




Zakaj več žensk v vodstvenih timih?
Ker se splača!



»Čas je za spremembe družbenih vrednot in v razmišljanju posameznik!«

Ne gre za ženske ali moške: za uspeh gre!

 Edita Krajnovič

 osebni arhiv

Najbolj pogosto vprašanje, ki ga je dobila nekdanja britanska premierka Margaret Thatcher, je bilo: »Kako se počutite kot ženska voditeljica?« Brez dlake na jeziku je železna lady odvrnila: »Ne bi znala odgovoriti ... kajti moška voditeljica pač nikoli nisem bila!«

Razvoj medsebojnega razumevanja različnosti oblikuje pot k doseganju sprememb, ki so potrebne za uspešnost v globalni konkurenci.

Vprašanje, ali so ženske drugačne voditeljice od moških, je brezpredmetno, pravi prof. dr. Nancy Adler s kanadske McGill University. Pionirka raziskovanja globalnega voditeljstva, medkulturnega managementa in žensk v vlogi globalnih voditeljev stališče pojasnjuje s preprostim izračunom: dvakrat večji bazen zajemanja talentov pomeni statistično bistveno večjo verjetnost, da bomo izbrali najboljše voditelje.

Raziskave Adlerjeve so že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja ovrgele ali osvetlile tri zakoreninjene mite globalnega voditeljstva. Prvi je, da žensk kariera v mednarodnem okolju ne zanima. Ne le, da je takšen pogled v sodobnem poslovanju preživet, dopolnjuje ga tudi dokazano visoka uspešnost managerk v

mednarodnem okolju. Ta hkrati ovrže drugi mit - da so ženske v tujem poslovnem okolju neučinkovite zaradi predsodkov poslovnih partnerjev. Kot kažejo empirične raziskave, je kar 97 odstotkov žensk, ki so svojo kariero gradile v tujini, pri svojem delu uspešnih (podatek celo bistveno presega povprečno uspešnost moških kolegov). Kar 42 odstotkov žensk poroča, da so imele kot ženske več prednosti kot pomanjkljivosti pri svojem poklicnem razvoju in uspehu v mednarodnem okolju; le 20 odstotkov jih meni, da »biti ženska pomeni več minusov kot plusov«.

Tretji mit pa se nanaša na zadržanost podjetij pri spodbujanju žensk za prevzemanje položajev v mednarodnem okolju - ta se je izkazal za resničnega. Med miti, za katere Adlerjeva ugotavlja,

da v resničnem življenju ne veljajo, so tudi, da ženskam prijazne države ali podjetja izbirajo več voditeljic in da ženske voditeljice svojo moč in vpliv praviloma nasledijo.

Problem, ki je pred nami, skratka ni ženskost voditeljstva, niti odnos moških do voditeljic; temeljni izziv je obojestransko učenje nove organizacijske resničnosti in začetek dela na novih temeljih. Razvoj medsebojnega razumevanja različnosti oblikuje pot k doseganju sprememb, ki so potrebne za uspešnost v globalni konkurenci.

Edita Krajnovič je direktorica in urednica v družbi Mediade.

 Maruša Bertoncelj

Zakaj **več žensk v vodstvenih timih?** Ker se **splača!**

 Maruša Bertoncelj

Nobenega dvoma ni več: za najzahtevnejše vodstvene položaje žensk ne primanjkuje. Primanjkuje – še vedno – kvečjemu zavesti, da so lahko najmanj enako uspešne pri svojem delu kot moški kolegi. Evropska komisija je lani tako sprejela predlog zakona za obvezno 40-odstotno zastopanost žensk v vodstvih 5000 največjih evropskih gospodarskih družb. Skoraj 10 let po tem, ko so enako že uzakonili na Norveškem. Kaj kažejo dejstva, kje smo v prizadevanju za večjo vodstveno spolno uravnoteženost pri nas in zakaj uravnoteženost po spolu v delovnih timih prinaša številne koristi na splošno, smo povprašali **Mojco Podržaj**, uni. dipl. pravnico in sekretarko sekcije managerk v Združenju Manager.

Zakaj je koristno in pomembno, da so delovni timi po spolu čim bolj uravnoteženi?

Dejstvo je, da smo ženske in moški različni, saj imamo različne veščine, način razmišljanja in odločanja. Ravno ta različnost pa omogoča medsebojno dopolnjevanje in tako pripomore k večji uspešnosti ekipe, projekta ali podjetja ter po mnenju zaposlenih, tudi k boljšemu vzdušju. Tudi izkušnje gospodarstvenikov kažejo, da se za iskanje rešitev za poslovne izzive najboljše izkažejo mešani delovni timi.

Raziskave kažejo, da imajo podjetja z večjim deležem žensk na vodstvenih položajih boljše finančne rezultate, so uspešnejša v pridobivanju najboljših kadrov, so boljša v razumevanju strank in potreb zaposlenih, bolj pripravljena na izzive demografskih gibanj in imajo organizacijsko kulturo ter način vodenja, ki bolj ustrezata sodobnim zahtevam poslovnega okolja.

Zakaj pa je pomembno, da se poveča delež žensk tudi na vodstvenih položajih?

V Slovenji imamo trenutno v upravnih odborih velikih podjetij 15,3 odstotkov žensk, kar je malenkost več od sicer skromnega evropskega povprečja. Če se omejim na ekonomski vidik, je pomembno, da se delež žensk na vodstvenih položajih poveča enostavno zato, ker se **splača**.

Raziskave namreč kažejo, da imajo podjetja z večjim deležem žensk na vodstvenih položajih boljše finančne rezultate, so uspešnejša v pridobivanju najboljših kadrov, so boljša v razumevanju strank in potrebe zaposlenih, so bolj pripravljena na izzive demografskih gibanj in imajo organizacijsko kulturo ter način vodenja,

ki bolj ustrezata sodobnim zahtevam poslovnega okolja.

Če pa odgovorim s svojega zornega kota, se strinjam z izjavo, ki je zapisana v Atenski deklaraciji in pravi, da ženske predstavljamo polovico potencialnih talentov ter veččin človeštva in je zato naša podzastopanost v procesih odločanja izguba za celo družbo.

V Združenju Manager ste si pred letom dni zadali, da bi Slovenija do leta 2020 prišla med 15 najrazvitejših držav EU. Del tega je tudi pobuda Vključi.vse, ki združuje smernice za povečevanje uravnoteženosti po spolu v vodstvenih timih. Kako v Sekciji ocenjujete dosednji odziv nanjo in njen napredek?

Vključi.vse – smernice za spodbujanje enakosti so izjemen strateški dokument Sekcije managerk, ki uživa veliko podporo v strokovni javnosti. Zasnovan je v obliki priročnika, saj poleg predstavitve stanja na tem področju največ pozornosti namenjeno konkretnim rešitvam za podjetja, ki želijo v kadrovske poslovne strategije vključiti ženske. Dokument je že ob javni predstavitvi podprlo ogromno managerk, predstavnic ministrstva, akademkinj, umetnic in podjetnic, žal pa nimamo podatka o tem, koliko podjetij si je z njim pomagalo pri vpeljavi katerega izmed šestih navedenih ukrepov.

Razveselil nas je tudi hiter odziv Inštituta Ekvilib, ki je ukrepe iz smernic prepoznal kot strokovno odlično utemeljene in jih vključil v katalog ukrepov certifikata Družini prijazno podjetje. Zagotovo smo s smernicami veliko prispevali k razpravi in ozaveščanju strokovne in širše javnosti o ženskem managementu, vidnejši napredek pa pričakujemo, da bomo dosegli ob pomoči evropskega razpisa Progress. Skupaj s Službo za enake možnosti in evropsko koordinacijo pri MDDSZ smo se namreč prijavili na razpis, ki spodbuja enakost moških in žensk v procesih odločanja in kjer je ena od konkretnih nalog sekcije vzpostavitev modulov za uresničevanje 6 ukrepov iz smernic Vključi.vse.

V določenih podjetjih ali branžah je kljub vsemu nemogoče zagotoviti večjo uravnoteženost po spolu. Ponekod to tudi ni smiselno (npr. težka industrija, gradbeništvo ...). Kako lahko v takšnih podjetjih vseeno poskrbijo za bolj uravnotežen vpliv na delovne procese s strani obeh spolov? Kako se s tem izzivom spopadajo denimo v podjetjih, iz katerih prihajajo članice Sekcije?

Mislím, da je v podjetjih, ki delujejo v tradicionalno moških panogah, pomembno pravilno razumevanje vpliva uravnoteženih vodstev. Tista podjetja, ki zastopnost žensk na vodilnih položajih razumejo kot orodje gospodarske učinkovitosti in konkurenčnosti, so že na pravi poti. Pomembno je tudi, da skrbijo za kontinuiran in sistematičen pristop spodbujanja enakosti, ter da ozaveščajo in izobražujejo o potrebi uravnoteženih vodstev.



Rezultati 'prisilnega' povečanja vpliva spola, ki je v manjšini, tako v gospodarstvu kot konkretno pri nas v Sloveniji v politiki kažejo zaenkrat zgolj pozitivne rezultate.

Primeri dobre prakse so zagotovo vsa podjetja, ki prejmejo priznanje Managerkam prijazno podjetje, ki nagraduje podjetja z vsaj eno tretjino žensk na vodstvenih položajih in uspešne poslovne rezultate. Tipičen primer uspešnega podjetja v tradicionalno moški panogi, ki ga vodi vodstvo s 40-odstotno zastopnostjo žensk, je Petrol Energetika. Pri njih pravijo, da jim ta različnost v vodstvu podjetja, kjer je sicer med zaposlenimi le 16 odstotkov žensk, omogoča poglede z različnih perspektiv in posledično lažje reševanje vsakodnevnih izzivov.

Katere pa bi utegnile biti negativne posledice (načrtnega, 'prisilnega') povečanja vpliva spola, ki je v manjšini? Je to res vselej win-win kombinacija?

Najpogostejši argument nasprotnikov povečanja vpliva podzastopane spola je skrb, da bodo na odgovorna mesta imenovane osebe, ki nimajo dovolj kvalifikacij. Do uravnotežene zastopnosti se po izkušnjah Norveške najhitreje pride z zakonsko obvezno uveljavitvijo kvot. Po

naravni poti bi namreč potrebovali več kot 40 let za vzpostavitev primerne stanja, ker se odstotek sam od sebe na leto zviša le za 0,5 odstotka.

Kvote so gotovo najskrajnejši ukrep za povečanje deleža žensk v vodstvih, vendar so po mnenju velike večine strokovnjakov tudi najboljša izmed slabih rešitev za to situacijo. Rezultati uvedbe kvot so prepričljivi, saj v relativno kratkem času vzpostavijo želeno ravnovesje, argumenti in skrbi nasprotnikov pa se do zdaj niso potrdile. Tudi predlog direktive Evropske komisije o uvedbi ženskih kvot predvideva 40-odstotno zastopnost podzastopane spola v vseh večjih podjetjih, ki kotirajo na borzi. Predlog direktive kot poseben pogoj navede, da bodo prednost dobili pripadniki spola, ki je v manjšini samo v primerih, ko bodo kandidati objektivno enako usposobljeni. Rezultati 'prisilnega' povečanja vpliva spola, ki je v manjšini, tako v gospodarstvu kot konkretno pri nas v Sloveniji v politiki kažejo zaenkrat zgolj pozitivne rezultate.

Pa še zadnje vprašanje – malo za šalo, malo zares – sami delate v izključno ženskem kolektivu. Katere prednosti in pomanjkljivosti take 'sestave' občutite pri svojem delu sami?

Glede na to, da sem zadnja prišla v kolektiv, si rada mislim, da so že morali imeti utemeljene razloge za to, da niso vzeli podzastopane spola (*smeh*). Zagotovo bi našo ekipo, ki opravlja zelo raznovrstno delo, s svojim drugačnim vedenjem, razmišljanjem in načinom dela spremenili in dopolnili moški sodelavci. Te ga se zavedamo in zato poskušamo vsaj pri sestavah delovnih skupin in organov združenja zagotoviti pravo razmerje spolov. No, imamo pa zato moškega predsednika! (*nasmeš*)

Kje lahko preberete več?

- Vključi.vse: Smernice za spodbujanje enakosti. Združenje Manager, 2012 (www.zdruzenje-manager.si)
- Evropska komisija: **Enakost med spoloma** (<http://ec.europa.eu/justice/gender-equality>)
- **Andreja Rebernik: Enakopravna prisotnost spolov bo počasi postala realnost.** Intervju z dr. Milico Antić Gaber (www.sociologija.si/agregat)

Kristina Kočet, direktorica in ustanoviteljica podjetja TIKO PRO d.o.o.

»Čas je za spremembe družbenih vrednot in v razmišljanju posameznic!«

Poslovni svet potrebuje tako moško kot tudi žensko energijo, zato je pomembno, da ženske obdržimo svojo žensko energijo ter ohranimo svojo naravo.



Miro Majcen

Maruša Bertonec

TIKO PRO je mlado in uspešno svetovalno podjetje, ki nudi celostno podporo pri pridobivanju nepovratnih sredstev ter vodenju projektov. Po velikosti gre za mikro podjetje, v katerem skoraj 'vse vogale' držijo ženske. Tudi, če gre vmes kakšna na porodniški dopust. »Ko nekdo pogleda našo skupinsko sliko, reče, da smo zelo 'feminističen' kolektiv. Trenutno je v podjetju redno zaposlenih pet žensk in en moški. Moško kvoto nam nekoliko izboljša slika, če dodamo še solastnika podjetja ...« pomenljivo začne pripovedovati ustanoviteljica, direktorica in mlada mamica **Kristina Kočet**, ki je s svojo dejavnostjo začela že v času študija, ob pomoči svojega partnerja. »V naši stroki je izredno težko dobiti moški kader in zaradi tega je slika takšna kakršna je. Vedno si rečemo: naslednji sodelavec bo moškega spola! Potem pa vselej prejmemo 95 odstotkov prošenj s strani žensk. Določena dela so očitno še vedno bolj 'ženska' in druga bolj 'moška',« dodaja.

Kristina ob tem poudarja, da je širša slika, z upoštevanjem poslovnih partnerjev in dela na projektih, sicer

popolnoma drugačna. A priznava, da pri svojem delu srečuje pretežno moške vodstvene time: »Naši prvi kontakti so v večini primerov direktorji podjetij – govorimo o 90 odstotkih moških. Kar je realna slika trenutne neuravnoteženosti vodstvenih skupin. Enaka slika se zgodi pri procesu vodenja projekta, kjer nas velikokrat obdaja le moška energija (smeh). Tukaj vidim našo prednost, saj

Ženske na vodilnih položajih potrebujemo druge ženske na teh položajih, da si lahko ustvarimo podporo v poslovnem okolju ter potrebno mrežo učenja!

s svojo prisotnostjo v teh podjetjih, vsaj v času trajanja projekta poskrbimo za nekoliko bolj žensko energijo, ki

se pri nas pokaže kot zmagovalna kombinacija.«

Kot zagovornica uravnoveženosti spolov v vodstvenih ter projektnih skupinah je Kristina Kočet prepričana, da ženske na vodilnih položajih potrebujejo druge ženske na teh položajih, da si lahko ustvarijo podporo v poslovnem okolju ter potrebno mrežo učenja. »Brez tega se učimo in sprejemamo vodstveno vedenje od ljudi, ki nas obkrožajo. Kot posledico vidim, da s časoma ženske postanemo moški nadomestki. Ženske in moški se med seboj razlikujemo tako po razmišljanju kot tudi po energiji. Poslovni svet potrebuje tako moško kot tudi žensko energijo, zato je pomembno, da ženske obdržimo svojo žensko energijo ter ohranimo svojo naravo,« še pripomni sogovornica, ki rešitve problema neuravnoteženosti ne vidi niti v zapovedanih kvotah: »Problem je kompleksnejši. Ni težava samo v moških kolegih, tukaj so še drugi dejavniki. Nekatere ženske se zavestno odločijo, da ne bodo nadaljevale s kariero, temveč ostanejo na določenih nižjih položajih, ki jim odgovarjajo. Velikokrat je ovira pri napredovanju tudi družina, saj še vedno velik delež družinskih skrbi pade na ženske. Moramo začeti s spremembami družbenih vrednot ter razmišljanju posameznic,« je prepričana.

»Ženske so dobre svetovalke z več potrpljenja.«

Pogovor z Rajkom Kousom, strokovnim sodelavcem v podjetju TIKO PRO d.o.o.

Se strinjate, da so delovni timi na splošno bolj učinkoviti in uspešnejši, če so po spolu bolj uravnoteženi?

Sodelavcev in sodelavk ne izbiramo glede na spol, temveč glede na njihovo sposobnost in ostale lastnosti, ki so ključne za opravljanje določenega dela. Težko komentiram odvisnost uspeha določenega tima od njegove sestave po spolu, saj je pomembno predvsem učinkovito sodelovanje in sposobnosti posameznikov. Je pa res, da raznolikost spolov v delovnem timu prinaša določen dodaten navdih in mogoče včasih sprošča napeto delovno ozračje, kar je večkrat tudi pomemben faktor za doseg želenega rezultata.

Kakšna je vaša osebna izkušnja?

Čeprav se mogoče tega sploh ne zavedamo, je tudi poslovno sodelovanje med moškim in žensko nekoliko drugačno od sodelovanja istih spolov. Glede na minimalno udeležbo moškega spola v našem timu, tega ne vidim kot slabost, saj smo vzpostavili dobre odnose. Rezultati kažejo, da smo tudi učinkoviti. Menim, da je raznolikost tima po spolu dobrodošla, saj v našem primeru večkrat predstavlja sproščenost delovnega okolja, čeprav glede na zapostavljenost moškega spola, le-ta

v kakšni zabavni debati odnese slabše, seveda bolj za šalo kot zares.

Kako gledate na aktualne pobude za večjo uravnoteženost po spolu na vodilnih položajih (Vključi. vse, direktive Evropske komisije o kvotah ipd.)?

Menim, da ženske več energije vložijo v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, zato si nekatere včasih same postavijo nižje poklicne cilje. Številne uspešne ženske na vodilnih položajih pa so obe področji dobro uskladile. Vendar pa to velja enako za moške, saj tudi oni potrebujejo uravnoteženo življenje. Vsekakor so tovrstne pobude zelo dobrodošle, saj tudi ženske na vodilnih mestih pri sklepanju poslov predstavljajo določene prednosti; imam občutek, da ničesar ne prepustijo naključju.

Kako pa po vašem spol vpliva na vodenje?

Ženske so dobre svetovalke z nekoliko več potrpljenja. Medtem, ko imam občutek, da bi rad moški del čim prej dosegel zastavljen cilj. Seveda pa še enkrat poudarjam, da je vse odvisno od karakterja in sposobnosti posameznika in ne od spola.



osebni arhiv

Česa ste se sami pri delu naučili prav od ženskih kolegic – in česa menite, da se ženske lahko naučimo od moških kolegov?

Potrebno je predvsem ločevati poslovno in zasebno življenje, kar ženskemu spolu uspeva nekoliko slabše od moškega, kljub temu, da je včasih zelo težko, čeprav je to težko tudi moškemu, a mogoče tega ne pokaže. V kolikor poklicni stres vpliva nate tudi v zasebnem življenju, nastajajo težave na obeh straneh. Od ženskih sodelavk pa lahko prevzamemo predvsem mirnost, potrpežljivost in preudarnost pri odločitvah.



**ODLIČNOST
MANAGERK**

13. junija 2013, Bled

Najboljše managerke na 12. konferenci Odličnost managerk

13. junija 2013 bo na IEDC Poslovni šoli Bled potekala že 12. konferenca **Odličnost managerk**. Gre za tradicionalno srečanje vodilnih managerk iz gospodarstva in javne uprave, strokovnjakinj iz akademskih krogov ter vseh predstavnic organizacij in institucij, ki kakorkoli vplivajo na gospodarstvo v državi. Kot vsako leto, bo tudi letos konferenca medijsko izjemno privlačna, saj bodo na njej že devetič zapored podelili tudi priznanje Artemida 2013, s katerim se poklonijo novim prodornim slovenskim managerkam. Prijave, ki se bodo zbirale vse do 7. maja 2013, so že dobrodošle!

Kariera po meri!

 Sonja Klopčič



Različna življenjska obdobja zaposlenih so povezana z večjimi ali manjšimi obremenitvami v prostem času. Nekateri se poleg službe ali kariere posvečajo izgradnji doma, vzgoji otrok, morda skrbi za ostarele sorodnike, nekateri se intenzivno ukvarjajo z zanimivimi ali z zahtevnejšimi hobiji ... Spet tretji pa imajo več prostega časa in bi se radi naučili česa novega, pridobili izkušnje ali intenzivno razvijali kariero.

Podjetje mora vedeti, na koga od zaposlenih lahko računa pri izvedbi posebej zahtevnih nalog ali posebnih projektov. In vedeti mora na koga se lahko zanese, da bo delo kakovostno opravil med običajnim delovnim časom.

Izberi svoj paket

Za povezavo obeh in za boljše medsebojno sodelovanje predlagam izbiro kariere po meri. Zaposleni in

podjetje se lahko za določen čas dogovorita za posebno, vnaprej določeno mero oziroma obseg kariere – izbira lahko denimo med S, M, L, XL in XXL kariernimi različicami. Na primer:

M – Paket M bi bil primeren za zaposlene z majhnim otrokom (mlade mamice). Vključuje primerno zahtevne naloge, vendar predvideva delo v določenih časovnih okvirih. M paket pomeni tudi ustrezno plačo – brez dodatkov.

L – Paket L bi bil verjetno primeren za zaposlene, ki izven delovnega časa nimajo večjih obveznosti in so fokusirani na napredek v službi, pripravljani vložiti dodaten čas in napor v izobraževanja, usposabljanja ..., kar se pozna tudi pri plači v obliki nekaterih dodatkov oziroma faktorjev.

XXL – Največji paket lahko prinaša velike ugodnosti pri plači in tudi veliko

fleksibilnost pri delu: prevzem novih nalog, ki lahko vključuje veliko potovanj ali preselitev na drugo lokacijo ...

Izbira paketa je načeloma možna enkrat letno v dogovoru z delodajalcem in se lahko spreminja skozi delovno dobo. Dodatna prednost tega je, da lahko vsakdo, ne glede na spol ali starost, izbere paket, ki mu glede na njegove kompetence in ambicije trenutno najbolj ustreza. Možnost napredovanja je na ta način ves čas omogočena vsem, ne glede na spol ali starost.

Mag. Sonja Klopčič je predsednica uprave SVEA in dolgoletna raziskovalka ter razvijalka novih pristopov ter poslovnih modelov za ustvarjalno, uspešno in učinkovito delo. Ideja o karieri po meri se je pred leti uvrstila med finalistke Trimove nore ideje.