

Foto: osebni arhiv



Melanie Seier Larsen, nova predsednica sekcije managerk pri Zdrženju Manager, A.T. Kearney Svetovanje

Začnimo  
posvečati  
več pozornosti  
različnosti.

## Recept je v sproščanju in fokusiranju!

**M**akroekonomisti in drugi pravijo, da se po krizi ne bomo vmili v preteklo stanje in da je trenutno stanje nova realnost. To zahteva posvečanje pozornosti različnosti. Mnoga podjetja se zato intenzivno ukvarjajo s tematiko deleža žensk na vodilnih položajih, a jo le redko postavijo med prioritete. Ko to pišem, se mi seveda poraja vprašanje, kaj ženskam manjka, da jih na vodilnih pozicijah ni več (njihov delež v Sloveniji upada zadnjih 20 let). Zakaj nam ne uspe priti in se obdržati na vrhu?

Eden od vzrokov je zagotovo perfekcionizem. Drage ženske, nehajte misliti, da je možno v 24 urah biti top managerka, top mama, top žena, top gospodinja, top lepotica ... Potrebno se bo fokusirati in si postaviti realna pričakovanja do sebe. Verjamem, da se bodo temu primerno tudi pričakovanja okolice prestavila. **Več.** ■

Očitno bomo morali definirati in sprejeti še bolj "agresivne" in prodorne ukrepe, da se stanje glede deleža žensk v prihodnosti izboljša.

■ **Mag. Andreja Kodrin:** Sedanji čas turbulenc zahteva večini odpornosti in preživetja, kar posledično vodi do po spolu uravnoveženih uprav.

■ **Boštjan Gorjup:** Raznolikost spolov vpliva na izboljšanje procesov, tudi na procese odločanja, zato so ženske v managementu nuja.

■ **Mag. Ladeja Godina Košir:** Dobro voditeljstvo je uravnoveženo voditeljstvo – v vrednotah, viziji, ciljih in energijah. Ženskih in moških.

Letošnjih 8 prejemnic  
priznanja Artemida.



Prejemnice so:

- **Lea Benedejčič**, mimovrste=)
- **Romana Dernovšek**, Loterija Slovenije
- **Irma Gubanec**, Delo
- **Mojca Kunšek**, Ajpes
- **Janja Pavšič**, Piranska občinska uprava
- **Melita Rozman Dacar**, SŽ – tovorni promet
- **Genovefa Ružič**, Statistični urad
- **Dr. Metka Tekavčič**, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani



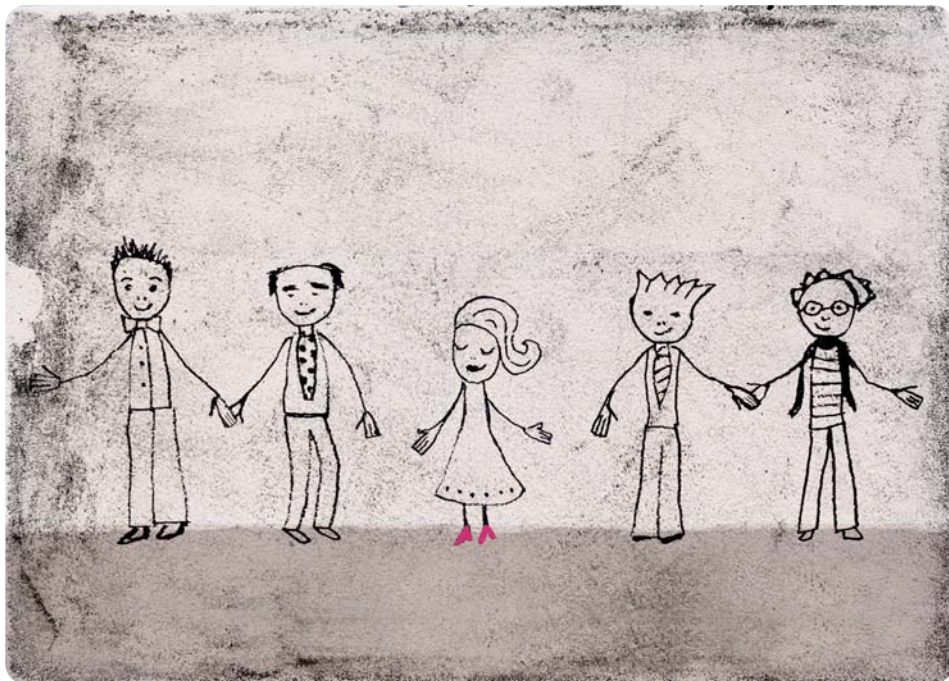
VKLJUČI.VSE

Na MDDSZ zbirajo ponudbe  
za komunikacijsko podporo  
projektu **Include.all**.

# KVOTA:

## Ker Verjamem v enakost med spoloma

TEKST: SANDRA KECMAN,  
ANISA FAGANELJ



**C**ilj 40 odstotkov žensk na vodilnih položajih do leta 2020 lahko dosežemo na dva načina: s kvotami ali z načrtnim delom na tem področju.

Uvedba kvot sproža deljene odzive: ima močne podpornike in enako strastne nasprotnike. Tudi nasprotnice.

Skupno izhodišče je v obeh primerih enako: ženske v slovenskih upravah zasedajo 21-odstotni delež, od tega je le 10 odstotkov predsednic uprav, nič odstotkov pa je predsednic uprav v državnih podjetjih. Kako torej po eni, drugi ali tretji poti doseči razcvet talentov, ki nosijo tako hlače kot krila? Kako jih pripeljati na vodilna, odločevalska mesta ne glede na spol?

### Kvota: drugo ime za cilj

Kvota se uporablja kot ukrep za povečanje zastopanosti skupin v organizacijah. Z ukrepom zakonske uvedbe spolnih kvot lahko zagotovimo mehanizem, ki bo pomagal zmanjšati ovire in povečati družbeno pravičnost. Glede na to, da država dnevno vlaga denar v izobraževanje žensk, ki nato ne zasedejo njihovim izobrazbam

primernih mest, je to ena izmed možnosti, da država postavi pogoje za uravnoteženost med spoloma.

Uvedba kvot sicer ne bo čez noč spremenila vrednot in dosedanjih načinov razmišljanja ter delovanja. Vendar je prav, da si tudi na področju talentov in njihovega razvoja postavimo jasen in merljiv cilj. **Madi Sharma**, ki si prizadeva za uveljavljanje ženskega voditeljstva in je marca 2013 v Sloveniji gostovala na dogodku Vključi.vse, celo svetuje: "Ne uporabljajte izraza kvote: govorite o cilju, koliko žensk želite imeti na vodilnih mestih!"

A že tudi kvote delujejo. Norveška jih je z zakonom uredila in postavila minimum 40-odstotnega deleža manj zastopanega spola v upravah podjetij. Po uvedbi zakona o kvotah imajo ženske na Norveškem enakopraven dostop do odločevalskih položajev v podjetjih. Tako so hkrati sprožili tudi dodatno zanimanje za te položaje pri ženskah, ki morda prej niso pomislile na to možnost, danes pa vedo, da je to mogoče.

"Bistveno se je spremenil tudi proces iskanja novih talentov. Sedaj bolj intenzivno iščemo dobre kadre in jih

peljemo čez celoten proces uvajanja, saj se želimo prepričati, da so res najboljši," pravi **Olaug Svarva**, generalna direktorica Folketrygdfondeta, največje investicijske hiše na Norveškem.

Nemčija prav tako pripravlja podobne spremembe. Leta 2011 je trideset podjetij DAX indeksa prostovoljno sprejelo odločitev, da bo v svojih upravah povečalo število žensk do minimalno 30 odstotkov. Zakaj so se odločili izpeljati to brez uradne uvedbe kvot? "Včasih je lahko že sama grožnja z zakonom dovolj, da se stvari premaknejo naprej," razlaga nemška ministrica za delo **Ursula von der Leyen**.

Raziskave, med njimi tudi raziskava organizacije Davies's Women on Boards v Veliki Britaniji, so pokazale, da v upravnih odborih izbira novih kandidatov poteka brez formalnih razgovorov in le preko poznanstev. Ravno zaradi tega je po mnenju **Lorda Daviesa**, bivšega ministra v britanski vladi, ki močno podpira večjo zastopanost žensk v upravah podjetij v Veliki Britaniji, potrebno uvesti stroga pravila pri izbiri kandidatov. ▶

Ženske v slovenskih upravah zasedajo 21-odstotni delež, od tega jih je le 10 odstotkov predsednic uprav, 0 odstotkov pa je predsednic uprav v državnih podjetjih.

## Kako do uravnoveženega vodstva: z ali brez kvot

Za uveljavljanje uravnoveženega vodstva podjetja uspešno uporabljajo štiri pristope - jasno postavljene cilje v obliki ključnih indikatorjev uspešnosti, prizadevanja za uravnoveženost prostega in delovnega časa, prožnost pri kariernih pavzah ter mentorstvo in sponzorstvo:

### 1. Jasni cilji s transparentnimi - ključnimi indikatorji uspešnosti (KPI)

Glavni indikatorji morajo meriti: dosežen odstotek žensk na vnaprej določenih vodilnih položajih, manjšanje razlik v plačilnem sistemu, pritek novih talentov in napredovanje ukrepa (mentoriranje, sponzoriranje ...).

### 2. Uravnoveženost prostega in delovnega časa

V tej kategoriji govorimo predvsem o uvedbi fleksibilnega delovnega časa za vse zaposlene. Pomembno je izpostaviti točko odsotnosti žensk

iz pisarne, saj so ženske zaradi bolezni družinskega člana v vsaj 10 odstotkih primerov pogosteje odsotne z dela. S fleksibilnim delovnim časom organizacija zmanjša marsikatero stroške.

### 3. Prožnost pri "kariernih pavzah"

Zaradi odločitve po ustvarjanju družine ženske pogosteje koristijo karijerne pavze, zato jih moramo upoštevati in jim zagotoviti enake možnosti napredovanja ter doseganje istega plačilnega sistema. Rešitev je preprosta: s kariernim načrtom in rednimi sestanki pred in med odhodom na porodniško odsotnost.

Zanimivost: le 5 odstotkov žensk si po "karierni pavzi" želi vrniti v isto organizacijo, saj so mnenja, da zaradi pavze ne bodo dohitele bivših kolegov (Raziskava Harvard - McKinely 2007).

### 4. Mentorstvo in sponzorstvo

S programom dvignemo osveščenost med ženskami,

da začnejo sprejemati odgovornejše vloge, in podkrepimo pritek novih talentov v organizacijo (s pomočjo štipendij in pripravništva). ■



Foto: Maniša Beroncelj

"Ne uporabljajte izraza kvote: govorite o cilju, koliko žensk želite imeti na vodilnih mestih!"  
Madi Sharma

## Kje se prepoznate vi?



### Glasujem PROTI kvotam, ker mislim, da:

- so kvote v nasprotju z načelom enakih možnosti za vse, saj ženskam dajejo prednost pred moškimi;
- bodo potem ženske na vodilnih položajih deležne ocene, da so tam zaradi kvot in ne zaradi svojih sposobnosti;
- kvote lahko pripeljejo do tega, da na managerske pozicije ne pridejo najboljši in najbolj primerni za delovno mesto. Kaj pa bomo storili v primeru inženirk, glede na to, da jih vsako leto diplomira le nekaj odstotkov: so vse primerne za uprave?!
- kvote lahko "pretentamo", ženskam omogočimo le pozicijo brez dejanske odločevalske pozicije ali preprosto pustimo prazne stolčke v upravnih odborih.

### Glasujem ZA kvote, ker mislim, da:

- so kvote najhitrejši in najbolj učinkovit način za zagotovitev enakega števila moških in žensk v upravnih odborih;
- kvote rušijo elitistične sisteme;
- bodo ženske, ki so zasedle najvišje odločevalske pozicije, najverjetneje zaposlile več žensk;
- se bodo ženske lahko bolj osredotočile na kariero, brez da bi se ukvarjale s spolno diskriminacijo;
- kvote ženskam omogočajo, pomagajo pri premagovanju nevidnih ovir in razbijanju "steklenega stropa";
- so ženske izkušnje nujno potrebne v vseh upravnih odborih po državi in da je aktivno sodelovanje žensk eden od predpogojev za družbeni in gospodarski razvoj;
- so ženske enakovredno usposobljene kot moški za sprejemanje odločitev.

## Vas zanima več?

- Dunn, L.: [Women in Business: Q&A with Geri Thomas, Chief Diversity Officer and Georgia State President, Bank of America](#). Huffington Post, 7. 6. 2014.
- Australian Government : [Workplace Diversity Strategy 2011-2013](#)
- [International Labor Organization](#).
- [Women Matter, McKinsey and Company](#).

# Hitrost sprememb



Eno izmed poročil pravi, da bomo pri trenutni hitrosti uravnoteženost spolov na vodilnih mestih dosegli **šele čez štiri generacije**. Kvote so eden izmed načinov za pospešitev tega procesa.

## Uvedba kvot

Kvote v gospodarstvu so že uvedene ali v procesu uvajanja v naslednjih državah: **Irska, Nizozemska, Francija, Avstralija, Italija, Belgija, Islandija, Finska in Španija.**

O uvedbi kvot pa razmišljajo v **Kanadi, ZDA ter Evropski uniji.**

## Odličnost managerk 2014

**N**a že 13. konferenci Odličnost managerk, ki se je 3. junija 2014 odvijala na IEDC Poslovni šoli Bled, je kot uvodna govorka nastopila dr. Karen Moloney, doktorica poslovne psihologije, specializirana za področje ravnanja z ljudmi pri delu, ter direktorica Moloney Minds. Udeleženke in udeležence konference so navdušili tudi nastopi drugih govorcev, še zlasti pogovor v okviru sklopa Kariere iz strasti, ko sta svojo karierno

zgodbo predstavili Melanie Seier Larsen, principal A.T. Kearney, in mag. Andreja Kodrin, Challenge: Future. Na konferenci so bila hkrati že desetič podeljena priznanja Artemida za trajni prispevek k razvoju ženskega managementa, in sicer v rekordnem številu, saj je le-to letos dobilo kar osem novih lastnic. Oglejte si spodnjo fotoreportažo ali preberite več. ■



Predavanje dr. Karen Moloney.



Aktivno mreženje



Predavanje dr. Iana Sutherlanda.



Delo v skupinah



Pogovor



Pogovor izvršne direktorice Združenja Manager Sonje Šmuc s prvo Slovenko, ki je prebila 'stekleni strop' – predsednico vlade RS, mag. Alenko Bratušek.



Kulturni program



Nova predsednica sekcije managerk je Melanie Seier Larsen, principal v A.T. Kearneyu.

Vključi.vse



VKLJUČI.VSE

Izdajatelj: Združenje Manager, Dimičeva 13, 1504 Ljubljana. Odgovorna urednica: mag. Natalija Postružnik. Izvršno uredništvo: Mediade d.o.o. Uredništvo: Mojca Podržaj, Anisa Faganelj. Oblikovanje in prelom: Jamaja, Maja Rostohar. Kontakt: natalija.postruznik@zdruzenje-manager.si. E-revizija **Vključi.vse** delno financira Evropska unija iz sredstev Programa PROGRESS (2007–2013). Več informacij je na voljo na <http://ec.europa.eu/progress>. Vsebovane informacije ne odražajo nujno stališč in mnenja Evropske komisije. Vpisano v razvid medijev pod številko 1852. ISSN 2350-6016.