

Ravnotežje med in principom

Odločitev norveške vlade, da uvede t. i. kvote za ženske v upravnih odborih – v upravnem odboru vsakega norveškega javnega podjetja jih mora od leta 2006 sedeti vsaj 40 odstotkov – je sprožila val raziskav, ali spolna uravnoveženost na vodilnih položajih res prinaša drugačne rezultate podjetja.

Danes lahko z gotovostjo trdimo, da je odgovor pritrdilen. Profesorica Miller z univerze v Virginiji je opravila poglobljeno študijo o rezultatih podjetij, v katerih so na vodilnih položajih ženske, osnova za empirično analizo pa je bila ravno norveška ureditev. S kolegom Matsom sta ugotovila, da so se rezultati (dobički) teh podjetij v povprečju zmanjšali za 4 odstotke. A k slabšemu rezultatu je le približno po odstotek prispevalo zmanjšanje prihodkov in povečanje drugih stroškov. Ključni dejavnik za doseženi rezultat je bil porast stroškov dela kot posledica manjšega odpuščanja kadrov, predvsem tistih na nižje plačanih delovnih mestih.

Če je v upravnem odboru vsaj ena ženska, je večja verjetnost, da bodo ženske prišle tudi na druga voditeljska mesta v podjetju.

Kako si razložiti te ugotovitve? Možni sta dve interpretaciji. Ženske na položajih so ali bolj čustvene in usmiljene kot moški ali pa so usmerjene bolj dolgoročno in želijo v podjetju obdržati dobro vzdušje in morale ter spodbuditi delavce, da se na dolg rok oddolžijo podjetju z lojalnostjo in produktivnostjo.



Dejstva potrjujejo, da imajo ženske drugačen slog vedenja, ki dolgoročno vodi k ustvarjalnejšemu, uspešnejšemu, bolj etičnemu in senzibilnejšemu podjetju.

Združevanje principov

Ko lastnostim ženskega principa v vodenju, ki ga odlikujejo inspiracijska moč, konsistentnost, sposobnost opravljanja več nalog hkrati, sočutnost, poudarjanje moralnih vrednot, komunikacijske sposobnosti, vizionarstvo, timski duh, fleksibilnost, vztrajnost in naklonjenost mentorstvu, dodamo moškemu principu inherentno kratkoročno ciljno usmerjenost in hitro akcijo, kadar je situacija stresna, imamo na vodstvenem položaju zmagovalno kombinacijo.

Raziskava organizacije European Professional Women's Network (PWN) je pokazala, da uprave, ki jih sestavljajo tako moški kot ženske (vsaj tri ženske v upravi), dosegajo 15 do 35 odstotkov boljše rezultate. To je ugotovila tudi svetovalna hiša McKinsey, ki je na vzorcu družb Fortune 500 ugotovila, da družbe s spolno uravnoveženim vodstvom ustvarijo kar 56 odstotkov več prihodkov, 35 odstotkov višji ROE in 56 odstotkov višji EBIT kot podjetja, ki v vodstvu nimajo niti ene ženske. In teh je, kljub navedenim dejstvom, še vedno velika večina. V 50 največjih javnih družbah v vsaki od držav EU-jaasedajo ženske v povprečju le 11 odstotkov vodilnih položajev in 4 odstotke sedežev predsednic uprav.

V Sloveniji ima med največjimi družbami, ki kotirajo na

borzi, le dobra desetina (11 %) predsednico uprave in šestina (15 %) članico uprave. Če upoštevamo, da ženske predstavljajo polovico prebivalstva in opravijo kar 80 odstotkov vseh nakupov, je stanje pravzaprav nelogično in jasno je, da se morajo tako državne ustanove kot gospodarski sektor zavedati vlaganja v zastopanost obeh spolov, saj s tem pripomorejo k večji inovativnosti, talentom, znanju in kvalitetam, ki jih prispevata oba spola.

Kako do uravnoveženosti?

Čeprav je uvedba kvot spodbudna rešitev in se zanjo zavzema tudi evropski parlament, ki meni, da bi morale ženske do leta 2015 imeti najmanj 30-odstotni delež v upravnih odborih, do leta 2020 pa 40-odstotnega, se vsi z njo ne strinjajo. Biti ženska na vrhu je zagotovo tudi osebna odločitev. Po mnenju vodilnih slovenskih menedžerk ženske pri tem potrebujejo spodbudo in vztrajnost, moški pa razumevanje. Joanna Barsh, Sandra Nudelman in Lareina Yee iz svetovalne hiše McKinsey menijo, da je pot do tja sicer dolga, nikakor pa ne več misteriozna. Pri najboljših podjetjih so ugotovile štiri ključne načine, kako lahko dosežemo večjo spolno uravnoveženost na vodstvenih mestih:

Potrebujemo zavzeto vodstvo

Prepričanje se širi od vrha navzdol in dejanja, ki izvirajo iz osebne zgodbe, vplivajo na zavzetost celotne organizacije, ne le na številke. Izvršno vodstvo sicer potrebuje pomoč kadrovske in komunikacijske službe, a kot vzor mora tudi osebno delovati zavzeto, z jasnimi in vidnimi aktivnostmi. Carl Camden, izvršni direktor podjetja Kelly Services, osebno podpira tako moške kot ženske v podjetju, po njegovem mnenju pa občasno »netradicionalno« imenovanje nekoga na neko delovno mesto za uravnoveženost spolov naredi več, kot lahko dosežemo na primer z izpolnjevanjem kvot.

Kultura podjetja naj bo usmerjenost na človeka

Izvršni direktor podjetja Steelcase, Jim Hackett, poudarja pomen usmerjenosti na človeka, na ustvarjanje fleksibilnega, skrbnega okolja, v katerem vsi zaposleni cvetijo. Njegovo podjetje je dobro spolno uravnoveženo, pri čemer se ne osredotoča posebej na ženske. Spremenili so le način, kako zaposleni komunicirajo med seboj, sprememba pa koristi obojim, tako žen-

skam kot moškim. Če se spolna uravnoveženost vključuje v vrednote in kulturo podjetja ter se izraža s spoštovanjem, bo vsak zaposleni želel od sebe dati več kot sicer.

Izboljšave naj bodo sistemske

Izobrazba zagotovo ni problem, saj so ženske enako ali celo bolje izobražene kot moški. Vendar se na poti neke izgubijo. Ukrepi, kot so določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, izobraževalni programi za ženske, kadrovanje in ciljno vodenje za uravnoveženost na vrhu, so danes nujni, če želimo doseči boljšo konkurenčnost in trajnostni razvoj. Maria Anselmi (Bisnode) poudarja tudi mentorstvo ženskim talentom, ki ga je v naših podjetjih premalo. »Odlične menedžerke znotraj organizacije težko najdejo mentorje, ki so pripravljeni delati z njimi in jim zlasti v zgodnji fazi njihove poklicne poti zagotoviti stik s top menedžmentom. Tako za najvišje odločevalce ostanejo nevidne in neodkritke,« meni.

Zgledi spodbujajo

S tem se strinja tudi slovensko Združenje Manager, v katerem je 25 odstotkov članic, od tega 80 odstotkov top menedžerk, ki podpirajo pozicioniranje vzornic in vzornikov. Če je v upravnem odboru vsaj ena ženska, je večja verjetnost, da bodo ženske prišle tudi na druga voditeljska mesta v podjetju, kar je, kot že vemo, za podjetje prednost. Zato je spodbuda članom upravnih odborov, tako ženskam kot moškim, da navežejo stik s potencialnimi ženskami vodjami in postanejo njihovi sponzorji, zelo na mestu.

Prihodnost gospodarstva ne temelji na ženskem voditeljstvu niti ne na odnosu moških do menedžerk. Temeljni izziv je predvsem obojestransko učenje nove organizacijske resničnosti in začetek dela na novih temeljih. Potrebujemo ženske in moške, ki bodo skupaj in enakovredno dajali novo vrednost zdravim odnosom, spoštovanju človeka ter njegovih talentov, ustvarjanju novih rešitev, etični družbi in trajnostnemu razvoju.

Besedilo: Andreja Cepuš
Foto: www.shutterstock.com



Jana Benčina Henigman
članica uprave,
UniCredit Bank

Puzzle management

»V UniCredit Bank četrtina uprave predstavlja ženski princip. Na ravni razširjene uprave, ki šteje osem članov, pa smo tri ženske. Ženski in moški princip vodenja se po mojih izkušnjah razlikujeta. Moški so v povprečju manj empatični in bolj ciljno usmerjeni, kratkoročna komponenta ima v procesu odločanja pogosto prednost pred dolgoročno. Ženske pa smo v povprečju boljše poslušalke, različna področja in vidike povezujemo v celoto, kar sama rada poimenujem »puzzle management«, ter si prizadevamo za harmonijo, ravnovesje in kvalitetne medsebojne odnose. Za zagotavljanje dolgoročnega trajnostnega razvoja organizacije ali družbe in hkratnega doseganja ciljev tudi na kratkem rok je po mojem mnenju pomembno ustvariti zdravo ravnovesje obeh principov.«