjektivne (pri presojanju se ravna po osebnih nagnjenjih) in prav ta lastnost je v informacijski družbi cenjena. Moški sledijo nadzoru, opazujejo, preračunavajo, manipulirajo, ženske pa zaupajo, povedo tisto, kar mislijo. Ženske gradijo na zaupanju. Paradigme informacijske družbe zato ženskam niso tuje.

OSEBNOSTNE LASTNOSTI MANAGERK IN MANAGERJEV

Vloga voditelja oziroma managerja je že po tradiciji vplivna vloga moči. V preteklosti so morali biti managerji avtorski in avtoritativni. Sodobne potrebe so popolnoma drugačne, vendar tradicionalna vloga managementa ostaja, zato se le redko katera ženska odloči prevzeti breme in odgovornost vodenja.

Stodgill je leta 1974 objavil analizo različnih avtorjev, ki so v letih od 1904 do 1970 definirali osebnostne lastnosti voditeljev, in ugotovil, da se avtorji večinoma ne strinjajo, katere lastnosti so pomembne. Kot najpogostejše pri večini avtorjev Stodgill navaja: inteligenco in sposobnost, osebnostne lastnosti (na primer prilagodljivost, navdu-

šenje, agresivnost, samozaupanje), fizične lastnosti (energijo, nastroj, višino), usmerjenost na delovne naloge (doslednost) in socialne lastnosti (na primer upravljalvske sposobnosti, sociabilnost). Tavčar (2000) meni, da so za dobrega managerja temeljne tri lastnosti: strokovnost, vodstvene sposobnosti in etičnost. V nadaljevanju avtor še poudarja, da se od managerja pričakuje dovolj ustvarjalnosti in podjetnosti ter primerno mero razsodnosti, ki omejuje tveganja.

Raziskave so med drugim pokazale, da so sodobne zahteve za vodstveno vlogo naslednje (Kozmik 1998):

- samozaupanje,
- biti sam svoj/sama svoja,
- znati dobro poslušati,
- večje komunicirati z ljudmi,
- imeti vpogled in mnenje,
- videti stvari v perspektivi,
- smelo izkoristiti priložnost in si dovoliti tveganje,
- shajati s konflikti,
- prenašati kritike,
- premagovati osamljenost,
- vzdrževati naporen delovni program in dolg delovnik,
- tehnične veščine, politična uvidevnost in ustvarjalnost,
- sočutnost in razumevanje,
- znati motivirati svoje osebje.

MOŠKI IN ŽENSKI SLOG VODENJA

Bass (1990) sicer ugotavlja, da je med ženskami in moškimi na vodstvenih položajih zelo malo razlik, vendar premalo poudarja upoštevanje obeh slogov vodenja. Strinjam se s kritiki, kot so Riley (glej www.ksg.harvard.edu/wlb/initiatives), Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996), Linehan (2001) idr., v zahtevi, da je treba ženske in moške vodje proučevati kot osebe, ki lahko uporabljajo različne slogove vodenja ne glede na spol.

Na spletni strani Urada za enake možnosti (<http://www.uem-rs.si/slo/statistika/izobrazevanje-arhiv.html>) zasledimo: »Ustava in zakoni določajo enakopravnost v izobraževanju, vendar podrobnejše analize kažejo, da v sistemu vzgoje in izobraževanja obstaja razlikovanje na podlagi spola, ki pogosto (večkrat implicitno) postavlja dečke v superiorni, deklice pa v inferiorni položaj [...] Analize slovenskih osnovnošolskih učbenikov so pokazale, da ti prispevajo k ohranjanju spolne delitve dela in vlog v družbi. Tudi publikacija

Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, ki predstavlja srednješolske programe in poklice v šolskem letu 1996/97, ohranja tradicionalno delitev vlog v družbi.«

Zato ni čudno, da stereotipna predstava o osebi, ki opravlja vodstveno delo, popolnoma ustreza stereotipni sliki o moškem. Ženska in moški sta sposobna prevzeti nadzor, odločati, se samopotrjevati in opravljati disciplinske dejavnosti. Predstava o ženski je kljub temu popolnoma nasprotna.

Čeprav imajo ženske vedno večjo vlogo v javni sferi produkcije in je feminizem, najverjetneje dokončno, spremenil nekatere vidike ženske zavesti, se zdijo kulturni kazalniki te spremembe nejasni. Po ugotovitvah Rosalinde Conward (1984) in J. Williamson (1987) se večji dohodki in kupna moč žensk kažejo v reklamnih fotografijah, na katerih ženske gledajo naravnost v kamero, toda moč žensk popusti, če so videti izmučene ali pretepeane. Tudi privlačna dekleta z naslovnih revij v poznih 80. letih prejšnjega stoletja, pobalinske frklje, ki so vračale hladen, prediren pogled, so bile podobne gizdalinom. Zakaj bi morala biti uspeh in boljši status žensk povezana s takšnimi podobami, ki ženske oropa ženskosti? Ali je močna ženska fant? Ali je to nova niansa prepričanja, da se mora ženska v moškem svetu vesti kot moški? Očitno sta variabilnost in sorodnost diskurzov o otroštvu in feminilnost v nevarnosti, da se bosta zgrnili druga v drugo, da bosta med seboj mutirali.

V 80. letih prejšnjega stoletja se je razvil slog androginega managementa, ki je združeval moški (lastnosti, kot so sposobnost, dejavnost, agresivnost, tekmovalnost, moč, realnost, racionalnost) in ženski slog (lastnosti, kot so čustvenost, nežnost, intuitivnost, občutljivost, šibkost). Izvira iz miselnosti, da sta ženskost in moškost konstrukta, ki variirata neodvisno drug od drugega, ne pa dva nasprotna konca nekega konstrukta, kot so verjeli prej. Androgine osebe so tiste, ki imajo veliko feminilnosti in veliko maskulinosti, torej lastnosti obeh slogov. Androgine osebe so uspešnejše v družbi, ker združujejo karakteristike, ki so bile tradicionalno pripisane tako moškim kot ženskam. Androgenost ponuja boljši standard življenja. Ta slog je doživel več kritik: da vsiljuje koncept kot idealen in najboljši, da se etiketirajo moške (maskulinost) ali ženske (feminilnost) lastnosti.

Ugotovitev večine raziskav (Bass 1990, Kauzes in Posner 1987, Hennig in Jardim 1978, Fukami 1986 in drugi) je, da se vedenje managerjev in managerk zelo malo razlikuje. Bass (1990) omenja številne študije, ki zavračajo pogosto domnevo, da so ženske bolj usmerjene k odnosom, moški pa k nalogam, in ugotavlja, da se ženske, ko dosežejo vodstveni položaj, ne vedejo drugače kot moški.

V literaturi zasledimo slog vodenja, ločen na ženskega in moškega. Ženski slog management definira kot krožni proces oziroma pajčevino. Strategija pajčevine so vodenje glede na možnosti, uporaba intuicije, potrpežljivo čakanje na naslednji dogodek.

Dr. Ana Krajnc, profesorica na Slovenski univerzi za tretje življenjsko obdobje, v intervjuju opredeljuje pajčevino kot najpomembnejši slog vodenja v informacijski družbi:

V informacijski družbi ni tako pomembno, da ti nekoga vodiš ali da ne pustiš, da bi drugi tebe vodili, temveč moraš skrbeti sam zase. Hierarhični management je mogoč samo v piramidalni strukturi družbe. Informacijska družba je kot vrtinec, vsakogar lahko izvrže ali pa ga posrka vase, odvisno, kaj narediš sam s seboj. Človek se mora skoncentrirati na napredovanje. Tu mislim na napredovanje na višjo točko znanja, čustveno stabilnost, samozavest in podobno. Če je človek samozavesten, je tudi ustvarjalnejši, išče nove rešitve. To vas drži v centru življenja, ker lahko sprejemate velike odgovornosti. V kakršni koli organizaciji je zelo pomemben dialog, kar pomeni, da nihče nikogar ne vodi. Probleme rešujejo vsi skupaj. Če je en vodja in dvajset podrejenih, mora ta vodja razmišljati, kako naj se odloči in reši problem. Če pa je komunikacija horizontalna, pomeni, da enaindvajset glav išče rešitev in daje predloge, vsak ima svojo odgovornost glede na znanje in usposobljenost. Manager ne bo več vodja drugim, temveč sebi (self management), in to ne samo poklicno, ampak tudi zdravstveno, ekološko, finančno in tako naprej. Človek bo moral prevzeti odgovornost za svojo socialno varnost, ko se bo upokojil. V družbi sprememb je potrebno ogromno znanja, kompetenc, da se lahko pravilno odločaš. Ljudje, ki ne bodo sledili trendu nove družbe, bodo »servisni proletariat«. Imeli bodo malo znanja, zaposlitev bodo dobili za krajši določen čas, za slabo plačana delovna mesta in bodo skoraj brez pravic. Njihovo življenje bo (je že) zelo težko. Trend začasnega zaposlovanja oziroma zaposlovanja za določen čas je že tudi pri nas.

Ravnateljice srednjih šol

Ob pregledovanju slovenske literature naletimo na strokovne knjige in članke na temo ženski management, vendar le s področja gospodarstva in podjetništva. Na področju izobraževanja se nekateri avtorji (Erčulj 2001, Roncelli Vaupot 2001, Koren 2001, Trnavčević 2001, Ferjan 1996) ukvarjajo z vodenjem v izobraževanju, vendar ne

razlikujejo moškega in ženskega vodenja. O stereotipih na področju družboslovja je napisanega razmeroma veliko, vendar na področju managementa in stereotipov v razmerah postsocializma izjemno malo, če sploh kaj. Namen raziskave je zbiranje spoznanj o dejavnikih, ki vplivajo na zavzemanje vodilnih položajev v izobraževanju, kot tudi znanj o problemih vodilnih žensk. Predstavili bomo del rezultatov raziskave o ravnateljicah v srednješolskem izobraževanju, ki smo jih pridobili z anketami in intervjuji.

Od 165 srednjih šol (leta 2003) v Sloveniji ima 70 šol ravnateljico. Za anketiranje smo se osredotočili na populacijo ravnateljic v srednjih šolah. Vprašalnik smo vsem ravnateljicam poslali po pošti. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 38 ravnateljic, dve ravnateljici sta sodelovali v intervjuju. Velikost obdelanega vzorca nam ne dopušča, da bi rezultate raziskave opredelili kot reprezentativne za slovensko izobraževanje. Rezultati lahko ilustrirajo pravo stanje in nakazujejo mogoče smeri za nadaljnje raziskovanje.

OSNOVNI PODATKI O RAVNATELJICAH

Vse ravnateljice v naši raziskavi so zaposlene v srednjih šolah: 14 na gimnazijah, 7 na ekonomskih gimnazijah in 49 na srednjih strokovnih šolah. Anketni vprašalnik je vrnilo 14 gimnazijskih ravnateljic (100%), 2 z ekonomskih gimnazij (29%) in 22 s srednjih strokovnih šol (45%).

STALIŠČA DO ŽENSK IN MANAGERK V DRUŽBI

Da so ženske res sposobnejše in zmorejo združevati vse vloge, potrjujejo anketiranke z dejstvi, da obvladujejo ne le managersko vlogo, ampak tudi dom, moža in še zlasti otroke. Da je nekaterim ravnateljicam lažje kot drugim, lahko pripišemo zunanjim dejavnikom. Starost otrok, stopnja pomoči v gospodinjstvu, delež moževe podpore so odločilni dejavniki na njihovi poti kariere. Stereotip, da se od ženske ne pričakuje kariere, počasi blede.

Problem, ki ga sama doživljam, je uskladitev nadaljnega študija (magisterij in doktorat) s tako zahtevno službo in družino. Preprosto ne gre. Tu imajo moški prednost. Pri meni je to edina težava le zato, ker sta oba otroka še zelo majhna. Če bi imela starejše otroke (srednješolce ali študente), te prepreke ne bi bilo. [Ravnateljica, 5 let na vodstvenem položaju, 2 otroka.]

Predsodek o ženski naravi je pogost argument pri predvidevanju o delovnih zmožnostih žensk. Za ženske velja predpostavka, da

PREGLIEDNICA 1 Predpostavke za majhno število žensk na managerskih položajih

Predpostavka	Mnenja in odgovori ravnateljic
1. Ženske se razlikujejo od moških in niso dobre managerke.	Dve tretjini ravnateljic je odgovorilo, da se razlikujejo in da so ženske zelo dobre, če ne boljše managerke, ker upoštevajo tudi čustveno inteligenco. Tretjina meni, da je predpostavka neumnost, kajti spol ni pogoj za uspeh v managementu.
2. Ženske nimajo enake motivacije za delo kot moški.	Ženske delo opravljajo zelo odgovorno. Imajo več motivacije kot moški, so še vztrajnejše, ker se morajo neprestano potrjevati oziroma dokazovati svoje sposobnosti. Moški jih ne spustijo v svoj krog.
3. Zaradi stereotipov veliko podjetij ni pripravljenih zaposliti managerk oziroma učiteljice niso pripravljene podpreti ravnateljic.	Stereotipi so in izhajajo iz tradicionalne razporeditve del. Skrajni čas je, da se spremenijo. Po mnenju polovice anketirank se moški že čutijo ogrožene. Kljub temu pa nekatere učiteljice še vedno želijo imeti moško figuro za vođa, ker menijo, da bodo na nestrokovni ravni uspešnejše pri delu z moškimi.
4. Tudi ženske verjamejo stereotipom in se tako tudi vedejo.	Večina poslovnih žensk je preseгла stereotipe, kar pa ne velja za ostale ženske, ki se velikokrat čutijo manj sposobne kot moški.
5. Drugi ljudje (učitelji in učiteljice) nočejo delati z žensko ali zanjo ali pa se jim to zdi težko.	Polovica ravnateljic meni, da v ospredje sodi človek ne glede na spol. Druga polovica pa se strinja s predpostavko.
6. Če so ženske zaposlene, trpijo njihovi otroci, mož in dom ter posledično tudi družba.	Odvisno od dogovora v družini. To je stvar organizacije. Tudi nezadovoljna žena, ki je doma in ne zadovolji svojih potreb, povzroči v družini nerazumevanje. Managerka se mora dogovoriti s člani družine (predvsem z možem). Nihče pa ne trpi, ker otroci potrebujejo tudi očeta, in nič ni narobe, če so kdaj z babico ali dedkom. Družba v tej trditvi nima nobenega pomena, še manj pa trpi (briga jo). Res pa je, da družba odgovornost za moralno plat družine naloži na ženska ramena.

bodo dopustile vpliv čustev na poslovne odločitve, to pa je ocenjeno kot negativno. Iz ankete je razvidno, da ravnateljice prav nasprotno zelo cenijo čustvenost in intuicijo. Trdijo celo, da te lastnosti dajejo ženskam odločilno prednost pri uspešnosti na vodstvenem položaju. Enako velja tudi za stereotipno prepričanje, da ženske niso pripravljene prevzemati odgovornosti. Vse ženske, ki se odločijo za vodstveno funkcijo, to naredijo po tehtnem premisleku in s polno odgovornostjo.

Ženske in moški nikoli ne bomo mogli popolnoma enakovpravno opravljati vseh del, še najmanj vodstvenih, saj so naši narava in v dolgi zgodovini pridobljena izhodišča raz-

lični. Samo materinstvo, ki v ženski zbuja občutke in ravnanje, ki so moškim neznani, povzročijo, da ženska vzpostavi drugačne odnose s sodelavci. V šolstvu je to še izrazitejše zaradi dela z otroki. Ko primerjam svoje življenje z življenjem sodelavk – učiteljic, se zavedam, da s kariero obilo izgubljam v osebnem življenju, zato ne vidim svoje prihodnosti na dolgi rok, ki pomeni še polovico moje delovne dobe. [Ravnateljica, 12 let na vodstvenem položaju, 2 otroka.]

Klasičen stereotip o ženski je tudi neambicioznost in pomanjkanje samozavesti. Če pa ima obe lastnosti, zelo hitro dobi vzdevek »možička«, ženska, ki ji nekaj manjka in je zato izbrala »moški« poklic. Aleksandra Kanjuo Mrčela (1996) je v zvezi s tem zapisala, da je tudi klasičen argument, da so »ženske same sebi največje sovražnice«. V strokovni literaturi zasledimo vse več avtoric in avtorjev, ki poudarjajo, da so sodobni koncepti managerskega dela in vloge vse bolj podobni stereotipni predstavi o ženski. Nekateri pričakujejo, da bo to privedlo več žensk na managerske položaje.

Mesto med moškimi managerji si je mogoče zagotoviti z vztrajnostjo, malo diplomacije, predvsem pa jih je mogoče preseči z znanjem. [Ravnateljica, 3 leta na vodstvenem položaju, 1 otrok.]

Odgovori anketirank delno potrjujejo ugotovitve Leah Hertz (1994), da večina (dve tretjini) nima težav s podrejenimi ne glede na spol. Ostala tretjina pa je izrazila, da veliko lažje delajo z moškimi oziroma ženskami. Polovica ravnateljic nima nikakršnih težav s spolom svojih podrejenih, druga polovica pa se je razdelila: četrtnina ravnateljic lažje dela z ženskami, druga četrtnina pa z moškimi. Najpogostejše pripombe ravnateljic na ženske so bile: jemljejo stvari preveč osebno, nimajo dovolj samozaupanja, niso naravnane na kariero, so nezanesljive in ne marajo šefinj. Pri moških jim je vseč samozaupanje in usmerjenost v kariero. Lažje jih je voditi (pod pogojem, da ravnateljica sprejme tako »igro«), kajti moški veliko bolj povečujejo svoj ego, ki je dovzeten za laskanje.

Pomembna razlika med managerkami pred desetimi leti in današnjimi ravnateljicami je v oceni trditve, da morajo ženske za enako priznanje narediti več kot moški. Kot prikazuje preglednica 2, ravnateljice menijo, da se razlike med moškimi in ženskami na tem področju zmanjšujejo. Ravnateljice tudi menijo, da imajo moški več pravice do dela kot ženske. Hkrati pa je za povprečno oceno 0,8 manjši delež ravnateljic, ki menijo, da je zaposlitev najboljši način za doseg osebne neodvisnosti.

PREGLEDNICA 2 Ocena stališč do žensk

Stališče	(1)	(2)
Na mojem delovnem področju so ženske v glavnem sprejete na vodstvene položaje.	3,3	3,2
Moški in ženske so v moji organizaciji enako obravnavani.	4,2	4,3
Ženske na mojem delovnem področju morajo za enako priznanje narediti več kot moški.	4,4	2,6
Ko ni dela za vse, imajo moški več pravice do dela kot ženske.	1,6	2,3
Družinsko življenje trpi, če je ženska redno zaposlena.	2,4	2,5
Zaposlitev je za žensko najboljši način za doseg osebne neodvisnosti.	4,8	4,0
Moč vodenja temelji predvsem na mrežah neformalnih stikov.	2,4	2,9
Ženske na vodstvenem položaju se soočajo z večjimi pritiski kot moški.	–	3,0
Ženske so manj managersko učinkovite kot moški.	–	1,4

Naslovi stolpcev: (1) Povprečje managerk po A. Kanjuo Mrčela (1996, 153) za šolsko leto 1993/1994, (2) Povprečje ravnateljic za šolsko leto 2003/2004.

Pri drugih stališčih se mnenja ne razlikujejo pomembno, kar pomeni, da klasični stereotipi, kot so ženska mora skrbeti za družino, ženske nimajo poslovne mreže in podobno, po desetih letih še niso preseženi. V raziskavi Aleksandre Kanjuo Mrčela (1996) večina žensk misli, da se ženske teže povzpnejo po hierarhični lestvici. Veliko managerk in managerjev meni, da so razlog za to ženske same, nekateri pa se zavedajo tudi okolja, saj na žensko promocijo vpliva neugodno. Ena od ravnateljic je zapisala:

V prihodnje bo najbrž več žensk zasedalo vodilna mesta tudi v šolah. Potreben je čas, da ženske spoznajo, da so tako kot moški sposobne vodenja organizacije. Potreben je pogum. Ženske se odločamo za te funkcije s tehtnim premislekom in 100-odstotnim zaupanjem vase, da to nalogo zmoremo opravljati. [Ravnateljica, 3 leta na vodstvenem položaju, 3 otroci.]

MANAGERSKI SLOG RAVNATELJIC

Ravnateljice so na svojem sedanjem položaju povprečno 5 let. Največ ravnateljic je na svojem položaju od 3 do 5 let (14 ravnateljic) ter od 6 do 10 let (8 ravnateljic).

Po prepričanju ravnateljic so managerke skoraj v vseh lastnostih krepko pred managerji, razen v tekmovalnosti, preklinjanju in usmerjenosti k rezultatom ter delno v pogumu in samozavesti. Enaki so pri sposobnostih dobre organizacije, načrtovanja in hitrega odločanja, diplomaciji ter pri objektivnosti. Rezultati raziskave so pri-

PREGLEDNICA 3 Lastnosti managerjev in managerk

Lastnosti	Ženske	Moški
<i>Maskulinitet</i>		
Dobre organizacijske sposobnosti in sposobnosti načrtovanja, hitro odločanje	19	20
Diplomatskost	18	17
Objektivnost	18	19
Da se bolj ukvarjajo s spornimi vprašanji kot z lastnim položajem	24	10
Da imajo dobre vodstvene sposobnosti	25	13
Da govorijo naravnost in odkrito	20	12
Sposobnost prilagajanja in voljnosti ter videti stvari v novi luči	30	5
Da vidijo stvari v smiselni povezavi, vidijo celoto in vrednote	29	9
Pogum in samozavest	14	21
Ustvarjalnost	25	18
Tekmovalnost	8	23
Odgovornost	29	5
Preklinjanje	0	26
Usmerjenost k rezultatom	12	24
<i>Feminilitet</i>		
Uvidevnost, skrbnost, vestnost in prijetno vedenje	32	3
Lahko jo/ga užalimo	21	12
Intuitivnost	28	6
Temeljnost, natančnost	32	2
Da priznavajo pomen čustev	33	2
Zgovornost	25	8

merljivi s študijo Linde Babcock (Babcock in dr. 2003), ki govori o tem, da se ženske preprosto manj pogajajo kot moški. Na delovnih mestih so manj komolčarske in manj samozavestne kakor njihovi moški kolegi. Moški zato napredujejo hitreje, dobivajo pomembnejše naloge in zaslužijo več denarja.

Da ženska lahko zasede vodstveno mesto, mora imeti v prvi vrsti vodstvene sposobnosti (na primer upravljanje, vodenje postopkov, organizacije), biti mora dober pedagoški delavec, ki zna prisluhniti sogovorniku, logik, ne nazadnje tudi dober retorik ter da se mora znati dobro pisno izražati. Ravnateljci in ravnateljice, ki imajo razvito logično mišljenje, so po mojem mnenju v veliki prednosti pred drugimi kolegi. To pomeni, da znaš povezovati določene težave, iskati nove rešitve. [Ravnateljica, 1 leto na vodstvenem položaju, 1 otrok.]

Silva Roncelli Vaupot (2001) poudarja pomen obojestranskega sodelovanja ustanovitelja šole, staršev in javnosti ter na drugi strani zaposlenih v šoli. Ključno vlogo pri tem ima management šole. Ravnateljevo vodenje je tisti element pri delu šol, ki ključno vpliva na njihove učinke.

Sklepna razmišljanja

Luise F. Pusch (Duda in Pusch 1995, 320) na kratko strne pogled na žensko v 20. stoletju: »Ženska našega stoletja sme voliti in biti izvoljena – ob ugotovitvi, da vendar ne pride v parlament. Medtem ko se moški borijo na fronti, sme »na domači fronti nadomestiti svojega moža«, da bi jo po koncu vojne spet postavil nazaj na njeno mesto v družini. Poklicno se sme izučiti, da jo zaradi »trga delovne sile« pošljejo nazaj v družino na njeno mesto. Sme študirati, da ugotovi, da kot univerzitetna učiteljica vendar nima nobene možnosti. Umetniško sme biti tako nadarjena, kot hoče, celo umetniško in finančno uspešna sme biti – toda potem seveda ni več »prava ženska.«

Ali se managerji in managerke razlikujejo? Bass (1985) trdi, da se kljub velikim razlikam v socializaciji in družbenih pričakovanjih, ki zadevajo moške in ženske, vedenje managerjev in managerk – po večini raziskav sodeč – zelo malo razlikuje. Zavrača pogosto predpostavko o večji ženski usmerjenosti na odnose in moško usmerjenost na naloge. Moja raziskava je to domnevo potrdila. Ravnateljice dajejo velik pomen odnosom s sodelavci, vendar ne zanemarjajo nalog.

Da ženska uspe, biti mora boljša poslovna oseba, samozavestnejša in boljša pri premagovanju stresa kot moški. Ravnateljica z 22-letnimi izkušnjami mi je med intervjujem povedala, da nima nobenih težav, ker je ženska, saj se je uveljavila zaradi svojih sposobnosti in znanja. Ko pa sem jo spraševala o njeni izkušnji v managementu, sem ugotovila, da se svojega spola zelo dobro zaveda. Poudarila je, da je morala biti natančnejša in bolj pridna ter da je morala več delati v primerjavi z moškimi kolegi.

Raziskava potrjuje tezo, da morajo ženske na svoji poti do uspeha premagati različne ovire, se bolj in dlje dokazovati, več delati in biti bolj izobražene kot moški, če želijo doseči enak položaj. Dejavniki, kot so stekleni strop, razdvojenost med družino in službo, odnosi s sodelavci, pomanjkanje neformalnih mrež ravnateljic ter stres, so le nekatere od ovir, ki ženskam otežujejo napredovanje po hierarhični lestvici. V anketi so ravnateljice jasno izrazile nestrinjanje s predpostavko, da ženske nimajo enake motivacije za delo kot moški. Prav nasprotno. Ženske imajo mnogo večjo motivacijo in so enako ambiciozne kot moški, le ovir imajo mnogo več.

Dr. Ana Krajnc v intervjuju pravi: »Ženske v nasprotju z moškimi zanima, kaj je res, vedno so konkretne, racionalne, brez taktiziranja. Moški zelo taktizirajo in manipulirajo. Tega se naučijo že v otroštvu, ne smejo povedati tega, kar čutijo. Ženske pa si to pravico vzamemo. Po svoje imamo lepše življenje. To pa ni v skladu s subkulturo napredovanja v vodilne strukture. To je eden od vzrokov, da ženske postanejo možače, ker posnemajo moške. To se pozna tudi pri oblačenju. Ne zdi se jim primerno, da se oblačijo ženstveno. Pomembna lastnost socializacije žensk je pristnost, da nam gre za resnico, smo neposrednejše, medtem ko moški pazijo na ugled. Primer: na Univerzi za tretje življenjsko obdobje je 75 % žensk in 25 % moških. Ta podatek velja tudi za Evropo. Moški se ne pride učiti, se pa lahko uči. Zato pošlje ženo na študijski krožek, doma pa skupaj predelata snov. Zakaj? Če gre moški na študijski krožek, javno prizna, da ne zna. S tem pa je prizadet njegov ugled.«

Na podlagi raziskave ugotavljamo, da imajo ravnateljice srednjih šol zelo dobro samopodobo. To potrjujejo njihovi odgovori o ženskih in moških lastnostih. Iz anketnih odgovorov sklepam, da imajo ravnateljice večino »dobrih« moških in ženskih lastnosti. Sodeč le po lastnostih imajo ravnateljice androgini slog vodenja.

Ženske so nosilke pobude za spremembe, ki zadevajo njihov položaj v družbi in doma. Ravnateljice bi se morale zavedati omejitev, ki jim jih postavlja njihov spol. Te omejitve lahko različno omilijo: da prepričajo svojo okolico o svojih sposobnostih, se oblačijo in obnašajo kot managerka, in ne kot tajnica, zavzemajo vidna mesta na sestankih, obveščajo nadrejene – mšš o svojih dejavnostih, se dodatno permanentno izobražujejo na področjih, ki so jim premalo znana. Dodatno lahko razvijejo nekatere vedenjske spretnosti, kot so samozavest, samopredstavitev, tekmovalnost in avtoritativnost.

Ravnateljice in ženske, ki to želijo postati, naj izoblikujejo jasen in podroben načrt za svojo kariero. V načrtu naj upoštevajo obveznosti in interese, ki jih bodo imele zunaj službe, vključno z družinskimi obveznostmi (starševstvo, nega staršev in drugo). Ženske bi morale zavestno nasprotovati stereotipom ter dejavneje vplivati na izvajanje sprememb na delovnem mestu in v družini (vzgoja otrok za enakopravnost med spoloma, enakopravnost zakoncev pri vzgoji in skrbi za dom).

Literatura

- Babcock, L., S. Laschever, M. Gelfand in D. Small. 2003. Nice girls don't ask. *Harvard Business Review* 81 (19): 14–15.
- Bass, M. B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, M. B. 1990. *Bas & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Conward, R. 1984. *Female desire: women's sexuality today*. London: Paladin.
- Duda, S., in F. L. Pusch, 1995. *Nore ženske*. Ljubljana: Krtina.
- Erčulj, J. 2001. Vodenje za učenje in učenje za vodenje. V *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Ferjan, M. 1996. *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Fukami, C. V. 1986. Ann Harriman: women, men, management. *Administrative Science Quarterly* 31 (september): 499–500.
- Hennig, M., in A. Jardim. 1978. *The managerial woman*. New York: Simon and Shuster.
- Hertz, L. 1994. *Amazonске v poslovnem svetu*. Ljubljana: Mihelač.
- Kanjuo Mrčela, A. 1996. *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kauzes, J., in B. Z. Posner. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koren, A. 2001. Stalno strokovno spopolnjevanje tudi za ravnatelje? *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Kozmik, V., ur. 1998. *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- Linehan, M. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: gv založba.
- Mavrič, F. 2004. *Ženske v managementu: ravnateljice v srednješolskem izobraževanju*. Magistrsko delo, The Manchester Metropolitan University.
- Roncelli Vaupot, S. 2001. Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanje ravnateljev v državah Evropske unije in Slovenije: izhodišča za izobraževanje ravnateljev? *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. 2000. *Razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Trnavčević, A. 2001. Marketizacija, marketing in ravnatelj v javni obvezni šoli. *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru; Bernardin, 10.–11. november 2000*. Koper: Visoka šola za management.
- Williamson, J. 1987. Packaging the punch. *Women's Review* 1:14–16.
- Wolf, V. 1991. *The beauty myth: how images of beauty are used against women*. New York: Anchor.

Consumer Buying Behavior

Irena Vida and Mojca Maher Pirc

Abstract. The study examines the phenomenon of national identity and economic ethnocentrism in consumer buying behavior. Analysis of data collected from a representative sample of adult Slovenian consumers reveals only moderately expressed ethnocentric tendencies. Similar moderation was revealed in the preferences of Slovenian consumers for patriotic purchasing behavior, whereby the domestic origin of products was more important in the case of nondurable goods and services than in the case of durable goods. Consumers evaluated various characteristics of products made in the EU more favorably relative to those made in Slovenia.

Key words: national identity, consumer ethnocentrism, product country of origin

Supply Chain Management

Klemen Kavčič

An increasingly open international environment is a great challenge for enterprises and at the same time brings not only many opportunities, but also much jeopardy. Traditional business practice does not comply with quickly changing customers' demands, and has the target of maximizing the income of separate functions and minimizing their costs. Often those two goals are achieved, but to the damage of other supply chain participants. Supply chain management emphasises the key issue for all its participants to compose the supply chain as a whole, conquering other supply chains instead of competing among themselves. The enterprise success is related to and dependent on the success of its supply chain.

Key words: supply chain management, supply chains, logistics, material flows

Women in Secondary Education Management

Fani Mavrič

Management theory has developed a great deal since the beginning of management, and has thus not only reflected the management practice but also influenced it. It was not until recently that it has actually started also to include the analysis of the

position of women in management. Women with their typical characteristics – including a subtle combination of responsibility, sensibility, persistence and feminine sophistication – have become an inevitable part of today's economic and social life. In this paper we decided to research the field of education in terms of women working as headmistresses/principals. While presenting the position of women in school management, we devoted my special attention to specific problems of women managers connected with the following stereotypes: the stereotypical connection of men and management, the 'labelling' of women managers as members of some kind of minority, their reconciliation of private and business life, as well as the overloaded and stressful life (of women managers).

Key words: management, women in secondary education management, stereotype