

UNIVERZA V LJUBLJANI  
PEDAGOŠKA FAKULTETA  
Socialna pedagogika

Sara Hočevar

OVIRE V ENAKOPRAVNOSTI SPOLOV IN VPLIV LE-TEH NA  
NAPREDOVANJE SOCIALNIH PEDAGOGINJ DO VODSTVENIH  
POLOŽAJEV V MENEDŽMENTU

Magistrsko delo

Ljubljana, 2022



UNIVERZA V LJUBLJANI  
PEDAGOŠKA FAKULTETA  
Socialna pedagogika

Sara Hočevar

OVIRE V ENAKOPRAVNOSTI SPOLOV IN VPLIV LE-TEH NA  
NAPREDOVANJE SOCIALNIH PEDAGOGINJ DO VODSTVENIH  
POLOŽAJEV V MENEDŽMENTU

Barriers to Gender Equality and their Impact on the Advancement of Female  
Social Pedagogues to Leadership Positions in Management

Mentor: doc. dr. Matej Sande

Ljubljana, 2022



## **ZAHVALA**

*Zahvalila bi se mentorju, dr. Mateju Sandetu za nasvete in odzivnost pri pisanju magistrskega dela.*

*Hvala družini, ki mi je omogočila študij in me pri tem brezpogojno podpirala.*

*Hvala fantu, ki me je ves čas spodbujal pri pisanju magistrskega dela in verjel vame.*

*Hvala vsem prijateljicam in prijateljem, ki so mi stali ob strani na študijski poti.*

*Hvala vsem udeleženkam v raziskavi, ki so si vzele čas in z mano delile svoje izkušnje.*



## **POVZETEK**

Magistrsko delo obravnava socialne pedagoginje na vodstvenih položajih v menedžmentu in vpliv (ne)enakopravnosti med spoloma na njihovo karierno napredovanje. V teoretičnem delu so predstavljene teorije o spolu, spolnih vlogah in socializaciji teh vlog. Opisana je družbena vloga žensk in vključenost žensk v trg dela. V nadaljevanju je predstavljena zakonska podlaga, ki se nanaša na enakopravnost spolov in ovire za ženske v menedžmentu. Nazadnje so opisane reforme in spremembe, ki bi izboljšale položaj žensk v družbi in menedžmentu.

Namen magistrskega dela je spoznati karierno pot socialnih pedagoginj na vodstvenih položajih v menedžmentu, ali so se na tej poti srečale s kakšnimi ovirami in kako so se z njimi spoprijele.

V empiričnem delu je predstavljenih šest intervjujev s socialnimi pedagoginjami na vodstvenih položajih v menedžmentu. Rezultati raziskave so pokazali, da socialne pedagoginje doživljajo osebne, subjektivne ovire pri napredovanju, ki izvirajo iz njih samih. Niso omenjale strukturnih ali okoljskih razlogov. Menijo, da so zaradi svoje izobrazbe dobro opremljene s kompetencami za spopadanje s kariernimi izzivi. Večina pri svojem delu v večji meri uporablja socialnopedagoške kompetence in znanja, manj pa menedžerska znanja. Pokazalo se je tudi, da ovire doživljajo kot izzive in jih ne odvrčajo od želje po delu in napredovanju.

Ključne besede: socialne pedagoginje, menedžment, vodstveni položaj, ovire, enakopravnost spolov, socialnopedagoška izobrazba

## **ABSTRACT**

The master thesis focuses on female social pedagogues in management leadership positions and the impact of gender (mis)equality on their career path. The theoretical part presents theories on gender, gender roles and the socialisation of these roles. Women's social role and women's participation in the labour market are described as well. Furthermore, the legal basis relating to gender equality and barriers for women in management is presented. Finally, reforms and changes that could improve women's position in society and management are described.

The aim of the master thesis is to learn about the career path of female social pedagogues in management positions and find out whether they have encountered any barriers along their way and how they have dealt with them.

The empirical part presents six interviews with social pedagogues in management positions. The results of the study showed that, in relation with promotion, social pedagogues experience personal, subjective barriers that originate within themselves. They did not mention causes, related to the business structure or their working environment. Due to their education, they consider themselves well equipped with the competences to cope with career challenges. In their work, most of them use social pedagogical competences and skills to a great extent and management skills to a lesser extent. The study also shows that the interviewed women view barriers as challenges and that they do not discourage their desire for work and promotion.

Keywords: social pedagogues, management, leadership positions, barriers, gender equality, social pedagogical education



## Kazalo vsebine

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | UVOD.....   | 1  |
| 2     | TEORETIČNI DEL .....  | 2  |
| 2.1   | SOCIALNE PEDAGOGINJE V MENEDŽMENTU.....                                 | 2  |
| 2.1.1 | MENEDŽMENT JAVNEGA SEKTORJA IN MENEDŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJ ..... | 2  |
| 2.1.2 | ŽENSKO V MENEDŽMENTU DANES.....   | 5  |
| 2.2   | SPOL IN ENAKOST SPOLOV.....   | 8  |
| 2.2.1 | ŽENSKO V POLITIKI IN ŠOLSTVU.....                                       | 9  |
| 2.2.2 | SPOLNE VLOGE .....  | 13 |
| 2.2.3 | SOCIALIZACIJA SPOLNIH VLOG .....  | 14 |
| 2.2.4 | FEMINIZEM IN SPOL.....  | 16 |
| 2.2.5 | DRUŽBENI POLOŽAJ ŽENSK .....  | 20 |
| 2.2.6 | NEENAKOSTI PRI VREDNOTENJU DELA .....                                   | 23 |
| 2.2.7 | VKLJUČENOST ŽENSK NA TRG DELA.....                                      | 23 |
| 2.2.8 | ZAKONSKA PODLAGA ENAKOPRAVNOSTI SPOLOV .....                            | 25 |
| 2.2.9 | OVIRE PRI NAPREDOVANJU ŽENSK .....                                      | 29 |
| 2.3   | REFORME IN SPREMEMBE .....  | 44 |
| 3     | EMPIRIČNI DEL .....   | 46 |
| 3.1   | OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN NAMENA RAZISKAVE.....            | 46 |
| 3.2   | CILJI RAZISKAVE.....  | 47 |
| 3.3   | RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....  | 47 |
| 3.4   | METODA IN RAZISKOVALNI PRISTOP .....                                    | 48 |
| 3.5   | VZOREC .....  | 48 |
| 3.6   | OPIS POSTOPKA ZBIRANJA PODATKOV .....                                   | 50 |
| 3.7   | OPIS POSTOPKA OBDELAVE PODATKOV .....                                   | 51 |
| 3.8   | REZULTATI IN INTERPRETACIJA .....                                       | 51 |
| 4     | POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE .....                                     | 75 |
| 5     | ZAKLJUČEK.....  | 80 |
| 6     | VIRI IN LITERATURA.....   | 83 |
| 7     | PRILOGE .....   | 91 |
|       | PRILOGA 1: Primer kodiranja intervjuja .....                            | 91 |

## **Kazalo tabel**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Delež zaposlenih oseb po spolu v Sloveniji od leta 1950 do 2013 .....   | 24 |
| Tabela 2: Delež žensk med vsem strokovnim osebjem v vzgoji in izobraževanju .....   | 33 |
| Tabela 3: Prikaz podatkov soglašanja ali nesoglašanja s trditvijo »Naloga moža v zakonu je, da služi denar, naloga žene pa, da skrbi za gospodinjstvo in družino (dom in družino).« ..... | 36 |
| Tabela 4: Predstavitev intervjuvank.....  | 50 |
| Tabela 5: Predstavitev kategorij in kod 3. reda .....   | 51 |

# 1 UVOD

Enakost žensk in moških pri zaposlovanju, delu, napredovanju do odločevalskih položajev je predpogoj, če želimo doseči splošno enakost spolov. Potencial žensk je pomemben za razvoj in rast družbe, zato je polna zastopanost žensk na trgu dela nujna. Čeprav raziskave kažejo, da je Slovenija visoko na lestvici enakosti spolov v primerjavi z drugimi evropskimi državami, moramo biti na tem področju še vedno aktivni.

V magistrskem delu želim predstaviti socialne pedagoginje, ki so na vodstvenih položajih v menedžmentu. Ker je njihovo število majhno, sem želela izvedeti, kako se je razvijala njihova kariera in kako so same doživljale napredovanje na položaj. Osredotočila se bom na ovire, ki jih doživljajo, predvsem z vidika, kako so se z njimi spoprijele.

V teoretičnem delu bom najprej predstavila socialne pedagoginje v menedžmentu, nato pa se bom osredotočila na družbeni položaj žensk ter enakopravnost žensk in moških. Opisala bom, kako se razvijajo spolne in družbene vloge ter kako so ženske vključene v trg dela in zakonsko podlago enakopravnosti spolov. Vključila bom del feministične ideologije, ovire pri napredovanju žensk in potrebne reforme za izboljšanje položaja.

V empiričnem delu bom s pomočjo kvalitativne raziskave preučila enakopravnost spolov in njen vpliv na napredovanje socialnih pedagoginj na vodstvene položaje. Raziskala bom, s kakšnimi ovirami se soočajo in na kakšen način se z njimi spoprijemajo. V tem delu bom predstavila rezultate raziskave.

Z magistrskim delom želim osvetliti izkušnje socialnih pedagoginj, ki so na vodstvenih položajih, in približati vodstveno delo v menedžmentu tudi ostalim. Vodstveni položaji niso prva ali najpogostejša izbira, kjer se socialne pedagoginje zaposlujejo, zato sem si izbrala to področje.

Izsledki raziskave lahko pripomorejo k temu, da socialne pedagoginje spodbudijo k ustvarjanju karierni poti na drugih področjih, npr. v menedžmentu, in ne samo v vzgoji in izobraževanju.

\*V magistrskem delu so vse spolno opredeljene besede (socialna pedagoginja, socialni pedagog, mentor, mentorica ...) uporabljene tako, da se nanašajo na enakovreden način na vse osebe ne glede na njihov spol.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 SOCIALNE PEDAGOGINJE V MENEDŽMENTU

Nekatera specifična znanja, ki jih menedžer potrebuje, so izrazito socialnopedagoška, npr. znanja, povezana s projektnim delom (razvoj socialnopedagoških projektov, ki zelo pomagata pri projektnemu menedžmentu), in pa znanja, povezana s timskim delom. Socialni pedagog je opremljen z nekaterimi menedžerskimi znanji, npr. znanje o vodenju in delovanju skupin, delovanju ustanov, javnih razpisih, superviziji, socialni politiki, komunikaciji in načrtovanju projektov (Sande, 2007).

Drucker (2001) pravi, da je za menedžersko delo potrebno dobro poznavanje vrst, načinov in ovir v komunikaciji, prepoznavanje in reševanje konfliktov, samorefleksija, vodenje samega sebe in drugih in poznavanje samega sebe ter razpolaganje s svojim časom. Sande (2007) k temu dodaja, da je socialni pedagog dobro opremljen z zgoraj naštetimi znanji o skupini in posamezniku, potrebuje le še nekatera druga znanja s področja zakonodaje, poslovanja, marketinga, lobiranja, nadzora in evalvacije.

Parker Follett je menila, da je menedžer lahko vsak, ki ima v okolju, v katerem deluje skupina, potrebne sposobnosti za vodenje skupine k skupnemu cilju. Razmerja, ki se vzpostavijo med menedžerjem in skupino, so vedno recipročna in ne le enostranska, saj menedžer vodi skupino in hkrati skupina vodi njega, menedžment pa naj bi bil doseganje ciljev s pomočjo ljudi. Prav tako avtorica piše, da mora menedžer zelo dobro poznati skupino, ki jo vodi, in odnose znotraj nje, poznati pa mora tudi vrednost stališč članov skupine in jih izpostaviti. Skupina ni nikoli uniformna, ampak je vsak član drugačen od ostalih, menedžer pa je uspešen, če jo vodi od znotraj in jo uspe povežati v kohezivno enoto. Menedžer mora z oblikovanjem sedanosti ustvarjati prihodnost in ohranjati pogled nad celoto (Parker Follet, 1940a, v Biloslavo, 2008).

#### 2.1.1 MENEDŽMENT JAVNEGA SEKTORJA IN MENEDŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Menedžment se je v javnem sektorju začel razvijati v osemdesetih letih 20. stoletja kot odgovor na tradicionalen način dela, za katerega je veljala rigidnost, neodzivnost, birokratizem itd. Takrat se je poudarek preusmeril na tržni pristop in pristop tveganja (Pevcin, 2011). Avtor Flynn (2007)

meni, da je menedžment v javnem sektorju: iskanje najbolj primernih načinov za doseganje zastavljenih ciljev, razmišljanje in delovanje v tej smeri ter pridobivanje legitimnosti nadzora.

Javni sektor je po definiciji Government Finance Statistics Manual (2001) sestavljen iz vladnega sektorja in vseh netržnih in nepridobitnih institucij, ki jih financira vladni sektor (na primer enote državne oblasti, vsa javna podjetja, javne finančne in nefinančne nepridobitne organizacije). Ekonomisti pa trdijo, da je javni sektor proizvodnja dobrin, kjer so tržne nepopolnosti, torej da se zadovolji potrebe posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo, vendar se tržne nepopolnosti pojavljajo povsod (zaradi nepopolne konkurence, negotovosti, delne netekmovalnosti, diskriminacije ...). Splošni namen delovanja javnega sektorja naj bi bil v politiki, v smislu zadovoljevanja temeljnih funkcij države.

V javnem sektorju so tudi neprofitne organizacije, katerih smisel je delovanje v splošnem družbenem interesu in v splošno družbeno korist. Profitne organizacije pa nasprotno temeljijo na individualnem interesu in maksimiziranju profitabilnosti kapitala. To poteka tudi v neprofitnih situacijah, vendar ni temeljni cilj oziroma smisel njihovega delovanja (Kolarič, 2002).

Splošni družbeni interes so vsa ravnanja, ki koristijo vsem, ne glede na njihovo sposobnost ali voljo do sodelovanja. Splošni interes je tudi javni interes, to pa je vse, kar je dostopno družbi pod enakimi pogoji (npr. vodni viri, viri energije, količina zdravstvenih storitev ...). Javne avtoritete določajo javni interes, ustanavljajo svoje organizacije (javna šola, javna podjetja), ki uresničujejo javni interes kot splošni družbeni interes, so pa hkrati neprofitne organizacije (prav tam).

Javni sektor ne zmore legitimizirati interesa manjšine, saj ga prezre s tem, ko legitimizira interes večine. Takrat državljani, ki imajo skupni interes, ustanovijo svoje zasebne neprofitne organizacije. Njihov skupni interes se po navadi izvaja tudi kot splošni družbeni interes (npr. ustanovitev plesnega društva, ki uresničuje javni interes, tj. uživanje v plesanju, hkrati pa razvija plesno kulturo, kar je v splošnem družbenem interesu) (prav tam).

Umestitev določene organizacije v javni ali zasebni sektor temelji na dveh kombinacijah: financiranje in lastništvo (ob tem velja poudariti, da javno financiranje ne pomeni nujno, da je organizacija javna) ter ekonomska in politična avtoriteta (tu lažje ločimo, če gre za javno ali zasebno, saj za javno velja večja politična avtoriteta in manjša ekonomska avtoriteta). Problem dandanes pa je prav prelivanje sektorjev, do česar je delno prišlo tudi zaradi novih oblik v

politikah (javno-zasebno partnerstvo, pogodbeno izvajanje), in tako nastajajo mešane organizacije. Njihovo bistvo je, da v javnem sektorju poskušajo oponašati delovanje zasebne organizacije, to pa predstavlja osrčje ideologije novega javnega menedžmenta. Mešane organizacije delujejo na območju med trgom in državo, razlogi za njihov pojav pa naj bi bili: dovoljeno neodvisno delovanje od države, čeprav so financirani od nje in pod njenim okriljem, uvajanje tržnih pristopov v delovanje hibridne organizacije, spremembe (tako družbene kot tehnološke), ki zahtevajo hitro prilagajanje in iskanje inovativnih rešitev zunaj postavljenih okvirjev, ter pomanjkanje javnih sredstev (Pevcin, 2011).

Vloga javnega sektorja ni črno-bela in enoznačna, ampak so se oblikovali različni filozofski pogledi o tem, kaj bi ta morala biti: liberalni pogled (minimalistična funkcija, prosto delovanje trga), neoliberalni pogled (poudarek na individualni odgovornosti, vendar trg lahko poda neželene ekonomske rezultate, tu pa mora posredovati država in odpraviti neenakosti v možnostih) in kolektivistični pogled (družbena blaginja je poudarjena, funkcija javnega sektorja je tudi odpravljanje neenakosti v rezultatih, država posreduje v veliki meri, omejeno je delovanje trga) (prav tam).

Tretji sektor je v današnji družbi čedalje bolj pomemben, saj izvaja tudi nekatere družbene politike. Nepridobitnost pomeni, da se dobiček (razlika med prihodki in odhodki) ne deli med člane ali lastnike, ampak se ga porabi za tisto, kar organizacija potrebuje za svoje delovanje. Med nepridobitne organizacije spadajo nevladne in dobrodelne organizacije, socialna podjetja, skupine za samopomoč, klubi, bolnišnice, univerze, varstveni in delovni centri, organizacija za človekove pravice in podobno (Pevcin, 2011).

Dve tretjini vseh zaposlenih v tretjem sektorju je na področju sociale, izobraževanja in zdravstva, to pa so značilna področja in storitve države blaginje. Obstoje in razvoj teh organizacij je posledica demokratične družbe in kapitalističnega sistema, se pa v veliki meri naslanjajo na prostovoljno delo in za njihovo delo je značilna velika delovna intenzivnost (Salamon, 1999). Dandanes so organizacije tretjega sektorja pomemben del gospodarskega in družbenega okolja razvitih držav in čedalje bolj dopolnjujejo javni sektor, pogosto pa jih financira država. Nekateri avtorji menijo, da je ideologija novega javnega menedžmenta pomagala pri razvoju teh organizacij zaradi koncepta »vitke države« (prav tam).

### 2.1.2 ŽENSKÉ V MENEDŽMENTU DANES

Dandanes družbo vidimo kot stratificirano. To pomeni, da posamezniki zavzemajo in opravljajo različne družbene vloge in se razlikujejo po statusu ter moči. Večina socioloških del spola sicer ne omenja kot dejavnik stratifikacije, vendar to ni naključje – spolna dihotomija predstavlja najočitnejšo osnovo družbene, politične in ekonomske neenakosti. Tako se sistematično ohranja spolno dihotomijo in to je znanstveni prispevek v utemeljevanju nespremenljivosti moškosrediščne kulture (Kanjuo Mrčela, 1996).

Osnovni stratifikacijski dejavniki so družbene vloge, status, družbena moč ter horizontalna in vertikalna družbena mobilnost. Moški in ženske se glede na našete dejavnike razlikujejo. Družbeno določen spol vpliva na to, katere družbene vloge bomo opravljali in katere bomo izbrali. Na to, katere vloge so sprejemljive za en in drugi spol, pa vpliva kultura, ki je sprejeta v določenem času. Prav te družbene vloge, ki so pripisane ženskam, so po navadi dojete kot nižje, manj ugledne, to pa vpliva na status, ki ga z opravljanjem teh vlog ženska dobi. Na njen status veliko bolj vplivajo še status njenega partnerja, zakonski stan, materinstvo, obratno (vpliv ženskega statusa na njenega moža) pa nima vpliva oziroma se mu ne pripisuje vrednosti. Ženske prav tako niso prisotne na visokih položajih v javnem sektorju, kjer je skoncentrirana družbena moč. Moč moških v javnem življenju ima vpliv na zasebno sfero, kjer je večina žensk, in so tudi tu v podrejenem položaju (pravica do splava, kontrola rojstev in zaposlovanje so le nekateri primeri, ki neposredno vplivajo tako na javno kot zasebno sfero). Neenake možnosti za doseganje izobrazbe, poklicnega napredovanja in politične aktivnosti vplivajo na družbeno mobilnost žensk, saj toge in družbeno določene vloge omejujejo in celo onemogočajo možnost izbire (temu pravimo horizontalna mobilnost) ter zapirajo vertikalne kanale socialne mobilnosti žensk (Kanjuo Mrčela, 1996).

Spol je po Goffmanovi teoriji stigmatizirane identitete lahko ta kritična, stigmatizirajoča lastnost oziroma stigma, ki ženskam onemogoča socialno mobilnost. Stigmatizirane osebe v stigmatizirajočih situacijah uporabljajo različne strategije, kot so kompenzacija v obliki doseganja nadpovprečnih uspehov, prevara glede osebnosti, prikrivanje stigme in poudarjanje normalnosti. Najbolj pogosto ženske uporabljajo prizadevanje za nadpovprečne uspehe in prikrivanje ženskosti (prevzemanje tipično moških vzorcev vedenja, stila, govorjenja ...) (Kanjuo Mrčela, 1996).

World economic forum (2020) v poročilu o razlikah med spoloma Slovenijo uvršča na 36. mesto izmed 153 držav. Navaja, da je 18,8 % žensk na vodstvenih položajih v organizacijah v Sloveniji, 22,6 % jih je članic odborov, razlika med plačami moških in žensk pa je 5 %. Še vedno pa prednjačimo v primerjavi z Evropo, saj je v evropskih podjetjih predsednic upravnih odborov le 7,5 %, izvršnih direktoric pa 7,7 %. Razlika med plačami v Evropski uniji je 16 %, toliko manj torej zaslužijo ženske v primerjavi z moškimi (Evropska komisija, 2020).

Na podlagi enakosti se predpostavlja, da sta si spola v menedžmentu enaka in da sta enako sposobna. Različni modeli navajajo različne razloge – prvi pravi, da od žensk organizacija pričakuje asimilacijo (oblačenje, razmišljanje in obnašanje, podobno moškemu), drugi model pa temelji ravno na razlikah med moškimi in ženskami. Od žensk se pričakuje ženstvenost, »ženski« stil vodenja, od moških pa značilno moško obnašanje in njihove lastnosti (Kanjuo Mrčela, 1996).

Izkušnje kažejo, da se do vodstvenih položajev težko prebijajo tudi visoko izobražene ženske, ki imajo moški stil oblačenja in obnašanja ter so samozavestne – odgovori za manjše število žensk na vrhu so veliko bolj kompleksni. Drugi model pa implicira idejo, da je »ženski stil« (mehkejši, usmerjen na ljudi, emocionalen ...) značilen za vse ženske, kar potrjuje stereotipe in problematizira tiste menedžerke, ki takšnemu stilu niso naklonjene, ter tiste menedžerje, ki bi se posluževali »ženskega stila vodenja«. Tu pridemo do problema ženske in moške identitete ter družbenih vlog, ki so pripisane spoloma, in se sprašujemo, ali je to možno zaobiti. Če bi želeli ne vsiljevati določenih vlog ženskam in moškim, torej, da bi jim dopustili možnost izbire, bi to pomenilo prevrednotenje tradicionalno ženskih vlog in hkrati ukinitve dvojnih standardov (Kanjuo Mrčela, 1996).

Raziskovalni projekt, ki se imenuje »Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih«, izveden leta 1993, je potekal na državni ravni in ugotovili so, da so razlike med menedžerji in menedžerkami majhne; ni bilo ugotovljenih razlik v stilu vodenja (»moškega in ženskega stila« niso potrdili) ali v strategijah dela, so pa ugotovili, da je v slovenski družbi skrb za dom in družino še vedno prvenstveno žensko delo (tudi za menedžerke na najvišjih položajih), da se te ženske zavedajo svojega spola in da to za njih predstavlja dodaten napor, ko opravljajo svoje delo. Poleg tega menedžerke svoji službi posvetijo več delovnih ur kot njihovi moški kolegi. Iz odgovorov v raziskavi je mogoče razbrati, da razlik med menedžerji in menedžerkami



ni, kar nakazuje na zelo močen vpliv stereotipov na stališča menedžerk in menedžerjev v Sloveniji (Kanjuo Mrčela, 1996).

Socialne pedagoginje lahko opravljajo večji ali manjši del menedžerskih nalog v organizacijah, kjer delajo, ni važno ali so te neprofitne ali profitne. Vloga socialne pedagoginje na menedžerskem položaju se razlikuje glede na delovno mesto in to, kakšne so njene delovne naloge, vendar bomo težko srečali takšno, ki bi se ukvarjala samo z menedžerskimi obveznostmi, ali pa takšno, katere naloge niso vsaj malo povezane z usklajevanjem in načrtovanjem v različnih organih organizacije (Sande, 2007).

Za menedžersko delo, omenja Sande (2007), so potrebna tako usklajevalna (menedžerska) kot tudi izvedbena (strokovna) znanja. Katera bodo bolj prišla v poštev, je odvisno od delovnega mesta in narave dela. Nekdo, ki je recimo vodja dnevnega centra v državi, potrebuje več menedžerskih znanj, direktor organizacije prav tako, saj nista v neposrednem stiku z uporabniki vsak dan, če pa je socialni pedagog zaposlen v dnevnem centru in vsakodnevno dela z uporabniki storitev, potem pa bo potreboval več izvedbenega znanja. Torej je uporaba izvedbenega ali menedžerskega znanja odvisna od ravni menedžmenta, na kateri je socialni pedagog zaposlen, vendar v vsakem primeru potrebuje prvo in drugo znanje, da lahko čim bolj uspešno dosega zastavljene cilje in opravi delovne naloge.

Kanjuo Mrčela (1996) piše o zaposlitvi ženske in njenem vstopu v organizacijo. Tam se spozna s pravili, normami in vrednotami, ki urejajo odnose znotraj organizacije in kulturo organizacije, ki je enaka kot družba, torej moškosrediščna in manj naklonjena ženskam. Avtorica izpostavlja, da ta vstop ni šok za ženske, ker se znajdejo v svetu moških, saj bi taka trditev predpostavljala, da zunaj organizacije veljajo drugačna pravila in drugačna kultura, kar pa ni res; družba je v vseh svojih delih moškosrediščna in organizacije ter ustanove to samo odražajo, saj so jih ustvarili moški za moške. Za ženske so rezervirana dela z manjšo odgovornostjo, tveganjem in priklenjene so na stereotipna delovna mesta, skoncentrirane v določenih poklicih in področjih. Število menedžerk je majhno, po vseh statistikah so ženske v manjšini v primerjavi z moškimi, najbolj slaba pa je udeležba žensk na najvišji ravni menedžmenta.

Kljub vključevalnim politikam, posebnim programom, namenjenim ženskam, mentorstvu in višji pridobljeni izobrazbi ženske še vedno zaostajajo za moškimi glede na število menedžerk in menedžerjev na vodstvenih položajih. Razlog ni v tem, da si ženske ne bi želele višjih položajev,

saj številke držijo za tiste anketirance, ki so izrazili željo po vodstvenih položajih. Prav tako ni razlog v starševstvu, saj moški brez otrok v primerjavi z ženskami brez otrok še vedno začnejo na višji poziciji in hitreje napredujejo. Demografski razlogi in življenjske odločitve (ženske se odločijo za družino, ženske nimajo želje po višjih delovnih mestih ipd.) so postali priročni izgovori za utemeljevanje neenakosti na menedžerskem področju (Carter in Silva, 2010).

## 2.2 SPOL IN ENAKOST SPOLOV

Enakost spolov pomeni enako udeležbo in moč obeh spolov, ženskega in moškega, ter prepoznavnost na vseh področjih tako javnega kot zasebnega življenja. Načelo spodbuja polno sodelovanje žensk in moških v družbi ter zahteva od nas dojemanje in sprejemanje ter enako vrednotenje razlik med moškimi in ženskami in njihovih različnih vlog, ki jih imajo v družbi (Mrak Thorne in Kozmik, 1998).

Spol je najprej biološka danost, vse ostale prisoditve, ki so vezane na vloge obeh spolov, pa so ustvarjene naknadno – družbeni spol je torej družbeni konstrukt (Razpotnik, 2004). Vode (1999) trdi, da usoda spolov leži v prvi vrsti že v razliki, ki jo je ustvarila mati narava in ki je ženske za vedno prikovala na določeno mesto, ampak zaradi družbe in njene ureditve. Družbeno dojemanje spola to biološko danost spremeni v usodnost za ženske. Tudi v različnih družbenih plasteh nam današnji položaj žensk lahko dokazuje, da se človeka vrednoti po njegovem spolu in spolni pripadnosti ter vedno v okviru lastnega razreda. Torej, tako v najbogatejših kot v najrevnejših družbenih razredih je ženska zaradi svojega spola vedno zaznamovana, , vedno jo spremlja in ji določa njeno mesto.

Identifikacija posameznika kot ženske ali moškega je pomembna socialna kategorizacija. Nekateri avtorji (Mille, Lewis, 2002) jo opredeljujejo kot primarni vir identitete posameznikov, saj se najintenzivneje odzivamo drug na drugega kot moški in ženske. Spol je (v veliki meri) genetsko preddoločen in je toga kategorija, ki prebivalstvo deli v dve skupini (Razpotnik, 2004).

Spol se nanaša na binarni kategoriji ženska in moški, družbeni spol pa obsega kontinuum od žensko do moško. Družbeni spol izhaja iz stereotipnih tradicionalnih vlog, ki sicer imajo osnovo v realnosti, a so to njene poenostavljene verzije (Archer in Lloyd, 2002). Binarna spolna delitev velja le, če se osredotočimo na en kriterij binarnega poimenovanja, in sicer na reproduktivno vlogo spolov.

Connell (2012) piše, da je spol struktura družbene prakse in ga pojmuje kot določen način urejanja družbene prakse. Ta naj bi bila ustvarjalna, praktična in domiselna ter naj bi se odzivala na določene situacije. Odnosi med spoloma tvorijo eno glavnih družbenih struktur. Kadar govorimo o moškosti in ženskosti, govorimo o obliki spolnih praks. Če so spolne prakse živ proces, potem pridemo do razumevanja moškosti in ženskosti kot projektov spola.

Butler (2001) trdi, da vsega, kar delamo, ne delamo zaradi svojega spola (ženskega ali moškega), ampak s tem in s svojim obnašanjem, videzom, dejanji uprizarjamo spol in tako se utrjuje vtis, da smo ženska ali moški. Ženskost in moškost se ves čas reproducirata skozi neke prakse ponavljanja, to pa se počne v družbenem in kulturnem kontekstu, v vsakdanjih praksah. Pri tem smo obkroženi tudi z drugimi posamezniki in skupinami, ki imajo do spola določena pričakovanja in nanj tako tudi gledajo (z določenimi pričakovanji).

S tem, ko oblikujemo in vzpostavljamo spol, delamo razlike med deklicami in dečki, ženskami in moškimi, ki niso naravne, vendar toliko časa krepijo »esencialnost spola«, da so že skoraj dojete kot naravne razlike (West in Zimmermann, 1987, v Antić Gaber, 2015).

Skozi proizvodnjo spola se vzpostavlja premoč moških in posledično tudi odvisnost žensk. Oboje se utrjuje v individualnih in kolektivnih vsakdanjih praksah in pa v institucijah – tu se spolna struktura producira, ohranja, legitimira in ponekod počasi spreminja. Spreminjanje zahteva velike napore, ki pa še vedno niso dovolj za večje premike v spolni strukturiranosti družb (prav tam).

### 2.2.1 ŽENSKA V POLITIKI IN ŠOLSTVU

Prav politika je posebno polje, kjer so moški tradicionalno dominantni spol, to nam pokaže tudi najosnovnejša statistika. Na svetu je v parlamentih 21,3 % žensk, v Evropi 23 % (izvzemši nordijske države), predsednic držav ali vlad je bilo leta 2014 v Evropi le 7, na svetovni ravni pa 19 (Antić Gaber, 2015).

Neproblematiziranje pozicije spolov v politiki omogoča, da se tudi ne razpravlja o odnosu med spolom in močjo, ter onemogoča dojetanje, da moč moških v javnosti pomeni, da sprejemajo odločitve v zvezi z javnimi financami, razvojem, imajo politično moč ter tudi nadzor nad tistimi, ki delujejo v zasebni sferi (Antić Gaber, 2015).

Hearn (1992) piše, da so moški člani močne družbene kategorije in moč jim prinaša že samo dejstvo, da so moški, podpirajo pa jo še politične, ekonomske in institucionalne strukture. Prek njih se reproducirajo tudi materialni vidiki moške moči.

Če smo prej omenjali politiko, se sedaj osredotočimo še na šolstvo. Ženske so postale večinski del študirajoče populacije, vendar vodstvo visokega šolstva ostaja moško dominantno. Neenakost med spoloma na področju izobraževanja se je premaknila iz točke nedostopnosti izobraževanja na točko razlikovanja med spoloma v izobraževalnih dosežkih. Možnosti za vključitev v terciarno izobraževanje so se namreč zelo povečale in tu ne moremo več govoriti o diskriminaciji, se je pa ta pomaknila na globljo raven izobraževalnega sistema – izkušnje na različnih vrstah ustanov, ki pogojujejo razlike v karierah oziroma možnostih za boljše kariere, torej kakšne možnosti se odpirajo posameznici\_ku po diplomi, in tu najdemo enega od vzvodov, ki utrjujejo moško dominacijo na akademskih ustanovah (Zgaga, 2015).

Tudi ko se je zgodil premik iz elitnega do univerzalnega izobraževanja, se problem nezadostne vključenosti žensk v izobraževanje ni rešil, temveč je odprl nove razsežnosti – s perspektive spola so trendi glede udeležnosti v akademski moči podobni udeležnosti v družbeni in politični moči. Še več, mehanizmi, ki reproducirajo spolno, etnično in socialno neenakost, ne zahtevajo formalnih postopkov, ampak so prisotni v vsakodnevnih akademskih procesih (Zgaga, 2015). Tudi vsebina akademskega poučevanja se tiče enakosti spolov, ne samo struktur in postopkov izobraževanja. To Hearn (1992) podpre s trditvijo, da je še vedno mogoče biti spoštovan družboslovni akademik, a ne podpirati ali brati ženskih raziskav, posebno feminističnih.

V Sloveniji se je delež žensk, vključenih v terciarno izobraževanje, močno povečal že po letu 1980 in od takrat ta številka narašča. V zadnjih treh desetletjih sta se stopnja izobraženosti žensk in število izobraženih žensk pomembno povečala; leta 1971 jih je imelo dokončano srednješolsko izobrazbo 18,7 %, leta 1991 36,6 %, leta 2008 pa že 49,9 %. Prav tako odstotek žensk s končano višješolsko ali visokošolsko naraste z leta 1971 s 4,7 % na 19,1 % leta 2008. V študijskem letu je 2009/10 je bilo 59,5 % vpisanih deklet (Statistični letopis, 2009, 2010, v Tašner in Rožman, 2015).

V študijskem letu 2019/20 je med vsemi vpisanimi (76.728) študenti (32.752) in študentkami (43.976) več slednjih, kar 57,3 %, in prevladujejo na večini področij izobraževanja. Ženske prevladujejo na vseh ravneh izobraževanja v letu 2019/20 od visokošolskega naprej (39.870

žensk in 26.196 moških), magistrski enovitni (3.102 žensk in 1.266 moških), magistrski po končani 1. bolonjski stopnji (10.225 žensk in 6.234) vse do doktorskega izobraževanja, kjer je še vedno nekaj več žensk (1.790), ampak je številka veliko bolj izenačena s številom vpisanih moških (1.516) v nasprotju s prejšnjimi stopnjami (Kozmelj, 2020). Če te podatke primerjamo s podatki za študijsko leto 2010/11, vidimo, da je bilo takrat študentov, vpisanih v formalne programe izobraževanja, 42.182, študentk pa 64.952 (60,63 %), torej še večji delež žensk kakor v letu 2019/20 (Statistični urad Republike Slovenije, 2020).

Za odpravljanje spolnih neenakosti avtorici Tašner in Rožman (2015) zagovarjata strukturne spremembe kot nujen pogoj, ki pa niso zadostne. Čeprav so ženske prodrle v prestižne znanstvene discipline in na vse ravni izobraževanja, še vedno zasledimo stare spolno specifične izobraževalne poti za ženske in moške. Ženske še vedno prevladujejo na področju izobraževanja, humanistike, sociale, družboslovja in zdravstva, moški pa v računalništvu, naravoslovju, gradbeništvu, tehniki in proizvodnih ter predelovalnih področjih. Izbire obojih, ki se ne odmaknejo od tradicionalnih podob moškosti in ženskosti, lahko pripišemo družbenim praksam, ki še vedno obvladujejo procese identifikacije kljub spremembam in premikom v družbi.

Ženske so veliko dobile z vstopom v edukacijsko polje, npr. kulturni, socialni in simbolni kapital, pomemben vir kompetenc in veščin, vendar različna polja v družbi ostajajo precej avtonomna in oblike kapitala se iz enega v drugega le redko ali delno prenašajo. Če je torej ženska uspešna v eni sferi oziroma polju, to še ne pomeni, da bo tudi v drugi, poudariti pa je treba varnost polj, v katerih so se ženske uveljavile (akademska in pravna na primer) in so v njihovih očeh bolj prestižne kot kakšne druge sfere, ki jim te varnosti ne zagotavljajo (Rožman in Mencin Čeplak, 2012, v Tašner in Rožman, 2015).

Akademska izobrazba naj bi bila predpogoj za vstop v politično polje, prehod v to polje pa naj bi bil lažji z izobrazbo iz prava in ekonomije, pogosto pa tudi s pedagoško izobrazbo. Med političarkami in politikami torej prevladujeta humanistična in družboslovna izobrazba; to pa pomeni, da nižje participacije žensk v politiki ni možno pojasniti z izobrazbo – ne s stopnjo izobraženosti ne s področjem izobrazbe, saj so izbire izobraževanja še vedno spolno specifične in prav na področjih, ki med politikami prevladujejo, je večina vpisanih žensk (Rožman in Mencin Čeplak, 2012, v Tašner in Rožman, 2015).

Sedaj se predpostavlja, da ima družbena skupina več moči, bolj kot je izobrazena in več odgovornosti ima v javnem življenju. Ker so bile v preteklosti visoko izobražene ženske manjšina, bi to moral biti razlog za manjšo vključenost v moč in odgovornost, vendar to ne drži, saj bi v novejšem obdobju ta vključenost morala bistveno poskočiti, pa ni. Sklepamo lahko, da visoka izobrazba ni ključni dejavnik v tem polju; ženske so danes bolj izobražene kot v preteklosti, a še vedno slabše udeležene v moči in odgovornosti. Sprašujemo se, če zgoraj omenjena predpostavka sploh (še) drži. Prav tako je vprašljivo, če je stopnja izobrazbe res ključni dejavnik za prevzem odgovornosti v državi in družbi (Zgaga, 2015).

Raziskave, ki se ukvarjajo s trendom povečevanja deleža žensk v terciarnem izobraževanju med osebjem (Danowitz Sagaria, 2007, v Zgaga, 2015) in ga analizirajo s perspektive spola, potrjujejo razširjeno mnenje, da višji kot je akademski rang, manj žensk je zastopanih v njem. Avtorice v tej študiji, ki so spremljale gibanje deležev žensk (v državah Avstriji, Nemčiji, na Finskem, v Veliki Britaniji in ZDA) in njihove celotne kariere od diplome do redne profesure, opazajo zmanjševanje udeležbe žensk na vrhuncu akademske kariere. Tudi v Sloveniji se kaže podoben trend, kjer so leta 2012 med visokošolskimi učitelji še vedno prevladovali moški, vendar se delež žensk postopoma povečuje. Avtor opozarja na Bourdieujevo ugotovitev, da feminizacija osebja opozarja na manj prestižne discipline (nižje range akademske moči in odgovornosti). To se kaže v spolni strukturi osebja po profesionalnih poljih, v počasnejšem akademskem napredovanju in pri zavzemanju odločevalskih pozicij na visokošolskih ustanovah (Zgaga, 2015).

Deleži zaposlenih žensk v terciarnem sektorju rastejo, bolj kot se spuščamo nižje po hierarhični lestvici. Ker se sprememba v univerzalni dostop na tej ravni dogaja zelo počasi, bo vsaj do štiridesetih let tega stoletja večinska moč in odgovornost v akademskem svetu pripadala moškim. Udeleženos na odločevalskih pozicijah v akademskih ustanovah je zelo majhna; po letu 2000 smo imeli le dve rektorici, na ključnih fakultetnih položajih pa je le približno desetina žensk. Univerze ostajajo v polju moške dominacije (Zgaga, 2015).

Izobrazba torej ni in ne more biti temeljni določujoči dejavnik, da bi se delež žensk v poučevanju in raziskovanju povečal. Ko opazujemo rezultate visokošolskega sistema, vidimo, da so ženske bolj produktivne kot moški, a tudi z višjo pridobljeno izobrazbo težje vstopajo v akademski svet in v njem še vedno zasedajo nižje range (prav tam).

### 2.2.2 SPOLNE VLOGE

Černigoj Sadar (1991, v Kanjuo Mrčela, 1996) govori o dejavnikih, ki so pripomogli k oblikovanju tradicionalne predstave o vlogi spolov, in nekateri od teh so diferenciacija vlog na ravni neposredne interakcije in različnih oblik simboličnih posredovanj, nagnjenost posameznikov h kontinuiteti pri uresničevanju teh vlog, predstave o statičnosti identitete in dominantne institucije družbe, ki legitimizirajo spolno diferenciacijo. O elementih spreminjanja teh predstav pa pove, da mednje spadajo npr. podaljšana življenjska doba, kontrola rojstev, vse več zaposlenih žensk in boljša izobrazbena struktura.

Spolne vloge so pogosto eden najpomembnejših dejavnikov posameznikove identitete in se spreminjajo od kulture do kulture ter seveda skozi čas. Njena vsebina ni statična, kakor tudi ni družbena identiteta, ki se razvija na podoben način kot spolna, ampak je vezana na družbeni kontekst in na odnose ene skupine z drugimi skupinami, s katerimi naša spolna identiteta prihaja v stik (Razpotnik, 2007).

Družbeni spol je gradnik neke kulture, ki jo s tem, da sprejema določene vloge, pomaga reproducirati. Konstrukt družbenega spola so vsa vedenja, pravice in naloge, ki jih določena kultura šteje, da so primerne za žensko in za moškega, vemo pa, da se te naloge razlikujejo od kulture do kulture (Razpotnik, 2004). Mead (1964) je s svojimi raziskavami dokazala, da deterministični pogled na spol in univerzalna ter samoumevna delitev spolnih vlog konec koncev le ni tako samoumevna, saj je porojena iz kulturnega konteksta in se spreminja glede na družbe in kulture ter čas. Socialni kategoriji »ženska« in »moški« le nista tako stabilni, saj Mead ni našla nobene specifične povezave med posameznimi družbenimi vlogami (npr. nega, služenje vojaščine, vzgoja) in spolom.

Od trenutka, ko je otrokom določen njihov spol, se spremeni obravnavanje deklic in dečkov s strani staršev in drugih odraslih – deklice so obravnavane na drugačen način kot dečki in obratno. Posameznik se priuči sprejemati spolno označena sporočila, zato mora otrok neko aktivnost zaznati kot njegovemu družbenemu spolu primerno, preden jo posnema. To raziskujejo teorije socialnega učenja. Pri prenašanju spolnih vlog so starši najbolj pomembni, kmalu zatem pa so vrstniške skupine in množični mediji (Razpotnik, 2004). Vrstniška skupina ima lahko v

poznejših razvojnih obdobjih (mladostništvo) še celo večji vpliv kot starši (Archer in Lloyd, 2002). Nekateri vplivi staršev in vrstnikov so skladni, npr. odvrčati fante od stereotipno ženskih aktivnosti. Fantje so vedno spodbujani, naj sprejmejo družbeno cenjene značilnosti (odločnost, ambicioznost), ženske pa, da naj bodo popustljive, pasivne in obzirne. Stereotipno pripisane vloge se močno polarizirajo v obdobju adolescence – ženske prevzamejo specifične vloge, definirane z medosebnimi odnosi (ne skupinskimi) (prav tam).

### 2.2.3 SOCIALIZACIJA SPOLNIH VLOG

Socializacijo spolnih vlog je med drugimi opisala Oakley (2002), in sicer pravi, da starševska manipulacija vpliva na otrokovo samopojmovanje. Če se določenim delom telesa ali vedenjem posveča več pozornosti, se s tem spodbuja tipično žensko ali tipično moško vedenje in lastnosti, prav tako se pojavijo razlike, če usmerjamo otroke k različnim objektom v okolju. Na identifikacijo otrok s svojim spolom vplivamo tudi z verbalnim apeliranjem in s tem dosežemo, da posnemajo odrasle, ki so istega spola kot oni. Deklice in dečki so izpostavljeni različnim aktivnostim, nezavednim sporočilom staršev, ki so spolno specifična, to pa se vse najgloblje vtisne in vpliva na otroka. Podobni mehanizmi se uporabljajo v sekundarni socializaciji (prek vzgojno-izobraževalnih institucij in medijev množične kulture).

Archer in Loyd (2002) omenjata avtorja Parsonsa in Balesa, ki spolne razlike, ki so opazne v socialnem vedenju, razumeta, kot da izhajajo iz delitve dela med spoloma v večini družb, kar pa je posledica vzorcev socializacije in razlik med njimi.

Če pregledamo življenje ženske in moškega od otroštva pa do zrelih let in do konca, je očitno, da je njuna usoda odvisna od spolne pripadnosti, vendar avtorica poudarja tudi, da je slojevska, socialna in razredna resničnost bolj določujoča kot spolna. To razloži s primerom delavske žene, katere usoda je bolj podobna usodi njenega delavskega moža kot pa usodi bogate žene iz vladajočega kroga (Vode, 1999).

Razpotnik (2004) piše, da je vsak človek zavezan svoji družbeni vlogi, ki mu jih v specifičnem času in kulturnem kontekstu narekuje njen ali njegov spol. Ženska je po tradiciji vezana na zasebno sfero življenja, moški pa je zadolžen za zunanji svet. Archer In Lloyd (2002) omenjata, da naj bi bila prvotna skrb ženske družina in odnosi, zaradi spolno specifičnih družbenih nalog pa naj bi bilo to moškemu manj pomembno. Avtorja omenjata raziskave, zakaj nekatere ženske



po poroki obdržijo svoj priimek (npr. Fowler in Fuehrer), in ugotovitve so pokazale, da to izraža njihovo potrebo po enakovrednosti in ohranjanju ločene identitete od moža. Avtorja tudi povezujeta večjo mentalno-zdravstveno ogroženost žensk z njihovo predpisano družbeno vlogo in kot razloge navajata pogosto izključenost iz delovnega okolja (omejitev zadovoljitev le na dom in družino), žensko gospodinjsko delo (za katero velja, da naj bi zahtevalo malo sposobnosti), omejeno zadovoljstvo zaposlenih žensk (sekundarne kariere, izkušanje diskriminacije pri napredovanju, dvojno breme – plačano delo in vzdrževanje gospodinjstva) in privzgojeno dajanje prednosti potrebam drugih ter dejstvo, da sama zase ženska ne sme imeti prevelikih pričakovanj.

Jogan (2003) piše, da se je za opravičevanje zaželene in prave ženske vloge uporabljajo zastraševanje z negativno vlogo in od tu sta se razvili dve enostranski vlogi: pozitivna, spolnostno enostransko na reproduktivno funkcijo skrčena ženska oziroma mati (deluje v sferi zasebnosti – dom, družina in gospodinjstvo) in negativna, enostransko spolnostno skrčena na funkcijo spolnega užitka oziroma razbrzdana ženska.

Po Jogan (2003) je seksizem androcentrizem in ne patriarhalnost. To utemeljuje s tem, da je moški v družbi pomemben in norma, ne glede na to, ali je oče ali ne (moškemu ni treba biti oče, da se dokaže, medtem ko to za žensko velja). Seksizem ni enostranski, ampak ga zasledimo na vseh nivojih družbe ter v različnih institucijah in usklajeno deluje v različnih institucijah. Seksizem veže določena miselnost, potem pa se uresničuje na več nivojih (morale, vere, znanosti, prava). Vse to je žensko držalo v manjvrednem položaju in ji zaradi ponotranjenih lastnosti ni bilo dovoljeno izražati lastnega izkustva, ki pa tako nikoli ni postalo norma. Feministični avtorji in avtorice so to argumentirali na način, da je moška moč tista, ki drži žensko na svojem mestu – doma. Moški in ženska z delitvijo dela vzpostavljata svoji spolni vlogi ustrezen spolni status in skozi to delitev dela, ki ji oba sledita, se rodi družbeni spol.

Dogodki, ki lahko vplivajo na slabše duševno zdravje žensk, se v družbi pojavljajo pogosteje kot tisti, ki vplivajo na moško duševno zdravje (npr. izguba družbenega statusa, nezmožnost materialno skrbeti za družino). Te družbene okoliščine, ki enemu ali drugemu spolu povzročajo stiske, se razlikujejo od obdobja do obdobja in so spremenljive (Razpotnik, 2004).

Tiger (1969) meni, da je za pojemanje vpliva tradicionalne družine in moške moči v družbi odgovoren razvoj ženske kontracepcije in vzpon ženske družbene enakosti. S tem so se ženske

osvobodile spon tradicionalne poroke, saj lahko finančno neodvisnost dosežejo kljub zakonskemu življenju, lahko so neporočene in samo živijo s partnerjem, otroka lahko vzgajajo same ali z istospolno partnerko, skratka imajo več možnosti kakor v preteklosti. Nekaj običajnega je postala tudi dodatna zaposlitev poleg gospodinjskih opravil, ki so postala drugorazredna opravila; to pa odpira problematiko dvojne obremenjenosti (zaposlitev in gospodinjska opravila doma), torej čisto nekaj drugega kot prej, ko so bile omejene le na eno sfero.

Vloge, ki jih prevzemajo moški in ženske, so torej kulturno pogojene, s tem, ko jih reproduciramo in ohranjamo, pa gradimo tudi kulturo (Razpotnik, 2004).

#### 2.2.4 FEMINIZEM IN SPOL

V 19. stoletju so marksistične feministke trdile, da je žensko delo izkoriščano, saj so bile izključene iz posedovanja finančnih sredstev in premoženja. Ker so bile omejene na nego, vzgojo in domače ter seksualne usluge, se je to povezovalo tudi z izključitvijo na drugih področjih javnega in kulturnega življenja (Razpotnik, 2004). Veliko feminističnih avtoric je širše obravnavalo to tematiko, ena od teh je tudi Simone de Beauvoir, ki je vzpostavila odnos med osebnostjo in družbenim spolom ter prva izpostavila, da je za žensko pomembna samoopredelitev (»Jaz sem ženska«). Moški ne čutijo potrebe po samodefiniranju in spolno zaznamovani identiteti, kar nakazuje na večjo nesamostojnost in odvisnost ženske. V zgodovini je bil ženski vpliv vedno dojeman glede na osnovni označevalec moškosti, to pa je ženskam onemogočilo razvoj kolektivne identitete (in tudi drugim skupinam, ki so zatirane, ne le ženskam) (de Beauvoir, 2000). Avtorica trdi, da so ženske ujete v nesimetričnih odnosih z moškimi (oni predstavljajo normo), one same pa so nenormalne oziroma »druge«. Ženska identiteta se meri glede na moškega, glede na to, kaj je on, in izključenost ženske iz javnega sodelovanja omejuje uveljavljanje njene osebnosti. Neenakost in njeno vzdrževanje naj bi bila po avtoričinem mnenju krivda obeh spolov, predvsem pa krivda patriarhalnega kapitalizma. Kot rešitev navaja eksistencialni socializem, kjer bi se lahko oba spola osvobodila patriarhalnih spon (prav tam).

Ženske svoje inferiorne družbene pozicije niso razrešile z uvedbo univerzalne volilne pravice in univerzalnim izobraževanjem. Še naprej so bile izključene od širše udeležnosti v javnem življenju, še posebej pri odločanju in na vladnih položajih, diskurz modernizma 20. stoletja pa je

ustvarjal nasprotujoče si in konfuzne kulturne pogoje za ženske. V zgodnjih 20. letih prejšnjega stoletja se je ustvarila in razširila vloga ženske kot potrošnice ter seksualne figure, kar se je recipročno povezovalo (Lewis, 2002). Sodobnejši feminizem si je prizadeval za osvoboditev ženske identitete in željo od na spolu osnovanega diskurza ter avtoritarnih predpisov (Razpotnik, 2004).

Vode (1999) meni, da se bo položaj žensk izboljšal le, če se bodo borile za socialno enakopravnost vseh ljudi, ne le za enakopravnost spolov, saj v takšni družbi ne bodo več trpele izkoriščanja šibkejših in le v takšni družbi ženska ne bo tragično čutila svoje spolne pripadnosti. V takšni družbi bo prizadevanje ženske dobrodošlo in spodbujano zaradi njenih sposobnosti, saj gleda na določene probleme drugače kakor moški in prav to njeno sodelovanje doprinaša kulturi raznovrstnost na vseh področjih življenja. Zaradi ženskega doprinosa družbi se bo ustvarila kultura pravičnosti za vse ljudi, pravi avtorica.

Tudi po začetnih valih feminizma so ženske še naprej ostajale izključene iz tedanje družbe; svet je bil še vedno razlagan skozi moške interese in skozi moško-središčni pogled na svet in je tako ohranjal tradicionalne spolne vloge (Afshar in Maynard, 2000). Prav tako je moški pogled določal, kaj je vredno znanstvenega raziskovanja in študij; moška perspektiva je bila še naprej privilegirana pozicija, na kar so feministke upravičeno opozarjale (prav tam).

Feminizem je dobival vse večji pomen v akademskem delu, saj je preizpraševal subjekt znanstvenega zanimanja in vztrajal, da je treba v raziskovanje vključiti tudi ženski pogled in razmerje med spoloma; opozarjal na potrebo analize odnosa med žensko in moškim ter na konfliktno naravo razlikovanja med njima. Cilj vpliva feminizma na akademski svet je bil opozoriti, da družbeni spol vpliva na družbeno delitev (v kontekstu razreda in drugih oblik družbene stratifikacije<sup>1</sup>), razložiti neenakopravnost žensk in izkoriščanje, ponuditi intelektualno ovrednotenje veljavnih oblik znanja (pokazati, zakaj in kako so bili ženski pogledi do sedaj na obrobju) (Afshar in Maynard, 2000).

Walby (1986) v vseh feminističnih smereh vidi eno stično točko – nasilje ali drugačne oblike izvajanja oblasti moških nad ženskami, ki ni značilno le za neposredne odnose, ampak za

---

<sup>1</sup> Družbena stratifikacija je ena od oblik družbene neenakosti. Stratifikacija pomeni hierarhijo družbenih skupin, če pa besedi dodamo pridevnik družbena, s tem poimenujemo neenakost, ki ne temelji več na socialnih slojih, ampak se kaže v obliki nepretrgane hierarhije neenakih pozicij posameznikov (Haralambos in Holborn, 1999).

delovanje družbenih institucij in njihovega delovanja. Feminizem je odprl nekatere pomembne koncepte, kot so razmerje med družbenim spolom in močjo, neenakostjo in drugačnimi oblikami izkoriščanja ter dominacije, narava patriarhalne moške moči, razsežnost podrejenosti žensk in vprašanje, ali je odvisna od drugih dejavnikov (Afshar in Maynard, 2000).

V 60. letih prejšnjega stoletja se je akademski svet zaradi feminizma usmeril tudi na raziskovanje zasebne sfere (družina), intimnosti in vsakodnevnih tem (družinsko življenje, domače delo). Feminizem je s tem opozarjal na nove študije, ki preizprašujejo spolnost, nasilje nad ženskami in otroki itd. (Razpotnik, 2004).

Središče feminističnega delovanja je osvoboditev žensk od družbenih navad, običajev in ideologij, ki zatirajo. Osvobodilno gibanje za ženske se je porodilo zaradi drugih emancipatornih gibanj, ki so prevevala zadnja desetletja prejšnjega stoletja (gibanje za črnske pravice, za študentske pravice, miroljubna gibanja, pravice za etnične manjšine ipd.), saj so spoznale, da so same prav tako drugorazredne državljanke in imajo specifičen položaj v družbi (Razpotnik, 2004). V letih 1970--1978 so se pojavili prvi poskusi nacionalnega organiziranja, organizirale so se konference in sprejemale resolucije z zahtevami pravic za ženske, začeni z letom 1971, kjer so sprejeli pravico do enake plače, enakih možnosti pri zaposlovanju in izobraževanju, pravico do splava na zahtevo ženske in brezplačne kontracepcije ter brezplačnih otroških vrtcev, leta 1975 pa so nadaljevali s pravico do pravne in finančne neodvisnosti žensk, odpravo diskriminacije lezbijk, leta 1978 pa še varstvo žensk pred fizičnim ali spolnim nasiljem moških ali grožnje s takim nasiljem. V tem obdobju se ustanovijo tudi zatočišča za ženske in ženski svetovalni centri (Razpotnik, 2004).

Kmalu so se pojavili notranji razkoli med feministkami glede tega, kaj najbolj vpliva na ženske in na kaj bi se koncept moral osredotočiti. Spoznale so, da imajo ženske različnih razredov in etničnih skupin različne interese in se mnoge izmed žensk v kakšnem od gibanj sploh niso našle ali pa so se odtujile od njega, saj ni zastopal njihovih interesov. Pokazali so se učinki feminističnih gibanj, ki pa niso bili le pozitivni, ampak jih različni avtorji opisujejo s slabšim prizvokom; Faludi (1992) zanika dosego ženske enakopravnosti in kot argument navaja, da je ženska plača leta 1986 znašala dobrih 60 % moške plače, na plano so prišle negativne posledice profesionalne kariere za žensko duševno ter fizično zdravje in negativne posledice, ki so se kazale v obliki reakcij moških, ki so želeli zopet vzpostaviti prejšnji red v razmerju med spoloma

(vzpostavitev prevlade nad ženskami), kar so najbolj občutile poročene ženske (njihovo zdravstveno stanje je bilo slabše kot pri neporočenih ženskah).

Avtorja Haralambos in Holborn (1999) omenjata najpomembnejšo predstavnico ameriškega radikalnega feminizma, Milletovo, ki je menila, da politika ni omejena le na parlament, ampak je tudi v odnosih med žensko in moškim, saj je to vsak na moči utemeljen odnos, kjer ena skupina nadzira drugo. Odnosi dominacije med spoloma so utemeljeni na podlagi patriarhata in to naj bi bila najbolj prodorna, toga in uniformirana ideologija našega časa, najbolj temeljni koncept moči in je zgodovinsko najdlje trajajoča (daljša od razredne stratifikacije).

Kar pa je zgornja avtorica zanemarjala (materialno podlago zatiranja žensk), so v obzir vzele socialistične in marksistične feministke, ki so opozarjale na ekonomsko podlago neenakosti med spoloma in zagovarjale, da to določa njihov slabši položaj. To so argumentirale z naslednjimi številkami: ženske so opravile dve tretjini svetovnega dela, zaslužile eno desetino svetovnega prihodka in posedovale manj kot stotino svetovnega premoženja. Te študije se torej niso osredotočale na patriarhat kot glavni krivec zatiranja žensk, ampak na kapitalizem. Oba sistema se lahko dojemata kot so-delujoča, saj uporabljata podobna mehanizma nadvlade (Razpotnik, 2004).

Liberalni kapitalizem, današnji svetovni red, promovira tekmovalnost, individualistične vrednote, ki podpirajo krutost, nasilnost in neusmiljenost, na stranski tir pa postavlja lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z ženskim spolom (empatija, usmiljenje), ne glede na to, koliko so te lastnosti tudi dejansko, empirično povezane s spoloma. Prav tako iz moško dominirajočih struktur sestoji cerkev in promovira vrednote, ki so nasprotujoče ženski, njeni seksualnosti ter tako ohranjajo prevlado patriarhata ter nečistost ženske. Vse to so isti mehanizmi in iste vrednote, ki pomagajo ohranjati medrazredne razlike (Razpotnik, 2004). Takšne vrednostne usmeritve kapitalistične ureditve družbe podpirajo tradicionalne spolne vloge, to pa pod določenimi pogoji in znotraj velikih normativnih sistemov legitimizira moško nasilje (prav tam). Sodobni kapitalizem je sicer bolj prilagodljiv v primerjavi s cerkvijo, saj spreminja vsebino spolnih vlog in od biološkega spola se je pomaknil na območje družbenega spola. To pomeni, da po mili volji ustvarja različne spolne vloge, ki jih pripisuje različnim, proizvedenim populacijam (npr. feminiziran moški potrošnik, androgin modni ideal) (Razpotnik, 2004).

Vrednostni sistem, ki ga dandanes večina ljudi (obeh spolov) brezkompromisno sprejema, je tesno povezan z vprašanjem nadvlade moškega nad žensko, mi pa to laično pojmuje zelo ozko in si tako tudi predstavljamo, v resnici pa je to zelo široko vprašanje (prav tam).

#### 2.2.5 DRUŽBENI POLOŽAJ ŽENSK

Spol je ena izmed osrednjih identitetnih kategorij, poleg etnije, rase, nacionalnosti, poklica in statusa, identiteta pa ni enodimenzionalna in statična, vendar večdimenzionalna in dinamična. Razni družbeni sistemi medsebojne odnose uravnavajo z uporabo moči in statusa. Kako se oblikuje posameznikova družbena identiteta, je torej tudi rezultat odnosov med skupinami. Da bi uresničili svoje cilje in težnje, moramo uporabiti družbeno moč, da vplivamo na okolje in ga nadzorujemo, delujemo v njem. Da pa bi to lahko naredili, potrebuje posameznik občutek, da mu njegova družbena vloga omogoča poseg v okolje, potrebuje izraz moči, mandat. Ta je podeljen z vzgojo in je odvisen od vsebine, ki mu jih posredujejo spolne vloge. Vidimo, da so razmerja moči kompleksna in da moramo uporabiti znanje, različne vire (telesne, čustvene, politične, finančne) in družbeni kapital, da ustvarimo moč in da lahko v določenem kontekstu v določenih interakcijah dosežemo zastavljene cilje. Družbena moč je torej kontekstualna, večrazsežnostna, se vsakič znova vzpostavlja in oblikuje, se je nenehno zanjo treba pogajati, lahko je osebna ali institucionalna, kulturna in lahko se prenaša z normami (Dominelli, 2003).

Družbene skupine, ki so dominantne, imajo moč vsiliti svojo ideologijo in vrednostni sistem tudi drugim, to pa ohranja stanje v družbi nespremenjeno, saj s tem legitimizirajo dominantno realnost. Posameznik s tem, ko deluje in se zavzema za svoje cilje, vpliva na reprodukcijo moči v medosebnih razmerjih (Razpotnik, 2004).

Če posameznik svoj družbeni položaj izboljša, nadgradi, temu pravimo družbena mobilnost navzgor (individualna ali kolektivna). O individualni govorimo, če si na primer ženska poskuša izboljšati svoj položaj ne glede na moškega (čeprav si pogosto izboljšujejo status s tem, da se definirajo v odnosu do moškega). Kolektivna mobilnost pa se zgodi, ko določena družbena skupina zazna, da ne more prehajati medskupinskih meja, in to mobilnost pogosto spremlja družbena sprememba (npr. ko ženske ne sprejmejo svojega družbenega položaja, stopijo v družbeno akcijo in začnejo uveljavljati zase boljšo družbeno identiteto). To se je zgodilo v prejšnjem stoletju z ženskim osvobodilnim gibanjem, kjer so si prizadevale uveljaviti enakost z

moškimi pri delovnih pogojih, pravnih in političnih vprašanjih ter preoblikovati manjvrednost, povezano z žensko družbeno spolno vlogo (Razpotnik, 2004).

Condor (1989) pravi, da so ženske prikrajšana spolna skupina, saj njihova družbena identiteta izvira iz primerjave z moškimi. Zgodovinsko gledano so moški prevladujoča družbena skupina z večjo družbeno močjo in ravno zaradi te manjše moči žensk in njihove podrejenosti moškim obstaja nevarnost, da bi jim skupinsko poistovetenje prineslo manjvreden status. Tudi če bi se ženske zaznavale kot enak družben sistem (da bi se definirale prek primerjav z moškimi), se ne bi mogle izogniti uporabi nekih značilnosti, ki so se do sedaj izkazale neugodne za njih. Te dimenzije, ki definirajo žensko kot drugi spol (ženska kot ne-moški), so vpete v kulturo, znotraj katere sploh pojmujeemo. Če bi ubrali tak pristop, bi bile ženske lahko enotna družbena kategorija, znana kot drugi spol, njene značilnosti pa bi bile splošno sprejete (Skevington in Baker, 1989).

Eden od ciljev feminističnih gibanj je odstranitev spolnega razlikovanja, dokler namreč obstaja ta dualizem, do takrat bo obstajal boj za premoč, neenakost in diskriminacijo. Ta princip, ki riše meje med polarnostima žensko in moško, je moški princip in je sila za uničevanje. Pa vendar so radikalne feministke ta princip sprejemale, ki so ga manifestno sicer zavračale, saj brez razlikovanja ne bi mogle postaviti obstoja moških, ki uveljavljajo svoj interes nad drugim spolom. Potrditev spolne razlike je bila torej nujna (Condor, 1989).

Te neenakosti so potrebne, da se na njih osnuje gibanja za enakosti, drugače bi bila namreč nepotrebna. Različnost je treba všteti, razumeti in iz nje tudi izhajati. Condor (1989) piše, da kategorija ženske že obstaja, feministkam se je ni bilo treba izmišljati, vendar naj bi ta kategorija živela v neskladju z dominantnimi vrednotami individualizma. Kljub poskusom feministk, da bi redefinirale kategorijo ženska, vsebina in prav tako pomen te družbene identitete obstajata odprta preizpraševanju in ugovoru (Condor, 1989).

Butler (1993) je pisala o spolu in razvila misel, da je normativen, regulatorni ideal (spol torej ni le norma, ampak del praks za obvladovanje telesa) in postavi pod vprašanje identitetno kategorijo žensk ter se sprašuje, če je pravično pod identiteto ženske uvrščati vse ženske, če se res vse uvrstijo v to enotno identiteto? Butler to zavrže in meni, da je enotnost fiktivna, ukročena s strukturami moči, preko tega pa je zamišljena tudi sama emancipacija.

Žensko kolektivno akcijo onemogoča k individualizmu naravnana sodobna družba, kjer so točke poistovetenja fragmentirane in nepovezane, identitete pa so odprte mnogim drugim vplivom. Še en razlog, zakaj so te akcije bolj malo verjetne je, da je ženska tradicionalno zavezana intimni sferi bolj kot javni, takšno delovanje pa zahteva poseg v javno sfero (Butler, 1993).

De Beauvoir (2000) se sprašuje, kako naj ženske začutijo občutek pripadnosti v skupini, če so prikrajšana družbena kategorija, živijo razpršene med moškimi in so povrh vsega še vpete v različne odnose z njimi (oče, brat, partner, sin) ter so na njih navezane. Avtorica meni, da je spol biološka danost, in ne trenutek v zgodovini. Ravno zaradi tega ženska ostaja drugi spol znotraj te določenosti, znotraj tega pa sta oba dela (oba spola) drug drugemu bistvena.

Kadar se borimo za spremembo, se zgodijo tudi druge spremembe, ki jih gibanje ne predvideva, saj sproži odpor nasprotnikov spremembe in težnje po vzdrževanju prvotnega stanja. Dogajajo se tudi nepredvidene posledice, na primer povečana moška brezposelnost medtem, ko se je v 80. letih 20. stoletja dogajal vzpon ženske participacije v delovni sili (Condor, 1989).

Vsako družbeno gibanje se razcveti in tudi zatone v svojem času, prav tako feminizem, ki se je izrazil v postindustrijski družbi in ni dokazal, da je možen obstoj trajne ženske identitete. Je pa imel vpliv in je v zahodni kulturni uspel do neke mere preseči meje spola, ni pa presegel medkulturnih meja (Condor, 1989).

Rener (2003) v raziskavah ugotavlja, da zaradi tehnološkega napredka in življenja ženske v Sloveniji zaostajajo za moškimi. Postavljene so v neenakovreden položaj v primerjavi z moškimi zavoljo njihove tradicionalne vloge. Lim (1997) omenja pojav o »superženski«, ki naj bi zadovoljevala pričakovanja in na vseh življenjskih področjih vzdrževala ravnovesje, omogočala varno domače gnezdo in hkrati ne zaostajala za tehnološkim napredkom (ki se razvija neodvisno od nje). Tu se zopet srečamo s pojmom »dvojna obremenjenost«, ki se še posebej kaže v sodobnejšem svetu, saj pričakuje več od žensk kot nekoč.

Po Kanjuo Mrčela (1996) spolno hierarhijo reproducirajo vse družbene sestavine; še več, ponotranji se jo med samim procesom socializacije. Ženske so, tako kot v preostalih segmentih družbe, v podrejenem položaju tudi v sferi plačanega dela. Vse zgoraj navedeno pa narekuje možnosti za vstop žensk v menedžment.



### 2.2.6 NEENAKOSTI PRI VREDNOTENJU DELA

Že v začetku 19. stoletja, ko so ženske začele delati v nekaterih poklicih, lahko izluščimo nekatere zakonitosti, ki imajo še danes vpliv na dojemanje ženskega dela in njihove plače, in sicer, da so bile ženske že takrat slabše plačane, da so s feminizacijo poklici drseli po statusni lestvici navzdol in da je še vedno prisotna razdelitev poklicev na tipično moške in tipično ženske, ki se je ustvarila že takrat (Žnidaršič Žagar, 2007).

Prvo zakonitost so argumentirali tako, da ženska ne potrebuje enako visoke plače kot moški, ker je vzdrževana z njegove strani in je njena plača le nekakšen dodatek k družinskemu proračunu, drugo so opravičevali s tem, da je že prirojeno ženska bolj primerna za nekatere poklice, ker ima naravne danosti in se ji zaradi tega ni treba toliko izobraževati, s tem pa se tudi zniža ugled in vpliv ženskega dela in posledično se tu zopet pojavijo manjše plače, tretjo zakonitost pa je prav tako ustvarilo mišljenje, da so ženske sposobne opravljati le določene poklice, npr. nega, poučevanje, čiščenje, in so v takšnih poklicih prevladovale, zaradi česar se je razvila tipično spolno določena delitev dela (ibid.).

Moški in ženske naj bi v odnose prinesli različno energijo in na tej točki se uspešne ženske razlikujejo od svojih manj uspešnih kolegic. Izkazujejo tako usposobljenost kot toplino, inteligenco in čustveno inteligenco, kar raziskave kažejo, da je nujno potrebno za izgradnjo zaupanja vrednega odnosa. Najuspešnejše ženske ne minimalizirajo svojega znanja, veščin in dosežkov; pokažejo dokaze za to, da vse to zmorejo. Hkrati pa uporabljajo humor, svojo prezenco in majhne geste, s katerimi pokažejo, da jim je mar za zaposlene, pozitivnost in s temi veščinami spodbujajo ustvarjalno mišljenje med svojimi kolegi (Carboni idr., 2019).

### 2.2.7 VKLJUČENOST ŽENSK NA TRG DELA

Zahteve žensk po odpiranju maskuliniziranih poklicev, zahteve po odpravljanju vidnih in nevidnih ovir pri napredovanju žensk v poklicni karieri, zahteve po enakem plačilu za enako delo, poskusi uzakonitve kvot za najvišje odločevalske položaje v gospodarstvu v Evropski uniji nas opozarjajo na dejstvo, da so moški v razmerju do družbene skupine žensk še vedno na boljši poziciji (kljub premikom v vzpostavljanju enakosti spolov v polju ekonomske moči, odločanja, dela in zaslužka ipd.) (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Ženske na trgu plačanega dela (še) ne dosegajo primernih statusov kljub premikom na tem področju (visoko število vključenih žensk na trgu dela, zaposlitev za poln delovni čas, preboj žensk na prestižna področja dela). Podatki kažejo na horizontalno in vertikalno spolno segregacijo in segmentacijo ter razlike v plačilu med spoloma (Kanjuro Mrčela, 1996). Ženske se torej še vedno srečujejo z določenimi spolno specifičnimi omejitvami, to pa pogojuje njihov položaj v javni sferi in sferi plačanega dela. O teh omejitvah pa ne smemo pomisliti samo na odkrite (zakonodaja) ali prikrite (steklena arhitektura), temveč tudi na same družbene prakse, ki smo jih omenili že prej in na nezavedni simbolni ravni obvladujejo podobe moškosti in ženskosti (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Ženske so v Sloveniji važen del delovne sile. Od devetdesetih let prejšnjega stoletja ta delež ni padel pod 46 %. Praviloma so zaposlene za poln delovni čas (prav tam).

Tabela 1: Delež zaposlenih oseb po spolu v Sloveniji od leta 1950 do 2013

| LETO | MOŠKI (v %) | ŽENSKE (v %) |
|------|-------------|--------------|
| 1950 | 66          | 34           |
| 1960 | 63,9        | 36,1         |
| 1970 | 58,8        | 41,2         |
| 1980 | 55,8        | 44,22        |
| 1990 | 53,5        | 46,45        |
| 2000 | 52,1        | 47,9         |
| 2010 | 52,4        | 47,6         |
| 2013 | 53          | 47           |

Vir: Podreka, J. in Antić Gaber, M. (2015). Plačano delo, prestižne profesije in politika. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 69-96). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

V Sloveniji so se prva znamenja slabšanja položaja žensk na trgu dela začela kazati, ko so se ekonomske razmere izboljšale (konec devetdesetih let minulega stoletja) in je brezposelnost žensk presegla brezposelnost moških. Takšno stanje vztraja vse do danes (Podreka in Antić

Gaber, 2015). V krizi v takratnem času so se začeli poskusi redomestifikacije žensk<sup>2</sup> in poskusi oživitve njihovih tradicionalnih vlog (Jogan, 2004, v Podreka in Antić Gaber, 2015).

Poskusi redomestifikacije, gospodarska kriza, brezposelnost, vse to je pripomoglo k ohranjanju ideologije žensk kot primarne skrbnice za dom in družino ter njene dvojne obremenjenosti. Mnogi so ob krizi pričakovali, da bodo ženske večinsko zapuščale delovna mesta in ostajale doma, vendar do tega pri nas ni prišlo. Ženske so ostale relevanten del delovne sile in do preobrata k tradicionalnim spolnim vlogam ni prišlo (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Danes je v Sloveniji zaposlenih žensk za polni delovni čas zelo veliko, celo eden najvišjih deležev v Evropski uniji in tako ostaja tudi v času, ko ženske ustvarjajo svojo družino in vzgajajo otroke. Zaradi družinskih obvez po navadi ne zapuščajo delovnih mest in ne prekinjajo poklicnih karier. Zakaj vsi zgornji razlogi za potisk žensk nazaj v zasebno sfero v devetdesetih letih prejšnjega stoletja niso delovali, lahko razlagamo z naslednjimi argumenti: procesi emancipacije so bili že preveč razviti, da bi bile ženske kar naenkrat rezervna delovna sila, delo je bilo ženskam vrednota in ne nuja in večina se je takrat opredelila, da ne bi nehala delati, tudi če bi bila finančno preskrbljena, prav tako pa jim je to predstavljal najboljši način za ekonomsko neodvisnost. Prav tako so v Sloveniji že v 90. letih 20. stoletja eksistirale politike zaposlovanja ter usklajevanja družine in plačanega dela, to pa je eden ključnih elementov, ki uravnava položaj žensk na trgu delovne sile (prav tam).

#### 2.2.8 ZAKONSKA PODLAGA ENAKOPRAVNOSTI SPOLOV

Politike zaposlovanja in usklajevanja plačanega dela z družinskimi obveznostmi so ženskam v prvi vrsti omogočale ugoden položaj na trgu dela in tudi njihov obstoj tam. K večjim možnostim zaposlovanja sta pripomogla tudi urejeno varstvo nosečnic in skrb za otroke. Leta 1986 so starševski dopust podaljšali na 365 dni, kar velja še danes (Voga in Pristav-Bobnar, 2007, v Podreka in Antić Gaber, 2015), leta 1979 pa so uredili družinske prejemke z Zakonom o družbenem varstvu otrok (Ur. l. SRS, št. 35/79). S tem so bile osebe zaradi poroda, nege in varstva otrok upravičene do nadomestila osebnih dohodkov in so s tem pridobile tudi takšno pravico (Zakon o družbenem varstvu otrok, 1979).

---

<sup>2</sup> Domestifikacija žensk pomeni, da je njihova vloga v družini razumljena kot naravna in samoumevna ter da se tradicionalne značilnosti gospodinjske in družinske vloge žensk prenašajo v njihovo poklicno delo (Podreka in Antić Gaber, 2015). Redomestifikacija pomeni, da se je to zopet začelo dogajati ob krizi, čeprav so se ženske na nek način v manjši meri že rešile tega pojava.

»Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk«, ki je bila sprejeta leta 1979 in je veljavna od leta 1981 naprej, je mednarodna pogodba, ki državam pogodbenicam narekuje pripravo ukrepov in politik za odpravo ženske diskriminacije, zagotovitev volilne pravice ženskam, sodelovanje v (ne)vladnih dejavnostih, podelitev ženskam enakih pravic, kar se tiče državljanstva, ter enakih pravic do izobraževanja in zaposlovanja ipd. (Varuh človekovih pravic RS, b.d.).

Tudi ukrepi na področju socialne politike, kot so prenos obveznosti skrbi za otroke in nekatere gospodinjске obveznosti (razvoj in investiranje v vrtce, organizirana javna prehrana, zdravstveno varstvo, varstvo starejših), so bistveni za žensko emancipacijo, saj omogočajo lažje usklajevanje družinskih in službenih obveznosti ter preprečujejo, da bi ženske prekinjale svoje kariere zaradi družinskih obveznosti (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Z enakostjo spola in enakimi možnostmi so se v Sloveniji ukvarjali že pred priključitvijo Evropski uniji in tudi pred osamosvojitvijo. Zakonodaja je štivila ženske in jim omogočala nekatere ugodnosti (ugodnosti zaradi materinstva) na podlagi »bioloških« razlik (Jalušič in Antić Gaber, 2001). Po osamosvojitvi je sledila formalna zaveza s strani Slovenije, da bo namenila več časa in energije področju enakosti spolov. Svojo zakonodajo je poskušala približevati zakonodaji Evropske unije, s tem namenom pa je morala vnesti v stari red precej novih določb, saj prejšnji pravni red ni zadoščal za dejansko zagotavljanje enakosti med spoloma (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Ključno obdobje, v katerem so sprejemali zakonodajo, je bil čas pred vstopom v Evropsko unijo, torej pred letom 2004, ko je Slovenija usklajevala svojo zakonodajo z evropsko in takrat so bili tudi sprejeti zakoni za enako obravnavo moških in žensk. Tako so se zakonsko začela vzpostavljati načela enakega obravnavanja, enakih možnosti za moške in ženske na področju zaposlovanja, z Ustavo Republike Slovenije pa sta bili že določeni enakost pred zakonom. S tem so pod enakimi pogoji zagotavljali svobodo dela (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Prelomni zakon za Slovenijo je bil zakon o enakih možnostih žensk in moških (Ur. l. RS, št. 59/02), sprejet leta 2002 in leta 2013 preimenovan v zakon o enakosti žensk in moških (Zakon o enakosti žensk in moških, 2013). Namen in prednost zakona je, da uvaja splošno pravno podlago za sprejemanje ukrepov, ki spodbujajo dejansko enakost spolov in ustvarjanje enakih možnosti obeh spolov, uvaja postopke za reševanje kršitev načela enakega obravnavanja spolov ter

omogoči oblikovanje državne politike, ki upošteva ta načela (Hazl, 2002, v Podreka in Antić Gaber, 2015).

Zakon o enakosti žensk in moških je bil podlaga za sprejem resolucije, ki ureja nacionalni program za enake možnosti žensk in moških (Ur. l. RS, št. 100/05). Sprejeta je bila leta 2005 in je prvi strateški dokument, ki je določal strateške ukrepe, cilje in ključne nosilce politik za enakost spolov ter njeno uresničevanje na posamičnih področjih življenja obeh spolov v Republiki Sloveniji (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških na področju zaposlovanja zagotavlja enake pogoje za moške in ženske, zagotavlja kakovostno delovno okolje, v katerem lahko vsi kar najbolje delajo ter prosperirajo (torej brez nadlegovanja), poskuša pa tudi priti nasproti usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Še en cilj, ki se večkrat pojavlja v resoluciji, je, da bi izenačili delež žensk in moških na različnih področjih, npr. v znanosti in raziskovanju, v politiki, na položajih v pravosodju, v javni upravi itd. (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013). Leta 2015 je bila sprejeta nova Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških za obdobje 2015–2020 (Ur. l. RS, št. 84/15). V novejši različici so poudarjeni nekateri novi ukrepi, predvsem cilja na enako ekonomsko neodvisnost, ukinitve spolnih stereotipov, ukvarja se z zdravjem in želi čim bolj znižati stopnjo nasilja nad ženskami pri zaposlovanju ali na delovnem mestu (Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015–2020, 2015).

Poleg zgoraj omenjenih tudi drugi zakon zagotavlja enake možnosti na področju zaposlovanja in v (slovenski) družbi nasploh. Med temi je zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (Ur. l. RS, št. 50/04), sprejet maja 2004, prenehal pa je veljati leta 2016 in je nadgradil pravno podlago, ki zagotavlja enako obravnavanje na vseh domenah življenja, ne glede na osebne okoliščine ali spol posameznika (Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, 2004).

Naslednji zakon je zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) (Ur. l. RS, št. 21/13), ki se ukvarja z zaščito žensk na trgu delovne sile, sistematično ureja pravice s področja zaposlovanja, pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja, zdravstveno in socialno varnost ter tudi pravice na področju starševstva in materinstva delavk ter delavcev. Najpomembnejša novost, ki jo je vpeljal ZDR, je prepoved posredne in neposredne diskriminacije in to se jasno vidi v 6. členu, kjer je

opredeljeno, da delodajalec iskalca zaposlitve ne sme diskriminirati zaradi njegovega spola, osebnostnih lastnosti ali rase.

Ta zakon tudi ureja objave za prosta delovna mesta, in sicer omejuje delodajalca, da bi objavil mesto, namenjeno enemu od spolov, razen pri določenih mestih, kjer je za opravljanje dela spol nujen. Zakon prepoveduje spolno nadlegovanje na delovnem mestu, uvaja sankcije za diskriminacijo in varstvo zaposlenih zaradi nosečnosti in starševstva (Zakon o delovnih razmerjih, 2013).

Slovenija je v svojo aktivno politiko zaposlovanja umestila tudi različne ukrepe, ki spodbujajo žensko podjetništvo in ki temeljijo na dejanskih potrebah žensk in zahtevah trga. Ukrepi so bili izpeljani med letoma 2004 in 2006 v okviru programov, ki jih je financiral Evropski socialni sklad. Že strategija razvoja malega gospodarstva v Sloveniji iz leta 1996 je ženske opredelila kot eno ciljnih skupin pri podjetništvu in je državo spodbujala, da ženskam pomaga pri njihovih poslovnih karierah in zmožnostih. Ravno to je vplivalo na dejstvo, da je se delež podjetnic v Sloveniji približal deležu, ki je značilen za razvite države (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Omeniti velja tudi ukrep na področju družinske politike, in sicer očetovski dopust, ki je uzakonjen od leta 2003. Takrat so očetje prvič dobili možnost, da se aktivno vključijo v vzgojo in skrbstveno delo takoj po rojstvu. Vsi zgoraj naštetih zakoni, ukrepi, programi in resolucija so ugodno vplivali na ženske ter njihovo pozicijo na trgu dela in na ekonomsko emancipacijo žensk (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Raziskave, opravljene v zadnjih desetletjih (Jogan, 1986; Kanjuo-Mrčela, 1996, 2000, 2007; Černigoj-Sadar in Verša, 2002), sicer kažejo na pozitivne trende, vendar je na slovenskem trgu dela še vedno prisotna tako vertikalna kot horizontalna segregacija po spolu ter prav tako razlike v plači med ženskami in moškimi (vendar je stanje v Sloveniji boljše kot v Evropski uniji). Poročilo iz leta 2010 »Menedžerke v Sloveniji« kaže, da imajo ženske še vedno težave s prodiranjem v tradicionalno moške dejavnosti. V »Poročilu o človekovem razvoju« iz leta 2009 je moč razvideti, da sta temeljni šibki točki Slovenije nizka predstavljenost žensk na vodstvenih in vodilnih položajih ter tudi malo politično aktivnih žensk (Vertot, Divjak in Brnot, 2010).

Študija, ki jo je izvedel Evropski inštitut za enakost spolov (European Institute for Gender Equality- EIGE), je pokazala, da Sloveniji še veliko manjka do spolne enakosti, saj je med

spoloma zelo očitna razlika v »domeni moči«, v domeni dela in znotraj nje pa razlika v spolni enakosti. Ugotovili so, da evropski trg ohranja horizontalno spolno segregacijo oziroma segmentacijo in da ženske še vedno prevladujejo v tipično feminiziranih poklicih (izobraževanje, zdravstvo, sociala) ter da jih je še vedno manj prisotnih na trgu dela, delajo manj let in manj ur (EIGE, 2013).

Tudi Peto in Šesto »periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk« (CEDAW, 2013) pričata o horizontalni in vertikalni spolni segregaciji slovenskega trga dela – prevladujejo v storitvenih dejavnostih, najvišja in najboljše plačana mesta, kot so visoka uradniška mesta, menedžerski položaji, zakonodajalke ipd. pa v veliki večini še vedno zasedajo moški. V letu 2011 je ženska dobila povprečno 4 odstotke nižjo plačo kot moški.

Glede na to, kako dolgo Slovenija že uveljavlja politiko enakosti spolov in dolgo tradicijo vpetosti žensk na trg dela bi bilo za pričakovati, da je indeks spolne enakosti višji (za Slovenijo znaša 56 točk; 1 točka pomeni absolutno neenakost, 100 točk pa pomeni absolutno enakost med spoloma), vendar so ženske v Sloveniji in v Evropi vse do danes močno podprezentirane na položajih moči in odločanja (Podreka in Antić Gaber, 2015).

### 2.2.9 OVIRE PRI NAPREDOVANJU ŽENSK

Strukturne ovire, ki jih avtorji največkrat omenjajo pri napredovanju žensk na vrh in ki se nanašajo na ženske, so velikokrat stereotipne in posplošene na celotno skupino žensk. Sem recimo uvrščamo pomanjkanje samozavesti, nizke aspiracije, emocionalno nestabilnost in več odsotnosti z dela zaradi družinskih obveznosti, ki se jih naravno pripiše ženski. Med tistimi, ki se bolj nanašajo na samo zaposlitev ali organizacijo, pa so nerazumevanje poslovnega sveta, tudi pomanjkanje neformalnih vez, do katerih imajo dostop samo moški v organizaciji ... Iz okolja pa izvirajo razlogi, kot so pomanjkanje ženskih vzornic, diskriminacija v zaposlovanju in napredovanju, medijske podobe žensk, odnos podrejenih ipd. (Kanjuo Mrčela, 1996).

Ena od delitev razlogov je na ženske lastnosti (tiste lastnosti, ki jih pripisujejo ženskam) in na okolje (organizacijsko ali družbeno). Družinske obveznosti so povezane s stereotipno vlogo ženske kot matere in žene, vendar se izkaže, da tudi v primeru menedžerk ženske opravijo več gospodinjskega dela, to pa naredi podlago argumentu, zakaj ženske niso na visokih položajih –

ker zahtevajo »celega« človeka, ki je predan službi in nima toliko obveznosti v zasebnem življenju. Pomanjkanje samozavesti je stereotip, ki temelji na statistični diskriminaciji in konec koncev drži tudi za ženske, ki lahko dajejo zelo samozavesten vtis – diskriminacija se dogaja na ravni skupine glede na neke osnovne značilnosti skupine (ker je povprečna ženska manj samozavestna od povprečnega moškega, se to prenese na celo skupino). Neadekvatno načrtovanje kariere se pripisuje ženskam, saj si od njih bolj malo ljudi obeta pomembno kariero, pot napredovanja pa bolj ustreza moškim, ker ustreza njihovim pogojem. Emocionalna nestabilnost je klasičen predsodek o ženski in njeni naravi, saj naj bi na njeno delovanje vplivala čustva, to pa je ocenjeno kot negativno. Neformalne veze so s strani mnogih avtorjev videne kot zelo pomembno sredstvo pomoči pri uspehu in napredovanju, ženske pa jih imajo manj; avtorica Kanjuo Mrčela to utemelji z moško dominacijo v teh sistemih in z dejstvom, da stereotipne vloge držijo ženske zunaj teh neformalnih vez, ker to ustreza dominantni skupini. Da so ženske več odsotne z dela, ni resnično, je pa potrjeno, da so veliko bolj obremenjene zunaj svojega delovnika. Raziskave kažejo, da so ženske z dela odsotne enako število dni kot moški (prav tam).

Kanjuo Mrčela (1996) navaja tudi okoljske razloge. Eden takšnih je obstoj neformalnih moških mrež, ki so tudi zelo pogoste; ženskam je dostop do njih otežen. Primer okoljskega razloga pa je tudi pomanjkanje ženskih vzornic je velik minus, saj nimajo vzornice, po kateri bi se lahko zgledovale.

Da se število žensk, ki zasedajo vodilne položaje večja, lahko pripišemo naslednjim razlogom: demografski (premalo izobraženih ljudi za vse menedžerske položaje bo pomenilo, da bodo tudi ženske dobile priložnost), ekonomski (v tekmovalnem, kapitalističnem svetu bodo uspeli le najboljši, to pa so potencialno tako moški kot ženske in podjetja si ne bodo mogla privoščiti, da odrežejo potencialno zelo uspešne ljudi ven le zaradi njihovega spola), spremembe v menedžmentu (temeljil naj bi na timskem delu, sodelovanju, odnosi med ljudmi itd., torej na kvalitetah, ki so stereotipno ženske), spremembe globalnega okolja (živimo v dobi sprememb, čeprav so počasne, vendar nakazujejo na spremembo oblike razvoja celotne družbe) (prav tam).

Raziskava podjetja Catalyst je pokazala, da med diplomanti elitnih programov MBA (Master of Business Administration) po svetu diplomantke še vedno zaostajajo za diplomanti na vsaki stopnji njihove kariere poti, od prve zaposlitve naprej. Predpostavke o življenjskih odločitvah žensk (odidejo, da bi ustvarile družino, nimajo ambicij po najvišjih menedžerskih položajih) so priročni



izgovori za neenakost spolov na vodstvenih položajih. Raziskava je pokazala, da raznoliki talenti podpirajo inovacije in uspeh podjetja, a vendar organizacije premalo izkoriščajo in podcenjujejo ženske z najvišjim potencialom (Ibarra, Carter in Silva, 2010).

Antić Gaber (2007) med ovire pri napredovanju žensk umešča tudi horizontalno in vertikalno segregacijo oziroma segmentacijo, učinek steklenega stropa ter feminizacijo poklicev. Učinek steklenega stropa je najbolj poznan negativen učinek v ženskih karierah, ki govori o nezmožnosti napredovanja žensk na najvišja delovna mesta zaradi svojega spola.

Več raziskav (Mencin-Čeplak, 2002; Ule in Šribar, 2008; Kanjuro-Mrčela, 2007) opozarja na dejstvo, da ženske ob vstopu na področje zaposlovanja naletijo na veliko več težav kot moški. Kanjuro-Mrčela (2007) opozarja, da so položaji z največ moči dandanes zelo maskulinizirani (glede spola, pričakovanega stila vodenja in uporabe moči). Maskulinizirani poklici so manj prilagodljivi za usklajevanje dela in družine zaradi dolgih urnikov dela, službenih poti itd. Takšno delovno okolje je ovira za ženske, ki so v Sloveniji v veliki meri polno vpete v trg dela, hkrati pa je prisotna klasična delitev dela med spoloma in ženske ostajajo glavne skrbnice družine. Ugotovitve iz EIGE (2013) nam pokažejo, da je domena časa druga domena, kjer so razlike med spoloma največje, saj je razlika med spoloma pri porabi časa za skrbstvena in domača dela velika.

Čeprav je velik odstotek žensk v Sloveniji vključenih v področje plačanega dela, se tradicionalna delitev dela med ženskami in moškimi v skrbstveni sferi ne spreminja, in sicer zato, ker se ne spreminja ideologija delitve vlog in konvencionalne vloge ženske kot matere in gospodinje. Z nekaterimi ukrepi, kot sta celodnevna osnovna šola in otroško varstvo, je država razbremenila ženske, še vedno pa ostaja tu dvojna obremenjenost in predstave o vlogi ženske kot matere in gospodinje (Kozmik in Jeram, 1997).

Tradicionalni vzorci in prakse danes niso usklajeni z mladimi ženskami, ki so v zadnjih desetletjih zelo spremenile svoj slog življenja. Vidimo, da ni dovolj, če so načela enakosti napisana, ampak morajo biti na vseh ravneh družbenega delovanja tudi sprejeta in izvajana, zaenkrat pa potrjujejo nasprotno (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Od leta 2000 se delež žensk, ki zasedajo vodstvene in vodilne položaje, postopoma povečuje, se je pa v dvanajstih letih dvignil za 5 odstotkov, vendar še vedno velja, da je delež žensk obratno

sorazmeren s pozicijami moči (Podreka in Antić Gaber, 2015). Taki podatki ne dopuščajo dvoma o vertikalni segregaciji oziroma segmentaciji na področju javne, državne uprave in gospodarstva. Prav tako podatki opozarjajo na »stekleno arhitekturo«, s čimer opisujejo »neformalne in nikjer eksplicitno določene, ampak zelo močne in težke ovire mobilnosti žensk znotraj organizacije« (Kanjuo-Mrčela, 2007). Steklena arhitektura je metafora za nepremagljive ovire pri napredovanju žensk ne glede na njihove sposobnosti. Te ovire so posledica družbenih ali ekonomskih dejavnikov, prav tako pa sem spada diskriminatorno vedenje. Kanjuo Mrčela (1996) pod pojem steklena arhitektura šteje stereotipno določene vloge moških in žensk, prav tako pa je spolno določena celotna organizacijska kultura. »Stekleni strop« ponazarja malo ali nobene možnosti za napredovanje, čeprav ženske »vidijo čez strop«, ampak jim je hkrati dosega tega cilja onemogočena.

Fenomen horizontalne segregacije (zgoščanje oseb na spolno specifičnih poklicnih področjih) je tudi nekaj, s čimer se v Sloveniji srečujemo na trgu dela, saj ženske, kot že omenjeno, prevladujejo na področju zdravstva, izobraževanja in sociale, računovodskih, tajniških in kadrovskih del, prodaje ipd., medtem ko so moški gradbinci, inženirji, mehaniki, monterji itd. (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Najbolj opazen preboj žensk na trgu dela se je zgodil na področju prava, saj ženske sedaj predstavljajo v teh poklicih več kot dve tretjini zaposlenih. Če še zožimo področje prava, se je najbolj povečal delež žensk v sodstvu, vendar so na najvišja sodniška mesta napredovale najpočasneje; na vrhovnem sodišču so bile še leta 2015 podprezentirane (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Največji premiki za ženske so se zgodili v šolskem in univerzitetnem polju, ki je tudi najbolj feminizirano področje, vendar tudi tukaj vztrajajo spolni stereotipi. Ženske prevladujejo na nižjih ravneh izobraževanja (z argumentom, da je vzgoja bližje ženski naravi), na višjih, bolj znanstvenih pa so v ospredju moški. Mogoče je zaznati pozitivne trende na vseh delovnih mestih med visokošolskimi učitelji, a so premiki počasni in se odražajo učinki steklenega stropa. V tabeli 2 lahko vidimo, da delež zaposlenih žensk v vzgoji in izobraževanju raste, le leta 2000 je bil manjši kot deset let prej, nato pa se je spet zvišal. Prodor žensk na predavateljska mesta lahko vežemo šele na zadnje desetletje 20. stoletja in glede na to, da se premiki dogajajo počasi, je morda prodor na višja mesta mogoče šele pričakovati (Podreka in Antić Gaber, 2015).

Tabela 2: Delež žensk med vsem strokovnim osebjem v vzgoji in izobraževanju

| LETO | VSI    | ŽENSKE | DELEŽ ŽENSK (v %) |
|------|--------|--------|-------------------|
| 1970 | 17.206 | 12.061 | 70                |
| 1980 | 30.933 | 22.560 | 72,9              |
| 1990 | 31.685 | 24.198 | 76,4              |
| 2000 | 30.742 | 23.297 | 75,8              |
| 2010 | 37.046 | 28.949 | 78,1              |
| 2012 | 45.923 | 37.259 | 81,1              |

Vir: Podreka, J. in Antić Gaber, M. (2015). Plačano delo, prestižne profesije in politika. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 69-96). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Bourdieu (2010) pravi, da je na vsaki točki zgodovine možno identificirati delovanje »moške dominacije«. V polju družine moški opravijo občutno manj dela od žensk, kar jim prinaša določene prednosti na trgu dela, količini prostega časa ali pri pridobivanju kapitalov, ki so zelo pomembni za delo. Ker delujejo spolno specifični habitusi, je socialni kapital žensk po navadi vezan na usklajevanje plačanega in neplačanega dela, v nasprotju z moškimi, ki ga uporabljajo za delovanje v javni sferi.

Ženske, ki delujejo v polju politike, poslušajo na svoj račun kritike, če so odsotne s službenih dogodkov zaradi domačih obveznosti, hkrati pa so kritizirane tudi, če so prisotne na dogodkih, saj naj bi s tem zanemarjale družinske obveznosti. Politika torej ni skladna z dominantno družbeno konstrukcijo ženskosti in materinstva (McKay, 2007).

Bordieu (2010) piše, da je imela družina najpomembnejšo vlogo pri reproduciranju moške dominacije, saj se v družini vzpostavlja in ohranja spolna delitev dela in »zakonita« predstava o tej delitvi, ki naj bi bila prava. Tako se dogaja naturalizacija družbeno konstruiranih razlik med spoloma, to pa je eden od mehanizmov, ki izboljšuje položaj moških v družbi. V temu procesu se spolne vloge in neenakost med spoloma zdijo naravne, produkt telesa, zato se ne spreminjajo zlahka in hitro. Avtor omenja tudi druge agente, ki reproducirajo spolni red, in sicer edukacijski sistem, državo in cerkev.

Raziskave opozarjajo na dejstvo, da večino olajšav in instrumentov, ki jih ponuja država, npr. starševski dopust ali dopust za nego bolnega otroka, izkoristijo ženske zaradi normativnih

pričakovanj v zvezi s skrbjo za otroke in skrbjo za domače delo. Predvsem ženske usklajujejo poklicne in družinske obveznosti ter se srečujejo s tem problemom, medtem ko moški sicer imajo več svobode pri količini opravljenega skrbstvenega dela, vendar imajo hkrati tudi manj možnosti, če sitega želijo opravljati. Takšne ugotovitve potrjujejo trdovratnost reprodukcije moške dominacije, potrjuje pa se skozi politike enakosti in njihovih mehanizmov. Z družbenimi konstrukcijami ženskih in moških vlog se uveljavlja moško središčni spolni red (Šori in Humer, 2015).

Leta 2006 (Aliaga, 2006) so izvedli raziskavo o količini časa, porabljenega za gospodinjstva opravila in službo v Sloveniji pri ženskah in moških, ki je primerljiva z mednarodnimi raziskavami na isto tematiko. Zaposlene slovenske ženske so bile v mednarodni primerjavi na prvem mestu po količini porabljenega časa za delo doma, prav tako slovenski moški, vendar so imeli moški skoraj eno uro več prostega časa v primerjavi z ženskami. Šori in Humer (2015) pišeta, da se v zadnjih 50 letih razmerja pri delitvi dela doma niso preveč spremenila; še več, nespremenjeno ostajajo »ženska« in »moška« dela.

Prvi premiki v razumevanju družine in odmiki od pretežno heteronormativnega razumevanja družine se zgodijo v 90. letih prejšnjega stoletja, ko se začnejo pojavljati težnje po redefiniciji družine in vlog znotraj nje v političnem prostoru. Poudarjati začnejo družbeno pogojenost družine in neenakost med spoloma. Feministično usmerjene avtorice v takratnem času (Rener, Klemenc in Skupina ženske za politiko, 1991) opozorijo, da imata ideološko umeščanje družine v nacionalistični diskurz in idealizacija družine kot nekonfliktnega subjekta negativne posledice za enakost žensk in moških, ker s tem utrjujeta tradicionalne spolne vloge.

Po letu 2000 začne prevladovati evropski diskurz, ki se naslanja na politike enakosti spolov (predvsem ukrepi usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, ki spodbujajo ženske k večji vključenosti na trg dela). Tako se je raziskovalni fokus usmeril k tematiziranju materinstva, novemu očetovstvu, spolno določenim delitvam skrbstvenega dela in neformalni plačani gospodinjstvi pomoči na domu (Kanjuro Mrčela in Černigoj-Sadar, 2007). Feministično argumentirane raziskave so začele odpirati vprašanja reprodukcije neenakosti med spoloma in tudi med ženskami (Šori in Humer, 2015).

V slovenskih raziskavah, ki so jih izvedli avtorji Boh (1966), Ule (1979), Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar (2004), je že od 60. let prejšnjega stoletja viden trend dvojne obremenjenosti

žensk, ki se potrjuje vse do sedaj. Zaradi tradicionalne delitve dela, ki nalaga ženski veliko več skrbstvenih obveznosti, so ženske prikrajšane za možnosti na trgu dela (tudi tiste, ki otrok nimajo), ker se predpostavlja, da takšne obremenitve imajo ali jih bodo imele v prihodnosti, ko si bodo ustvarile družino, in potemtakem niso zainteresirane za kariero. Glede na raziskave so najbolj obremenjene ženske z otroki (predvsem s predšolskimi otroki ali z velikim številom otrok); vendar se pojavlja trend: višjo izobrazbo imajo ženske, manj časa namenijo delu doma, saj je bolj enakopravno razdeljeno med partnerja (Černigoj Sadar, 2000).

Ule je leta 1979 izpeljala prvo slovensko reprezentativno raziskavo, ki je povezala delitev dela z nižjo zastopanostjo žensk v politiki in ugotovila oziroma interpretirala podatke v smeri, da glavni vzrok za politično neaktivnost žensk ni kriva dvojna obremenjenost (zaposlene ženske so bolj družbeno angažirane kot nezaposlene), vendar družbeni položaj, lastne predstave o družbenopolitični vlogi in položaju, vloge, ki jih drugi pričakujejo od njih, in moč tradicionalnih predstav o ženski in moški naravi, ki naj bi bila specifična za oba spola. Prerazporeditev vlog znotraj družine v smeri enakopravnosti je, kot pravi avtorica, odvisna od družbene legitimnosti. (Ule, 1979).

Leta 2012 so avtorji Bullough, Kroeck, Newburry, Kundu in Lowe (2012) izvedli raziskavo o ženskah na vodstvenih položajih in ugotovili, da na izboljšanje položaja žensk in zagotavljanja njihovih pravic pomembno vplivajo kulturni dejavniki. Nacionalne kulture naj bi pojasnjevale razlike v politični participaciji žensk, in sicer bolje kot drugi dejavniki. Družba naj bi bila orientirana k udejanjenju ciljev, odmiku moči in kolektivismu. Takšno okolje naj bi ženske in njihov vzpon na vodstvene položaje sodilo na podlagi njihovih zaslug, dosežkov in izvedbe, ne pa na podlagi spola. Takšne družbe visoko vrednotijo usposabljanje, razvoj, rezultate, samozavest, nagrajujejo dosežke, ravno to pa je pomembno za ženske in njihovo uveljavljanje na vodstvenih pozicijah. Družba, ki visoko vrednoti komunitarizem (biti lojalna družini in od nje odvisna), pa negativno vpliva na participacijo žensk. Tako ima družina zelo velik in kontradiktoren pomen, saj lahko ženskam zaradi velike navezanosti nanjo vzame pogum, lahko pa je spodbujevalec, če jih spodbuja za vstop v politiko.

Če zgornje rezultate primerjamo z rezultati iz študije, ki so jo izvedli Koopman, Hartog in Konrad leta 1999, vidimo, da je za Slovenijo značilna nizka usmerjenost k dosežkom in visoka

usmerjenost k družini in kolektivizmu. To pomeni, da ti dve vrednoti negativno vplivata na vključenost žensk v trg dela in predvsem v politiko (Svetlik, 2004).

Videti je, da gre za veliko več kot dvojno obremenjenost žensk, gre za moč socializacije in predpisanih norm, ki skoraj ne dovolijo odstopanja, ter za delovanje spolnega in razrednega habitusa. Ljudje v Sloveniji ne hrepenijo po izjemnih dosežkih in jih tudi pri drugih ne vrednotijo visoko, gospodarska kriza leta 2009 pa je takšno stanje še utrdila (Selišnik in Antić Gaber, 2015).

*Tabela 3: Prikaz podatkov soglašanja ali nesoglašanja s trditvijo »Naloga moža v zakonu je, da služi denar, naloga žene pa, da skrbi za gospodinjstvo in družino (dom in družino).«*

|             | <b>MOČNO SOGLAŠALO</b> | <b>SOGLAŠALO</b> |
|-------------|------------------------|------------------|
| <b>1991</b> | 15,6                   | 24,7             |
| <b>1993</b> | 10,8                   | 29               |
| <b>1998</b> | 10,6                   | 19,2             |
| <b>2003</b> | 8,5                    | 20,3             |
| <b>2012</b> | 2,7                    | 17,9             |

Vir: Toš, 2004 v Antić Gaber, M. (2015). Strukturiranje slovenske družbe in spol kot strukturirana in strukturirajoča struktura. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 7–19). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Raziskave slovenskega javnega mnenja, ki so jih delali od šestdesetih let prejšnjega stoletja naprej, kažejo, kako se je spreminjalo mnenje Slovenk in Slovencev glede enakosti spolov in spolnih vlog. Vse od leta 1991 se v raziskavah pojavlja trditev, da je naloga poročenega moža služiti denar, naloga žene pa gospodinjske in družinske skrbi. Tabela 3 prikazuje, da se je število tistih, ki se strinjajo s to trditvijo, močno zmanjšalo med letoma 1991 in 2012. Leta 1991 je s to trditvijo močno soglašalo in soglašalo (skupaj) 40,3 % vprašanih, leta 2012 pa je bilo takšnih 20,6 %, kar nakazuje na precej velike spremembe v devetdesetih letih minulega stoletja. Leta 2011 je prišlo v parlament tudi rekordno število žensk – tukaj vidimo odmik od tradicionalnih spolnih vlog (Selišnik in Antić Gaber, 2015).

Raziskovali so tudi načeli enake obravnave in enakih možnosti ter ugotovili, da sta v Sloveniji visoko zastopani, najbolj pa se je povečala podpora v letu 2012, ko je več kot 90 % vprašanih pritrdilo, da so »zelo podobni« ali »podobni« osebi, ki ji je pomembna enakost obravnave in enakost možnosti. Vrednota enakost spolov se je (vsaj na deklarativni ravni) utrdila v našem

prostoru, saj jo večina ljudi (87,8 % vprašanih iz leta 2011) vrednoti pozitivno ali zelo pozitivno (prav tam).

### *2.2.9.1 DRUŽINSKA POLITIKA*

Nekatere politike, ki so vplivale na enakost med spoloma, so otroški dodatek, institucionalno varstvo predšolskih otrok, starševski dopust, očetovski dopust, legalizacija splava, hormonska kontracepcija ipd. Otroški dodatek je predvsem instrument, ki blaži socialne neenakosti med družinami, za spodbujanje enakosti med spoloma pa najbolj deluje kot poseben dodatek za enostarševske družine, med katerimi prevladujejo ženske z otroki. Organizirano institucionalno varstvo predšolskih otrok je eden ključnih instrumentov, ki omogoča staršem, predvsem pa ženskam, da se vključujejo na trg dela in v politično delovanje, ter vpliva na manjšo porabo časa za skrbstveno delo (Šori in Humer, 2015).

Očetovski dopust je edini proaktivni ukrep, ki spodbuja vključenost moških v vzgajanje in skrb za otroke. 30 koledarskih dni je plačanega dopusta, ki ga mora oče porabiti do otrokovega vstopa v osnovno šolo. Očetovski dopust traja veliko manj kot materinski. Prve tri mesece je za žensko obvezen materinski dopust, nato pa se starševski dopust dodeli tistemu staršu, ki se odloči, da bo nadaljeval z nego in varstvom otroka po končanem materinskem dopustu. Drugi se mora svojemu deležu starševskega dopusta odpovedati v korist prvemu (Ministrstvo za javno upravo, 2003–2021).

Trg dela se je v 90. letih prejšnjega stoletja začel spreminjati, ko smo prešli v tržno gospodarstvo in s tem v visoko stopnjo brezposelnosti, nestabilne zaposlitve, razdeljen evropski delovni čas, sezonsko delo in drugačen poslovni čas v uradih. Vsi ti pojavi so vodili v prekarizacijo dela, ki traja še danes. S tem se je uveljavil neoliberalizem, ki z razgradnjo socialne države poslabšuje položaj večine žensk. Ker se je negotovost na trgu dela tako povečala, so jo poskušali omiliti z nekaterimi ukrepi. Eden izmed teh je skrajšan delovnik za matere, ki je bil uresničen spolno nevtravno, vendar je še vedno zadeval predvsem ženske in s tem njihove možnosti na trgu dela. Uveljavili so tudi možnost drsečega delovnega časa in akumuliranja ur (prav tam).

### 2.2.9.2 *MATERINSTVO*

Konec 19. stoletja je materinstvo postalo del javne razprave, ki je utemeljeval model družine, kjer je moški hranitelj, ženska pa je zamejena v trikotnik mati-gospodinja-zakonska partnerica. Tako so bila skrbstvena dela določena kot naravno ženska, zaradi biološke zmogljivosti rojevanja pa je naravno sledilo to, da je bila ženskam pripisana vloga gospodinje in matere, ki naj bi bili primarni (Jogan, 2001).

Te vloge so se precej preoblikovale od druge svetovne vojne naprej, tako da materinstvo ne predstavlja več temelja ženske identitete in ni več nepredstavljivo, da bi ženske zasedale najvišje položaje v politiki in gospodarstvu. Hkrati pa podatki politične reprezentiranosti žensk in delitve dela doma kažejo, da se nekateri vidiki ženske družbene vloge še vedno niso bistveno spremenili; primarna skrb za otroka je ženska, prav tako skrbstveno in gospodinjsko delo. Gospodinjska vloga je integrirana v materinstvo, in ženske pa so jo sprejele zraven kot obvezni del, vendar prav gospodinjsko delo postavlja prepreke materinski vlogi, saj večkrat opravljajo ženske več del hkrati in to jim daje občutek polovičarstva. Prav tako jih zgoraj opisan pojav postavlja v marginalno pozicijo na trgu delovne sile) (Rener idr., 2008).

V zadnjih nekaj desetletjih, obdobju pozne moderne pa se pojavlja trend novega, aktivnega očetovstva. Gre za očeta, ki se aktivno vključuje v vse aktivnosti že v času nosečnosti in po porodu, je vpet v vzgojo in skrb za otroke ter enako kot partnerka opravlja druga domača dela. To je postal ideal v zahodnih družbah in je sestavno sporočilo politik enakosti spolov tudi v Sloveniji. Na sistemski ravni se kaže kot uvajanje očetovskih dopustov, na individualni ravni pa kot senzibilizacija očetovskih praks, večja emocionalna navezanost med očeti in otroki, večja količina skupaj preživetega časa (Šori in Humer, 2015). Do manjšega premika je prišlo pri gospodinjskih delih in drugih opravilih doma; moški tako ostaja v družini podporni akter, ženska pa ima še vedno dominantno vlogo, ne glede na delitev družinskega dela in skrbi za otroka med partnerjema. Prakse očetovanja se širijo, ampak zelo počasi. Do sedaj niso uspele načeti dvojne obremenjenosti žensk in ne zamikajo bistveno uveljavljenega modela moškosti, saj te spremembe potekajo predvsem na ravni jezika, prakse pa zaostajajo (Connell, 2012).

Kljub detradicionalizaciji se razmerje v delitvi skrbstvenega dela med partnerjema v družini ni bistveno spremenilo, saj ženske tako sedaj kot v 60. letih prejšnjega stoletja doma opravijo



veliko večji delež dela kot moški (Šori in Humer, 2015). Družinska politika v Sloveniji je nabor nekaterih ukrepov socialnovarstvene politike, hkrati pa agent instrumentaliziranja žensk in moških v roditelje zato, ker obstaja ločena politika za izboljšanje položaja družin v primerjavi z ne-družinami. Socialnovarstvena in družinska politika ustvarjata hierarhijo med neenakostmi v družbi, saj jih ne obravnavata celostno, poleg tega pa se ju lahko razume kot politiki, ki napeljujeta k vračanju k tradicionalnim spolnim vlogam. Spolne kvote in očetovski dopust sta ena izmed redkih političnih intervencij v sprejete in utečene vzorce delitve dela med ženskami in moškimi. Analiza politik enakosti spolov nam kaže, da so bili pristopi do sedaj premalo uspešni in da moramo v Sloveniji preiti na politike, ki enakost spodbujajo izven meja uveljavljenih izkušenj obeh spolov (prav tam).

Družina in politika nista le prenašalca patriarhalnega spolnega reda, temveč tudi njegova agenta. Otroci od rojstva naprej odraščajo v družinah, kjer vladajo spolno obeležene prakse, kar prispeva k naturalizaciji družbeno konstruiranih razlik med spoloma. Sociološka znanost je najmanj zadnjih 50 let ugotavljala, da ne moremo problema neenakosti v družinah reducirati na zgolj neenako delitev dela, temveč ga je treba interpretirati skozi delovanje družbeno konstruiranih spolnih vlog (Šori in Humer, 2015).

### *2.2.9.3 KULTURNE, ZAKONSKE, IZOBRAŽEVALNE IN PODJETNIŠKE OVIRE*

Linehan (2001) piše o kulturnih, zakonskih, izobraževalnih in podjetniških ovirah, ki se razvijejo iz odnosa med družino, delom in iz osebnih načel. Od moških in žensk se pričakuje določeno vedenje in obnašanje, prilagojeno družbenim vlogam, ki jim jih pripisuje okolica, kulturna okolja pa se med seboj razlikujejo po tem, kaj pričakujejo od spola. Kulturne tradicije se oblikujejo skozi stoletja, počasi, spreminjajo pa se prav enako – počasi, skozi stoletja. Zato je stereotip, da je menedžment v moški domeni, še vedno ena večjih težav v večini držav za ženske. Zakonsko je glede enakih možnosti, enakega plačila, varstva otrok, porodniškega dopusta urejeno različno, so pa evropske države te zakone sprejemale precej pozno. Še vedno so prisotne kršitve teh zakonov, predvsem zakona o enakih plačah. Če želijo ženske vzeti dodatni dopust poleg porodniškega dopusta, morajo pogosto prekiniti pogodbeno razmerje in s tem pretrgati delovno dobo, posledično pa se s tem odpovejo višjim položajem.

Razlike se začnejo pojavljati že na začetku osnovne šole, saj učenke in učence različno obravnavajo. Delež žensk, ki si želi in tudi pridobi univerzitetno izobrazbo, je sedaj sicer višji kot delež moških, vendar to se redko obrestuje, saj so na najvišjih položajih še vedno moški. Prav tako pa je še vedno močno prisoten stereotip o tehnološki sposobnosti moškega, ki je primeren za menedžerja, in tehnološki nesposobnosti ženske; na tehnološkem področju izobraževanja pa prevladujejo moški (prav tam).

Razmerje med delom in družino predstavlja za menedžerko polje napetosti, ki prinaša težave, kadar ti dve vlogi nista združljivi. Prav tako imajo nekatere organizacije o zakonu dvojna merila – poročen moški ima glede tega prednost, saj naj bi doma imel podporno in urejeno okolje medtem, ko za žensko to predstavlja oviro, ker se organizaciji zdi verjetneje, da bo zaradi družine zanemarila poklicno kariero. Obratno pa so tudi neporočene menedžerke izpostavljene večjim pritiskom, saj okolica pričakuje, da bodo skrbele za ostarele starše in ostale sorodnike, dase morajo tako odpovedati družabnemu življenju ter da so bolj obremenjene s finančnimi obveznostmi (Linehan, 2001).

Menedžersko delo velja za celodnevno, nepretrgano in zahteva zbranost, to pa se zdi nezdržljivo s prekinitvijo kariere zaradi rojstva, nege otrok, po daljši odsotnosti pa je vrnitev v službo prav tako problematična, saj se to dojema kot pomanjkanje predanosti službi. Prav tako se je ohranila neenakost pri delitvi gospodinjskih opravil; dodatne obveznosti žensko bremenijo in s tem se zmanjšuje možnost za napredek v karieri (Linehan, 2001).

Linehan (2001) piše o ovirah znotraj organizacij: to naj bi bilo že samo zaposlovanje in način izbora oseb na prosto mesto, način organizacije politike v organizaciji ter strukturne ovire. Ženske imajo več možnosti za zaposlitev v računalništvu ter telekomunikacijah, kjer prihaja do večjih sprememb in sta uveljavljeni premalo časa za prevzem splošne družbene miselnosti, da so bolj primerni menedžerji za to področje moški. Med ovire bi tukaj prav tako lahko našli način izbora kandidatov, način, kako te kandidate vrednotijo, in način, kako je organizacija strukturirana (te strukture pa same po sebi povzročajo težave tistim, ki imajo na skrbi ostale člane družine). Subjektivni izbor na podlagi pogovora je pri kadrovskega izbiranju zelo pogost in s tem se povečajo možnosti, da pride do pristranskih odločitev, še posebej, ko na pogovor pridejo pripadniki manjšin. Pri pogovorih se dopušča osebno pristranost in predsodke, raziskave pa so

potrdile, da imajo moški več prednosti pri klasično »moških« delovnih pozicijah, ženske pa več možnosti za tradicionalno »ženska« dela.

Ali bo ženska napredovala na višja menedžerska mesta v neki organizaciji, je odvisno od tega, kako na njih gleda: ali so strošek ali dragocena pridobitev. Če imajo veliko ugodnosti in je uveljavljena »ženskam prijazna politika«, je to znak, da spoštujejo različnost in razumejo specifične probleme enega in drugega spola, vendar se tudi pri ugodnostih za ženske (npr. polovični delovni čas, delo na domu) pojavljajo opozorilni znaki. Obravnavani so kot »netipični«, odstopajo od norme, ženske zaradi njih izpadejo iz boja za višje položaje, okrepijo predstave, da so ženske bolj odgovorne za nego in vzgojo otrok, ženske so lahko dojete kot manj resne. Prav tako organizacija zaposluje moške in ženske z različnimi nameni, zato se jih posledično tudi različno obravnava. Moška stališča o ženskih menedžerkah so prevladujoča in trdna po vsem svetu in ženske bodo težko napredovale, če bodo stališča moških, ki imajo moč odločanja, ostala nespremenjena (Linehan, 2001).

#### *2.2.9.4 MENTORSTVO, SIMBOLNA VLOGA, MREŽE POZNANSTEV*

Mentorstvo in mentorski odnosi v organizacijah so za ženske zelo pomembni ter ključnega pomena, saj to pomeni dostop do neformalnih stikov in informacij. Ker se spopadajo s težjimi ovirami pri napredovanju, jim mentor lahko pomaga, so pa paradoksalno bolj omejene pri iskanju mentorja zaradi ovir in odnosov s sodelavci. Mentor usmerja, daje nasvete, razvija poklicno integriteto in je v odnosu s svojo mentoriranko dlje časa. Mentorski odnos pri mentorirancih okrepi zaupanje vase in omogoča več priložnosti za napredovanje. Mentorski odnosi z obema pripadnikoma spola so bolj izkoriščeni kot z udeleženci istega spola, hkrati pa naj bi bili moški mentorji manj občutljivi za občutke svojih mentorirank. Ženske si lahko najdejo mentorico, to pa zna biti težava, saj jih ni veliko. Poleg tega iščejo mentorja oziroma mentoriranko na podlagi podobnosti v osebnostnih značilnostih, izbiramo torej ljudi, ki so nam podobni, na višjih položajih pa je manj ljudi, ki se lahko identificirajo z žensko (Linehan, 2001).

Dodatnim pritiskom so izpostavljene ženske, ki so v organizaciji redke oziroma kadar je v celotni organizaciji žensk manj kot 15 %. Tako postanejo »ženski simboli«, torej se jih doživlja kot predstavnice skupine žensk in so posledično izjemno opazne. Od njih se zahteva več kakor od moških kolegov, so pod hudim pritiskom in večja je možnost, da bodo odrinjene ter

ocenjevane na podlagi njihovega spola. Kakor se vede ena predstavnic »ženske simbola«, je to vedenje posplošeno in s svojim vedenjem predstavlja vse ženske. Spremlja jih tudi pomanjkanje vzornic in osamitev v odnosih z moškimi kolegi. So poskusni zajčki za svoje naslednice, simbolnost njihovega vedenja pa jim tudi omejuje razpon sprejemljivega ravnanja in to škoduje njihovi učinkovitosti, saj si ne morejo privoščiti vsakega vedenja, ki bi si ga kot moški lahko privoščile (Linehan, 2001).

Ženske so v glavnem izključene iz mreže poznanstev, ki je po navadi sestavljena iz tistih, ki imajo največjo moč v organizaciji. Takšni sistemi temeljijo na neformalnih stikih, povezovanju in prepričevanju med ljudmi ter omogočajo izmenjavo nekaterih ključnih informacij glede delovnih zahtev, ki jih ni moč najti zapisanih (Linehan, 2001).

Catalyst je leta 2010 izvedel raziskavo o mentoriranju žensk v organizacijah. Intervjuvali so 40 moških in žensk, ki so bili vključeni v mentorske programe. Zanimalo jih je, na kakšne ovire so naleteli pri razvoju kariere na višje menedžerske položaje in kakšno pomoč so pri tem dobili od organizacije. Prav tako so preučili podatke raziskave iz leta 2008, da so pridobili vpogled v razlike mentorstva med spoloma. Ugotovili so, da obstaja mentoriranje in sponzoriranje. Sponzoriranje pomeni, da mentor ne podpira mentoriranca\_ke le z nasveti, temveč uporabi tudi svoj vpliv pri direktorju, da mentorirancu\_ki pomaga napredovati. Izkazalo se je, da so ženske preveč mentorirane in vodene ter premalo sponzorirane, medtem ko za njihove moške kolege velja obratno. Zaradi tega počasneje napredujejo, čeprav ima mentorje več žensk. Tisti moški, ki imajo mentorja na višji poziciji, tudi sami hitreje napredujejo. Ko so primerjali podatke napredovanj intervjuvancev iz leta 2008 do leta 2010, so odkrili, da imajo moški za 15 % več napredovanj. Da bi dokazali uporabnost mentorskih odnosov, bi morale mentoriranke iz leta 2008 napredovati do leta 2010, vendar tega niso mogli potrditi. Mentorski odnosi žensk ne vodijo do višjih mest, temveč jim nalagajo več obveznosti, ki jih morajo izpolnjevati, so poročale intervjuvanke (Ibarra, Carter in Silva, 2010).

#### *2.2.9.5 DODATNE OVIRE ZA ŽENSKÉ V MEDNARODNEM MENEDŽMENTU*

Številke kažejo, da je menedžerk, ki delajo izven svoje države, še manj kot tistih, ki delajo v domači državi. Največkrat kot razloge drugi navajajo nesposobnost prilagoditve žensk novemu okolju in negotovost položaja v tujini, to pa vodilne sili v zatekanje k stereotipom – če ne vedo,

kako se bo posameznica/posameznik obnesel, raje izberejo preverjenega človeka, ki je podoben njim samim, saj imajo občutek, da se nanj lahko zanesejo. Zaradi teh razlogov ženske po navadi izpadejo iz tekmovanja za najvišje menedžerske položaje, saj je večina vodilnih moških, ki izbere sebi podobnega moškega (Linehan, 2001).

Adler (1984) je raziskovala človeške vire med podpredsedniki menedžerskih organizacij in vodilnimi menedžerji v Severni Ameriki. Več kot polovica jih okleva, preden žensko pošlje v tujino, in sicer zaradi naslednjih razlogov: njene obveznosti do moža in družine omejujejo njeno mobilnost, tujci pa je ne bi sprejeli oziroma bi imeli do nje predsodke. Menedžerji menijo tudi, da ima ženska v tujini večje težave kot moški.

Linehan (2001) navaja, da vodstvo različnih organizacij pogosto omenja še en razlog za majhno število mednarodnih menedžerk, in to je partner z lastno razvijajočo se poklicno kariero. Več žensk namreč odkloni selitev v tujino, ker bi sicer prisilile partnerja, da opusti svojo kariero in ostane doma. Mnoge države zato ne izdajajo dovoljenja za delo obema zakonskima partnerjema, saj ni družbeno sprejemljivo, da bi moški prevzel vlogo gospodinje in opustil svojo kariero. Takšnim parom rečemo pari z dvojno poklicno kariero. Težave teh parov si zaslužijo posebno pozornost, saj kmalu ne bo več samoumevno, da bo moški gradil kariero, ženska pa bi se svoji odrekla. Zakonci z dvojno kariero so čedalje večji izziv za vodilne menedžerje. Čeprav se zavedajo, pod kakšnim pritiskom so, jim le redko ponudijo pomoč ali svetovanje ob premestitvi enega od partnerjev v tujino.

Če vodilni menijo, da imajo samo moški vse potrebne lastnosti in kompetence za vodilnega menedžerja (strog in odločen stil, sposobnost odriniti čustva na stran, kognitivna premoč pri odločanju, analitična sposobnost ipd.), bodo na menedžerska mesta v večji meri zaposlovali moške, za katere vedo, da vse te lastnosti imajo, nato pa bodo majhno število žensk v vrhu organizacij opisovali s pomanjkanjem teh lastnosti. Takšnemu razlikovanju rečemo institucionalna diskriminacija. Ob utrditvi tega vzorca enak izgovor (žensk je na vodilnih mestih malo) uporabijo za njihovo nadaljnje izključevanje (Izraeli in Adler, 1994).

Tudi v mednarodnem menedžmentu sta zelo pomembna mentorstvo v organizaciji in neformalne mreže poznanstev, obojega pa, kot je bilo že omenjeno, ženskam po navadi primanjkuje.

## 2.3 REFORME IN SPREMEMBE

Avtorica Kanjuo Mrčela (1996) piše, da je dejstvo, da je na položajih z družbeno močjo manj žensk, povezano z neugodnim družbenim položajem žensk, kar se lahko premakne in spremeni le s spremembami na svetovni ravni, za katere pa vemo, da so počasne in težko dosegljive. Avtorica se sprašuje, kako danes, v tem trenutku nadgraditi položaj žensk, da bi imele več možnosti uveljaviti se na vodstvenih položajih. Reforme, ki se jih v svetu omenja zadnje čase, so različne. Velikokrat apelirajo na podjetja, naj izenačijo delež žensk in moških na vseh ravneh organizacije, spodbujajo jih pri neposrednem rekrutiranju žensk in pri tem, da spodbujajo ženske, pri katerih opažajo menedžerski potencial. Poudarjajo gibljiv delovni čas, ki bi ženskam olajšal usklajevanje obveznosti v službi in doma, ena od idej je tudi skrb za otroke zaposlenih in dopusti, kadar imajo zaposleni obveznosti zaradi otrok (roditeljski sestanki). Želijo tudi, da so ženske informirane o možnostih napredovanja na menedžerske pozicije, da so izobražene in da pridobijo specialno znanje iz menedžmenta, poudarjajo pa tudi mentorsko delo z ženskami.

Ženske se lahko za izboljšanje položaja udeležijo seminarjev o nekaterih vedenjskih spretnostih, se izobražujejo na področjih, ki jih večji del žensk manj obvlada, delujejo z mentorico/mentorjem, si zastavljajo cilje in strategijo za doseg teh ciljev, jasno definirajo svojo vlogo in vlogo drugih, poudarjajo sposobnosti, se ustrezno obnašajo, uporabljajo avtoriteto, usklajujejo žensko in menedžersko vlogo ter ustvarjajo neformalne stike znotraj in zunaj podjetja (prav tam).

Glede zakonske podlage na temu področju morajo nuditi zakon za enake možnosti za zaposlovanje, zakon o enakem plačevanju, zakon, ki ureja porodniški in starševski dopust, ter zdravstvena zaščita žensk in otrok (Kanjuo Mrčela, 1996).

Ker se pojavlja hkratno delovanje novih in starih vzorcev, piše Powell (1988), se pojavljajo določeni konflikti: če je večina žensk opustila tradicionalne prakse obnašanja, se jih večina moških še vedno drži, to pa povzroča konfuznost, pojav novih konceptov »maskulinega«, »feminilnega« in »androginega«, ovire, ki so preprečevale ženskam sodelovanje v dominantno moških poklicih, se počasi umikajo, vendar moški še vedno prevladujejo, struktura delovnih skupin je drugačna glede na spol (od uniformnega v asimetrični), spolno trpinčenje je prepovedano z zakonom, vendar so podatki šokantni, prepričanja o ženski inferiornosti v

menedžmentu so se izkazala za neupravičena, vendar so menedžerke še vedno v manjšini, dokazano najuspešnejši stil obnašanja je androgini, ampak še vedno obstaja prepričanje, da je to maskulini stil, zakoni za enakost možnosti zaposlovanja so povsod, ampak imajo minimalne učinke itd.

Ne samo spremembe, ki se tičejo samo in le žensk, ampak tudi druge, torej tiste, ki se dogajajo na drugih področjih življenja, vplivajo na položaj žensk, saj vsi skupaj ustvarjamo družbo, v kateri živimo, hkrati pa smo mi produkti prav te družbe. Ljudje se čedalje bolj zavedamo omejitev fizičnega okolja, saj se v nas prebujata ekološka zavest: kako smo omejeni z naravnimi viri, onesnaženost okolja, vojne, hitra rast števila prebivalcev, pa tudi iskanje novih, okolju prijaznih konceptov ter popravljanje do sedaj povzročene škode. Spreminjajo se stališča do dela – če je do sedaj prevladovala maksimalizacija na vseh področjih v dobi industrije, jo počasi izpodriva uravnovešanje (uskklajevanje materialnega in nematerialnega). V organizacijah prihaja do strukturnih sprememb, predvsem v strukturi delovne sile: več je žensk, stopnja izobraženosti je višja, »beli ovratniki« počasi izpodrivajo »modre ovratnike«. V kulturi organizacije imajo čedalje pomembnejšo vlogo k sodelovanju usmerjen stil vodenja, možnost izbire, decentralizacija in upoštevanje različnosti (Kanjuo Mrčela, 1996).

Raziskovalni projekt iz leta 1993 »Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih« je pokazala, da takrat v Sloveniji nismo imeli razvitega nobenega sistema za aktivno pospeševanje vstopanja žensk v menedžment, nismo torej imeli razvitih programov za uveljavitve enakih možnosti pri zaposlovanju, usposabljanju, napredovanju (prav tam).

Leta 2010 je bilo na svetu manj kot 15 % direktoric v svetovnih podjetjih, čeprav so ženske predstavljale več kot 40 % svetovne delovne sile. Pridobivale so višjo izobrazbo, vendar so kljub temu že začele kariero na nižjem delovnem mestu kot moški. Podjetja so uvajala programe, ki bi pomagali uravnati delež moških in žensk ter omogočili boljšo vključenost žensk na vodstvene položaje. Izkazalo se je, da po desetih letih aktivnega uvajanja politike enakopravnosti razlike ostajajo zakoreninjene (Carter in Silva, 2010).

Iz raziskave »Dostopnost trga dela za ženske in moške«, izvedene leta 2016, je razvidno, da več moških kot žensk v vzorcu zaseda vodstvene in vodilne položaje, več žensk pa opravlja izvršilne naloge. Ugotovili so tudi, da je v splošnem več moških vseh starosti bolj pogumnih pri zahtevanju napredovanja v primerjavi z ženskami, ki so bolj pripravljene počakati na

napredovanje. Oboji so kot ovire pri napredovanju navajali težave usklajevanja zasebnega življenja in dela, pomanjkanje vez in poznanstev (mentorja), podcenjeno delo ter stereotipe. Več žensk je kot oviro navajalo pomanjkanje samozavesti, premalo usposabljanj in izobraževanj, več moških pa podcenjeno delo in težave z usklajevanjem zasebnega življenja z delom. Nekoliko več žensk se je čutilo diskriminiranih v primerjavi z moškimi glede napredovanja, povišice ali pri iskanju zaposlitve. Raziskava poroča, da so se pomembne razlike pokazale pri odgovorih glede tega ali jih je zaradi ustvarjanja družine strah pred izgubo zaposlitve, precej več žensk je namreč odgovorilo pritrdilno. Z raziskavo so odkrili, da razlike med spoloma še vedno obstajajo. Predvsem je vidna segregacija moških in žensk v različnih delovnih okoljih, kar je posledica horizontalne in vertikalne segregacije (Kanjuo Mrčela idr., 2016).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA IN NAMENA RAZISKAVE**

Raziskovalni projekt »Komparativna študija o moških in ženskah na vodilnih položajih« (1993) je potekal na državni ravni. Razlike med menedžerji in menedžerkami naj bi bile po izsledkih raziskave majhne; ni bilo ugotovljenih razlik v stilu vodenja (»moškega in ženskega stila niso potrdili«) ali v strategijah dela, je pa bilo potrjeno, da je v slovenski družbi skrb za dom in družino še vedno prvenstveno žensko delo (tudi za menedžerke na najvišjih položajih) ter da te ženske močno občutijo dejstvo, da so ženske in jih to dodatno bremeni, ko opravljajo svoje delo (Kanjuo Mrčela, 1996).

Raziskava »Dostopnost trga dela za ženske in moške« (Kanjuo Mrčela idr., 2016), ki je bila izvedena leta 2016, je potrdila prisotnost ovir na trgu dela, ki spremljajo moške in ženske, se pa za prve in druge te ovire razlikujejo.

Moški in ženske naj bi v odnose prinesli različno energijo in na tej točki se uspešne ženske razlikujejo od svojih manj uspešnih kolegic. Izkazujejo tako usposobljenost kot toplino, inteligentnost in čustveno inteligentnost, za kar raziskave kažejo, da je nujno potrebno za izgradnjo zaupanja vrednega odnosa. Najuspešnejše ženske ne minimalizirajo svojega znanja, veščin in dosežkov; pokažejo dokaze za to, da vse to zmorejo. Hkrati pa uporabljajo humor,



svojo prezenco, pozitivnost in majhne geste, s katerimi pokažejo, da jim je mar za zaposlene. Stemi veččinami spodbujajo ustvarjalno mišljenje med svojimi kolegi (Carboni idr., 2019).

Raziskava podjetja Catalyst je pokazala, da med diplomanti elitnih programov MBA (Master of Business Administration) po svetu diplomantke še vedno zaostajajo za diplomanti na vsaki stopnji njihove karijerne poti, od prve zaposlitve naprej. Predpostavke o življenjskih odločitvah žensk (odidejo, da bi ustvarile družino, nimajo ambicij po najvišjih menedžerskih položajih) so priročni izgovori za neenakost spolov na vodstvenih položajih. Raziskava je pokazala, da raznoliki talenti podpirajo inovacije in uspeh podjetja, a vendar organizacije premalo izkoriščajo in podcenjujejo ženske z najvišjim potencialom (Carter in Silva, 2010).

Odločila sem se raziskati, kakšne ovire se pojavljajo v karierni poti (mreži) socialnih pedagoginj v menedžmentu, zato sem jih intervjuvala šest na vodstvenih položajih. Namen raziskave je odpreti polje zavedanja, da se socialne pedagoginje spoprijemajo z različnimi ovirami in na različen način. Prav tako sem se osredotočila na socialnopedagoško izobrazbo in njene prednosti ter slabosti na menedžerskem položaju.

### 3.2 CILJI RAZISKAVE

Cilj mojega raziskovanja je odkriti, s kakšnimi ovirami se soočajo socialne pedagoginje na poti do vodstvenih položajev v menedžmentu, kako jih doživljajo in kako so se z njimi spoprijele zaradi socialnopedagoške izobrazbe. Večina raziskav je bila narejenih pred letom 2010, sedaj pa nimamo novejših podatkov o tem, ali se ženske na poti do vodstvenih položajev v menedžmentu še vedno spopadajo z enakimi ovirami in ali so se te ovire kaj spremenile. Raziskati želim prav to. Še posebej se bom osredotočila na socialne pedagoginje, saj bi rada raziskala, kako se v menedžerskih vodah in na vodstvenih položajih znajdejo ženske s takšno izobrazbo. To je za našo stroko pomembno, saj menedžment ni ena od »tipičnih« oziroma najbolj pogostih področjih zaposlovanja za socialne pedagoginje in je v tej smeri precej neraziskano.

### 3.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Glede na namen in cilje magistrske naloge sem oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

RV1: S kakšnimi ovirami se srečujejo socialne pedagoginje na svoji poti do vodstvenega položaja?

RV2: Kaj socialne pedagoginje doživljajo kot prednosti na poti do vodstvenega položaja?

RV3: Ali socialne pedagoginje menijo, da so se zaradi socialnopedagoške izobrazbe spoprijele z ovirami na drugačen način?

RV4: Ali socialne pedagoginje ovire doživljajo kot spodbudo ali odvrnitev na poti do vodstvenega položaja?

### 3.4 METODA IN RAZISKOVALNI PRISTOP

Uporabila sem kvalitativni pristop raziskovanja ter induktivno in deskriptivno metodo.

Pri kvalitativnem raziskovanju je pomembno, da subjekt oziroma raziskovani pride do besede, saj se ob takšnem načinu raziskovanja usmerimo na stvarne življenjske probleme ljudi. Pri kvalitativnem raziskovanju moramo biti sprejemljivi in odprti tako za podatke, ki so pomembni z vidika naše teorije, kot tudi za vse ostale. Subjekte moramo proučevati v vsakdanjem življenjskem kontekstu (Mesec, 1998).

### 3.5 VZOREC

Vključitveni kriterij v raziskavo je bil, da imajo intervjuvanke socialnopedagoško izobrazbo ter da so tri takšne, ki so bile na vodstvenem položaju v menedžmentu pred 10 leti ali več, in tri takšne, ki so v menedžmentu na vodstvenem položajusedaj, skupno šest žensk. Vse intervjuvanke, ki so na intervju z mano pristale, razen ene, pa imajo na zadnjem vodstvenem položaju manj kot 10 let izkušenj. Izjema je intervjuvanka, ki dela 11 let. Zaradi majhnega števila socialnih pedagoginj na vodstvenih položajih prvotnim kriterijem nisem uspela zadostiti, zato sem iskala le tiste, ki so na položajih, in sem opustila kriterij, povezan s tem, pred koliko leti so bile na položaju. Način vzorčenja je bil torej namenski. Intervjuvanke sem poiskala na internetu, nekaj sem jih že poznala, nekaj primernih pa mi je predlagal mentor. Kriterij iskanja so bile ženske direktorice, nato pa sem pri vsaki izsledila še izobrazbo in izbrala socialne pedagoginje. Kontaktirala sem jih po elektronski pošti ali s telefonskim klicem in jih prosila za

sodelovanje. Vzorec ni omejen na statistično regijo in starost, ampak na ženski spol, državo Slovenijo, socialnopedagoško izobrazbo in zaposlitev na vodstvenem menedžerskem položaju.

V tabeli 4 so predstavljene vse intervjuvanke. Prva intervjuvanka je doktorica socialne pedagogike, na trenutnem vodstvenem položaju pomočnice direktorice je 8 let, že prej pa je bila vsaj vodja v prejšnji organizaciji, kjer je bila zaposlena, torej je pred nastopom na tem delovnem mestu že imela vodstvene izkušnje. Na to delovno mesto je prišla iz druge organizacije, torej ni bila že prej zaposlena tu in se pomikala navzgor proti položaju, ampak je direktno nastopila kot pomočnica direktorice.

Druga intervjuvanka je univerzitetno diplomirana socialna pedagoginja, trenutno pa dokončuje še študij psihoterapije. Na položaju vodje je med 5 in 7 let, dela pa v nevladni organizaciji. To je njena prva zaposlitev, torej je začela kot strokovna delavka in nato postopoma napredovala do vodje.

Tretja intervjuvanka je doktorica socialne pedagogike in je zaposlena v varstveno delovnem centru, kjer je na položaju direktorice že 11 let. To je njena prva zaposlitev in je napredovala od varuhinje po vseh stopnjah do vodje in nazadnje do direktorice.

Četrta intervjuvanka je univerzitetna diplomirana socialna pedagoginja, narejeno pa ima še dodatno izobraževanje iz nevrolingvističnega programiranja in coachinga. Na položaju pomočnice direktorice je pol leta, prej pa je delala v istem javnem zavodu 33 let, vendar ves čas na istem delovnem mestu (strokovna delavka).

Peta intervjuvanka ima primarno izobrazbo socialne pedagoginje, nato pa je magistrirala in doktorirala iz socialne psihologije in organizacijske psihologije. Dodatno je naredila izobraževanje iz coachinga, sedaj pa študira še interaktivno psihoterapijo. Že prej je bila na vodstvenih položajih v prejšnji organizaciji, sedaj pa je zaposlena na mestu svetovalke in ima svoj dopolnilni s.p., kjer je sama svoja šefica ter sodeluje z najvišjimi predstavniki različnih organizacij, ki jo najamejo za svetovanje, coaching, teambuilding ipd. Samostojna podjetnica je že 7 let, v prejšnjem podjetju pa je 14 let nabirala izkušnje na različnih delovnih mestih.

Šesta, zadnja intervjuvanka je direktorica nevladne organizacije, po izobrazbi socialna pedagoginja, magistrirala pa je iz menedžmenta neprofitnih organizacij. Na položaju je 5 let, prej

pa je bila v organizaciji že zaposlena kot strokovna delavka, torej je napredovala v organizaciji proti vrhu. Ima vodstvene izkušnje iz prejšnjih delovnih mest.

Starost intervjuvank se je gibala med 30 in 60 let.

Tabela 4: Predstavitev intervjuvank

| <b>OSEBA</b> | <b>IZOBRAZBA</b>  | <b>TRAJANJE ZAPOSLOTITVE NA VODSTVENEM POLOŽAJU</b> | <b>JE ŠE VEDNO NA POLOŽAJU?</b> | <b>USTANOVA</b>                        |
|--------------|---|---|---------------------------------|--|
| <b>I1</b>    | socialna pedagoginja (doktorica)  | 8 let   | da                              | dom za starejše občane                 |
| <b>I2</b>    | socialna pedagoginja + psihoterapija  | približno 7 let                                     | da                              | nevladna organizacija                  |
| <b>I3</b>    | socialna pedagoginja (doktorica)  | 11 let  | da                              | varstveno delovni center               |
| <b>I4</b>    | socialna pedagoginja + nevrolingvistično programiranje in coaching                                  | 0,5 leta  | da                              | vrtec                                  |
| <b>I5</b>    | socialna pedagoginja + interaktivna psihoterapija + coaching + doktorica organizacijske psihologije | 7 let   | da                              | svetovalno podjetje in dopolnilni s.p. |
| <b>I6</b>    | višja šola za socialne delavce + socialna pedagoginja + mag. menedžmenta neprofitnih organizacij    | 5 let   | da                              | nevladna organizacija                  |

### 3.6 OPIS POSTOPKA ZBIRANJA PODATKOV

Uporabila sem delno strukturiran intervju in vprašanja odprtega tipa. Okvirna vprašanja so bila vnaprej sestavljena in sem jih oblikovala sama. Intervjuvala sem aprila, maja in junija 2021. Zagotovljena je bila anonimnost intervjuvank. Upoštevala sem ostala etična načela zbiranja podatkov v kvalitativnem raziskovanju (soglasje za sodelovanje, pravičnost, ne povzročati kakršnekoli škode raziskovanim).

### 3.7 OPIS POSTOPKA OBDELAVE PODATKOV

Posnete intervjuje sem dobesedno prepisala in podatke obdelala s procesom kodiranja. Kodiranje je najosnovnejši proces, ko poskušamo tvoriti poskusno teorijo. Z njim delamo analizo besedila. Najprej sem intervjuje uredila ter dobesedno prepisala, nato pa sem začela odprto kodirati, da sem dobila kode 1. reda. Nadaljevala sem kodiranje do kod 2. reda, nato pa sem zaradi množice kod 2. reda intervjuje kodirala in združevala pojme v kode 3. reda. Šele iz kod 3. reda sem formirala kategorije iz med seboj povezanih pojmov. Kategorije sem definirala in na koncu oblikovala poskusno teorijo.

### 3.8 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Ob pregledu vseh 6 intervjujev sem najprej oblikovala kode 1. reda, nato kode 2. reda, sledile so kode 3. reda in na koncu kategorije. Oblikovanih je 8 kategorij, v katereje umeščenih 3–9 kod 3. reda, ki opisujejo posamezno kategorijo. Kategorije so predstavljene v tabeli 5 in so naslednje:

*Tabela 5: Predstavitev kategorij in kod 3. reda*

| KATEGORIJE                      | KODE 3. REDA  |
|---------------------------------|---|
| 1. Socialnopedagoška izobrazba  | <ul style="list-style-type: none"><li>- izobrazba</li><li>- prednosti socialnopedagoške izobrazbe</li><li>- socialna pedagogika ni vse</li></ul>  |
| 2. Položaj in kariera           | <ul style="list-style-type: none"><li>- prejšnja delovna mesta</li><li>- sedanja služba</li><li>- karierna mreža</li><li>- karierna pot do položaja</li><li>- dejavniki pomoči v karieri</li><li>- karierni dosežki</li></ul> |
| 3. Sodelovanje in delo z ljudmi | <ul style="list-style-type: none"><li>- pomembne vrlineodnosi z ljudmi in sodelavcimehke in trde veščine</li><li>- delo z ljudmi</li><li>- skupine, s katerimi raje dela</li></ul>  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 4. Pozitivne plati dela in kompetence | <ul style="list-style-type: none"> <li>- načrti in želje</li> <li>- doživljanje zadovoljstva</li> <li>- sposobnosti in močna področja</li> <li>- socialni vpliv in kapital</li> </ul>  |
| 5. Ovire                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ovire, ki spodbujajo</li> <li>- brez ovir</li> <li>- ovire, ki zavirajo</li> <li>- premagovanje ovir</li> </ul>   |
| 6. Delo                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- način dela</li> <li>- delo</li> <li>- pomen izkušenj</li> <li>- izboljšanja pri delu</li> <li>- kultura organizacije</li> <li>- sodelovanje z različnimi organizacijami</li> <li>- menedžment v službi</li> <li>- prednosti samozaposlitve</li> <li>- finančni vidik</li> </ul> |
| 7. (Ne)enakopravnost spolov           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prednost moških</li> <li>- seksizem</li> <li>- prednost žensk</li> <li>- spol ni pomemben za vodstveni položaj</li> <li>- nova perspektiva</li> <li>- enakopravnost</li> </ul>  |
| 8. Negativni dejavnik pri delu        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nemoč in negotovost</li> <li>- obremenitve pri delu</li> <li>- odpor do narave dela</li> <li>- negotova zaposlitev</li> <li>- šibke kompetence</li> </ul>   |

Prva kategorija, ki se imenuje socialnopedagoška izobrazba, opisuje, kako je socialna pedagogika pomembna za intervjuvanke in v katerem aspektu ni pomembna ter se jih ni

dotaknila. Opisuje tudi, kako so zaradi socialnopedagoške izobrazbe delovale na vseh prejšnjih delovnih mestih in kako zaradi tega delujejo sedaj na vodstvenem položaju. Opisuje prednosti socialnopedagoške izobrazbe za njihovo delo.

Druga kategorija, poimenovana položaj in kariera, se dotika delovnega mesta intervjuvank in njihove kariere, bodisi karierne poti ali karierne mreže ter dosežkov v karieri, ki so pomembni za sogovornice.

Tretja kategorija, sodelovanje in delo z ljudmi, govori o tem, kako intervjuvanke sodelujejo z ljudmi, s sodelavci, na kakšen način delajo z njimi, kakšne kompetence uporabljajo in kakšne vrline so pomembne za njihovo delo.

Četrta kategorija, pozitivne plati dela in kompetence, opisuje, kakšne kompetence imajo intervjuvanke, katere od teh so pridobile z delom, katere imajo že od prej, kje pri njihovem delu doživljajo največ zadovoljstva, katera so močna področja intervjuvank ter kakšen socialni vpliv imajo na ljudi in sodelavce okrog sebe.

»Ovire« je poimenovana peta kategorija, ki podrobneje opiše, s kakšnimi ovirami so se intervjuvanke soočale oziroma se še vedno ter katere so bile tiste, ki so jih spodbudile pri delu. Opisuje, kako so se spoprijele z njimi.

Vsebina šeste kategorije »delo« se nanaša predvsem na način dela, ki ga uporabljajo intervjuvanke, na uporabo menedžmenta, na kulturo organizacije, v kateri delajo, in tudi na finančni vidik njihovega dela. Dotakne se tudi izboljšav, ki jih hočejo intervjuvanke uvesti v njihovo delo in sodelovanja z drugimi organizacijami.

Sedma kategorija, ki je poimenovana (ne)enakopravnost spolov, se nanaša na spol, seksizem, domnevne prednosti moških ali žensk na vodstvenem položaju in se sprašuje, ali je spol pomemben za vodstvene funkcije ali ne. Prav tako zajema razmišljanje o novi perspektivi mladih, ki lahko drugače gledajo na oba spola.

Zadnja, osma kategorija, ki nosi ime negativni dejavniki pri delu, opisuje trenutke nemoči in negotovosti pri delu intervjuvank ter kakšne obremenitve doživljajo med delom ali zaradi dela. Prav tako je v tej kategoriji zajeto mišljenje intervjuvank o tem, kje so njihove šibke točke in v kakšnih pogledih je njihova zaposlitev negotova oziroma prekarna. Vsebuje 5 kod 3. reda.

**1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:** S kakšnimi ovirami se srečujejo socialne pedagoginje na svoji poti do vodstvenega položaja?

Kot že omenjam v teoretičnem delu, avtorica Kanjuo Mrčela (1996) piše, da so možne ovire razdeljene na okoljske (prisotnost neformalnih mrež, ki jih sestavljajo le moški, pomanjkanje vzornic ženskega spola, diskriminacija itd.) in strukturne, ki se nanašajo na ženski spol in so nekatere stereotipno obarvane (družinske obveznosti, emocionalna nestabilnost, pomanjkanje samozavesti, več odsotnosti z dela, nizke aspiracije itd.).

Socialne pedagoginje se na svoji **karierni poti do položaja** oziroma v **karierni mreži** znajdejo v različnih situacijah, nekatere izmed teh pa se izkažejo za oviralne pri doseganju želenega položaja ali cilja. Pet intervjuvank (I1–I5) je navajalo različne situacije, ljudi ali osebne zadeve, ki so jih v svoji karieri zaznale kot **ovire, ki zavirajo**. Le intervjuvanka 6 (v nadaljevanju I6) ni omenila nobene ovire in je tudi ni zaznala. Intervjuvanka 2 (I2) je izpostavila, da je največkrat človek sam sebi ovira in je to komentirala z naslednjimi besedami: *»kot največjo oviro vidm sama sebe, sm bla na začetku, no, k sm bla premal samozavestna.«* Intervjuvanka 3 (I3) je povedala, da je bila njej ovira to, da so jo drugi podcenjevali in se norčevali iz nje, kakšno delo opravlja kot diplomirana socialna pedagoginja (ker je takrat delala kot varuhinja v zavodu) in to je opisala tako: *»Js sm mela sploh, tko, mučno na začetku, glede na to, da sm bla poleg moje takratne ravnateljice sm bla edina s sedmo stopnjo izobrazbe, prou socialna pedagoginja in sm vse delala, plačana sm bla za 70 % plače, delala sm kot varuhinja, kot gospodinja, tako delo, kr bi reku, kaj z diplomo, to pa ne boš delou. Je blo precej nekega norčevanja, sm bla deklica za vse, ker sm se lotila vsega delat, ampak sm se skozi tako delo tudi gradila.«* Norčevanje se je prenehalo, vendar se še sedaj spomni, kaj je prestajala na začetku karierne poti, ko je bila na *»najnižjem«* mestu.

Prav tako je ena od intervjuvank (I4) kot možno oviro omenjala družino, saj se je zaradi nove službe, ki je prinesla tudi vodstveno pozicijo, preselila bližje službi, družina pa je ostala na prvotni lokaciji, torej med tednom živijo ločeno. To je navedeno le kot možna ovira, saj jo je družina podprla in jo spodbudila k temu premiku, če pa je pri njeni odločitvi družina ne bi podprla, sama priznava, da funkcije ne bi sprejela. Povedala je tako: *»V bistvu največja ovira, da se ne bi odločila, da sm danes tukej, kjer sm, bi bila lahko moja družina. Jst s tem, ko sem*



*prevzela to delovno mesto, sm se tut preselila. Od ponedeljka do petka sem tukaj, čez vikend pa doma pri svoji družini. In če me oni ne bi 150% vsi podprli, potem ne bi šla v to, bi dala prednost njim. Ker pa so me, evo, sm zdej tukej.*» Kot je pisal Svetlik (2004), sta družina in kolektivizem pomembni vrednoti v Sloveniji, ki negativno vplivata na vključenost žensk v trg dela ter na njihovo napredovanje, kar je I4 potrdila s svojo dilemo pred napredovanjem. Intervjuvanki 4 se ni zgodilo, da bi jo družina ovirala, saj so jo podprli, je pa to možna in realna ovira za ženske, ki si želijo napredovati, saj družba od njih pričakuje večjo vključenost v družino in zasebno sfero kot v javno sfero.

Ista intervjuvanka kot oviro navaja mobing v službi. To je bil negativni dejavnik spremembe. Ker je nanjo slabo vplival, je zaradi tega raje zamenjala službo.

Dve intervjuvanki (I5 in I6) sta navajali podobne stvari, ki naj bi po njunem mnenju ovirale socialne pedagoginje pri doseganju višjih položajev, in sicer dejstvo, da si socialne pedagoginje teh položajev sploh ne želijo, da se ne želijo ukvarjati z menedžiranjem in da plača za takšno službo (npr. ravnateljica nekega javnega zavoda) ni bistveno večja od plače strokovne delavke, torej jim je očitno zelo pomemben tudi **finančni vidik**, saj ne vidijo smisla v vlaganju toliko več časa in energije za plačilo, ki je po njihovem mnenju prenizko. To uvrščamo med strukturne ovire, in sicer nizke aspiracije. Intervjuvanka 5 je to utemeljila na naslednji način: *»Js vam loh povem izkušnjo, k sm mela na študiju, pa so ble neke socialne pedagoginje študentke, pa smo mel seminarsko nalogo z naslovom ravnateljjevanje. In sm rekla, no, kako vas pa zanima ta del, ravnateljjevanje? In so rekle, ne vem, 30 jih je blo al mal manj. Mi nočmo bit ravnatli, vse, k so ble v predavalnici, da njih ne zanima ta del in da ne želijo bit ravnateljice. Iz dveh razlogov, niso neki bistveno več plačane, po drugi strani da rabš neka menedžerska znanja, to, kar ste me vi sprašvala, zato da bi obvladovala tak položaj.*» Prav tako naj se socialne pedagoginje ne bi želele ukvarjati s strateškimi plani, izračuni, stroški, in razpisi za evropska sredstva: *»V smislu prijavljanje na neke evropske razpise, obvladovanje sredstev, krediti, planiranje stroškov, letni strateški plani za organizacijo in da jih to delo ne zanima.*» I5 se je spraševala; *»Js pravzaprav se za kogarkoli sprašujem, kaj bi lahko bla omejitev,*» torej ni videla neposrednih ali posrednih omejitev za socialne pedagoginje v okolju.

Menedžersko delo, ki po besedah intervjuvanke 5 večini študentk socialne pedagogike ne diši, opisuje Sande (2007), ki pravi, da je to v resnici izrazito socialnopedagoško delo. Potrebno

znanje zajema projektno delo, timsko delo, znanje o vodenju skupin, sodelovanje na javnih razpisih, načrtovanju projektov, znanje o delovanju ustanov ipd. Tudi Drucker (2001) meni, da je potrebno dobro znanje v reševanju konfliktov, poznavanje samega sebe, vodenje sebe in drugih ter splošno znanje o komunikaciji, da si dober menedžer, in ne le kompetence vodenja, organiziranja, planiranja in kontroliranja. Glede na dosežene kompetence z dokončano drugo stopnjo študija smo socialne pedagoginje opremljene s potrebnimi znanji za menedžersko delo na vodstvenih položajih in naše kompetence se bolj skladajo z delom menedžerja, kakor pričakujemo in vemo.

Intervjuvanka 5 omenja tudi to, da si socialne pedagoginje same postavljajo ovire, s tem, da se odločijo, da njih to delo ne zanima: *»Js mislm, da je to taglavna odločitev socialnih pedagoginj, da je to delo, k nas ne zanima tok zlo.«* Potrjuje, da direktorski položaj večje organizacije tudi nje ne mika in da doživlja zadovoljstvo ob svojem delu na sedanjem položaju, torej je omejitve v njej sami, ne v družbenih ali formalnih, zakonsko določenih dejavnikih. Pravi, da to *»ni stvar, k bi me zanimala, se prav ni omejitev drugih, k to da js tega ne želim. Ne želim delat menedžerskega dela k ma več zveze s politiko (ne v smislu državne politike, ampak politično delovanje, mreženje, dogovarjanje) kot s strokovnim delom.«* Tudi naslednja trditev izraža njeno mnenje o ovirah pri širjenju službene mreže: *»Js mislm, da tko, če tiste socialne pedagoginje, k sm js z njimi govorila, si same postavljajo ovire, da ne želijo nekih vodstvenih položajev.«* Intervjuvanka 6 je prav tako posredno omenjala ovire, ki si jih je sama postavljala: *»Ma, seveda sm imela frustracije, to je logično. In je blo dost teh notranjih borb in samospraševanj, a sm sposobna al nism. Sam če ni, ko padeš v vodo, morš plavat.«*

Prav tako intervjuvanka 6 (I6) podobno razmišlja kot intervjuvanka 5 (I5), da ni prava za vodstveni položaj, in to utemeljuje s tem, da ne obvlada vodstvenih nalog, nikoli ne kandidira za višje položaje ali pa se predstavlja v javnosti z nazivom direktorica (*»Js nism za vodstveni položaj. Men je bla to, tko se je vse obrnlo, da sm pršla do tega/.../ampak te vodstvene naloge, o bože. Js ne vem, kako bi blo, sej zato nikol ne kandidiram za kakšno direktorco večjega centra za socialno delo al pa organizacije, tko da/.../ Direktorca pa nikol, res. In tut js se ne deklariram v javnosti, vodja si rečem, direktorca, hja, se podpisujem ker se morm, ampak meni je to... Ko sm prvo leto bla, meni je kr cmok ratou, meni je tko smešno, kakšna direktorca, eno mam zaposleno (smeh). To je sm funkcija.«*), vendar si intervjuvanka 5 ne želi vodstvenega položaja, medtem ko

intervjuvanka 6 meni tudi, da ni iz pravega testa za vodstveni položaj. Obe doživljata določeno stopnjo **odpora do narave dela** direktoric. Obe sta tudi povedali, da raje **delata z ljudmi** kakor kadrovske in vodstvene zadeve, ki jih kot vodilni moraš postoriti.

Intervjuvanka 1 (I1) pravi, da so jo ovirale zakonske pomanjkljivosti, tudi do te mere, da se ni želela včlaniti v socialno zbornico, saj socialnih pedagogov niso priznavali kot strokovnih delavcev. Tega ni želela sprejeti in se nato ni angažirala dalje. To je opisala kot: *»Evo, to je ovira, sm se spomna. Nism se hotla včlanit v socialno zbornico, ker niso priznaval nas. In pol sm takrat govorila s sekretarjem in so mi razložil in so se tut neki zavzemal, pol k sm pa sem pršla, sm pa se včlanla, kot individualni član in zdej sm tut notr v enem telesu. Ampak mene je zelo motil, k so nas izključeval kot socialne pedagoge, zdej nas je že tolk, da je lažje. Na začetku pa je blo, to ste tam eni. Pa kako, sej smo z zakonom strokovni delavci v socialnem varstvu.«*

Intervjuvanka 5 (I5) pa je zaradi narave svojega dela kot samostojna podjetnica, ki **sodeluje z različnimi organizacijami**, kot oviro izpostavila togost organizacij za spremembe in novosti, saj jo je to oviralo pri uspešnem delu, hkrati pa si je z dobro reklamo delala boljšo kariero in širila svojo karierno mrežo. Ker je njeno delo v veliki večini povezano z uvajanjem novosti v organizacije, si ni smela privoščiti slabe reklame, pa tudi ni izpolnilo njenih pričakovanj in želja v zvezi z delom. Če se sama ne potruzi za svoje delo, bi to pomenilo **negotovo zaposlitev**, saj si vse projekte ustvarja sama. Ovire je doživljala tako: *»Ovire bi lahko ble, js jih vedno govorim, razmišljam o tem, kar sm zaznavala tm v tisti službi, k sm bla 15 let. Al 14. K sm mela zlo velik idej, kaj bi rada, kaj bomo uvedli. Pri njih je bil pomemben kontekst, ni bla organizacija pripravljena na te moje ideje, za to ni bil še pravi čas.«* Ovirala jo je nepripravljenost organizacije za njene ideje, ki naj bi bile preveč napredne za njih in za tisti čas. Tu je omenila **prednosti samozaposlitve**, saj sama izbira **skupine (organizacije)**, s katerimi raje dela, da lahko uspešno uvaja svoje ideje in tako **izboljša svoje delo**.

Intervjuvanka 1 izpostavlja, da vidi okoli sebe veliko **seksizma**, sicer ne v njeni službi, ampak v drugih panogah, kjer na vodstvenih položajih prevladujejo moški (*»Vidm pa vseen te neke seksistične, velik manj je žensk na vodstvenih delovnih mestih, če sta dva z enako izobrazbo, pa je edn moški, je zlo velik možnosti, da bo moški dobil to delovno mesto. Tut tko, znotraj kolektiva, so take.«*), to pa lahko predstavlja eno od možnih ovir v karieri in s tem doseganje višjih položajev, ki prav tako lahko ovira socialne pedagoginje. Primer seksističnega vedenja s strani

moškega, ki jo je doletel, je opisala tako: »Enkrat sm bla v šoli, k sm bla v svetu šole in smo volil ravnatelj, smo mel predstavitve pa to in je edn od kolegov, k je bil v svetu, reku da se mu zdi, da tlele k so same ...«, da bi rable enga petelina, ni izreku besede, ampak ... Pa js gledam pa sm rekla js vas pa ne razumem, kaj pa ste hotl zdej povedat, da sm js kokoš al kaj. Ne, pa sej to razumem, tko pridejo take nizkotne ... « Povedala je tudi, da »/.../nekih formalnih ovir ni bilo, je pa blo kdaj težko«, nanašala pa se je na stresne situacije ter občutke nemoči ob delu, ki ga prinaša vodstveni položaj, hkrati pa ni čutila dejanskih ovir, ki bi jo formalno ovirale. Pravi, da je prešla karierno pot **brez ovir**.

Med ovirami za ženske, ki se jih veliko omenja, so horizontalna in vertikalna segregacija ter segmentacija in učinek steklenega stropa (Antić Gaber, 2007). To so posredni dejavniki, ki jih ravno zaradi njihove posrednosti in prikritosti nobena od intervjuvank ni omenila, je pa mogoče kakšnega zaznati iz tona in načina govora, situacij, v katerih so se znašle ipd. Opozoriti moram na dejstvo, da so bile vse intervjuvanke zaposlene na področju sociale ter vzgoje in izobraževanja. Torej je zelo jasno viden pojav horizontalne segregacije (zgoščanje oseb na spolno specifičnih poklicnih področjih), kar je za pričakovati, saj sem imela omejen vzorec intervjuvank.

Ovira, ki omejuje ženske na poti do vodstvenih položajev, naj bi bila po mnenju I6 podcenjenost žensk (»Ženske si moramo kr same izborit to vodenje in smo podcenjene, res smo podcenjene. Ampak je kr neki takih močnih likov, k vodjo organizacije in je to v redu.«), vendar hkrati navaja kot **prednost žensk** dejstvo, da jih je v Sloveniji kar nekaj, ki so se temu uspešno izognile, predstavljajo močen lik ostalim ženskam, ki so na tej poti, in nakazujejo neko **ново perspektivo**. Povedala je še, da so še vedno prisotne **prednosti moških** pri zaposlitvi, saj zaradi »floskul« o ženskah, kakor jih je I6 poimenovala, moški hitreje dobijo službo kakor ženske (»Če je pa konkurenca, bojo prej moškega vzeli kot žensko. Tut v javnih inštitucijah ... Zakaj? Ker bi oni rekli, da je manj problemov, gre na porodniško, moški so manj na bolniški, take floskule. In je res to«.). Intervjuvanka meni, da še vedno veljajo nekatere stereotipne predstave o moških in ženskah na vodstvenih položajih in **neenakopravnost**. Na tem mestu velja omeniti, da so raziskave pokazale, da so ženske z dela odsotne enako število dni kot moški, čeprav opravijo več gospodinjskega dela ter zanj posledično porabijo več časa (Kanjuo Mrčela, 1996).

Spolno specifične poti izobraževanja še vedno obstajajo in vztrajajo, čeprav so ženske prisotne na vseh ravneh izobraževanja. Prevladujejo na področjih izobraževanja, sociale, humanistike, družboslovja in zdravstva, to pa lahko pripišemo družbenim praksam. Ko ženska vstopi v edukacijsko polje, pridobi nov kapital, ki pa se ponavadi ne prenaša v drugo polje, torej je uspešna samo na svojem področju in to ne vpliva na ostala področja v njenem življenju (Tašner in Rožman, 2015). To je že prvi pokazatelj neenakopravnosti, saj je pri moških ravno nasprotno – če je uspešen na enem področju (npr. na delovnem mestu), mu te iste kompetence pripisujejo tudi na drugih področjih in lažje uspe, medtem ko se ženske stalno preizkuša in se morajo dokazovati večkrat ter bolj trdo na vseh področjih.

Nobena od intervjuvank ni omenila manko ženskih vzornic, ki je pereč problem za veliko žensk, ki poskušajo širiti svojo karierno mrežo oziroma karierno pot, saj to pomeni, da težje pridejo do informacij, ki so dostopne samo tistim z največ moči v organizaciji ter ozkemu krogu njegovih namestnikov. Če ženska ni del te družbe (vsaj z mentorjem ali mentorico), ima veliko manj možnosti za položaj, moški pa so neradi mentorji ženskam, saj se z njimi ne poistovetijo (Linehan, 2001).

I6 je omenila tudi **nemoč in negotovost ter ovire**, ki izhajajo iz nje same in jih je občutila ob nastopu na vodstveni položaj, to pa utemeljuje z naslednjimi citati: *»Ma ja, sm js se tut staram. Pol k vidš, kok je grozn delat projekt za projektom, k nč ne spremeniš sam z enim projektom ...«/.../»tisto odgovornost, prejšnja direktorca je dobro vodila to organizacijo, js, se mi je pa zdelo, da ne. Da nism nardila enga preskoka«/.../»Ma seveda sm imela frustracije, to je logično. In je blo dost teh notranjih borb in samospraševanj, a sm sposobna al nism. Sam če ni, ko padeš v vodo, morš plavat.«*

I2 je kot ovire omenila manjšo samozavest in pomanjkanje delovnih izkušenj ter strah, ki jo je spremljal na začetku karierne poti. To bi lahko poimenovali kot **šibke kompetence**. Takšni občutki se pogosto pojavljajo, ko začnemo delati nekaj novega in nepoznanega, saj ne zaupamo svojim kompetencam in znanju oziroma ne vemo, ali bo to zadovoljivo. (*»Manjša samozavest me je ovirala na začetku pa brez delovnih izkušenj, pa da te je strah rečt kakšnim novim izzivom. Če greš uspešno s tem naprej, je pol to to.«*).

Kozmik in Jeram (1997) sta med ovire navajala tudi tradicionalno delitev dela med spoloma, kjer naj bi bile ženske bolj obremenjene, čeprav so polno vpete v trg dela. Vendar pa nobena od

šestih intervjuvank ni omenjala gospodinjskega dela kot oviro. Ta predpostavka se očitno tu ne potrjuje, treba pa je omeniti, da se v zadnjem času pojavlja nov trend (Černigoj Sadar, 2000) – ženske z višjo izobrazbo manj časa namenijo gospodinjskim opravilom, saj je to bolj enakopravno razdeljeno med partnerja.

Socialne pedagoginje se na svoji karierni poti do vodstvenega položaja srečujejo predvsem z naslednjimi ovirami: ovire, ki izhajajo iz njih samih (odsotnost želje po vodstvenem položaju, negotovost, strah, pomanjkanje izkušenj, odpor do direktorskega dela), podcenjenost žensk in nepripravljenost organizacije na izvajanje idej zaposlene.

**2. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:** Kaj socialne pedagoginje doživljajo kot prednosti na poti do vodstvenega položaja?

Leta 2012 so avtorji Bullough, Kroeck, Newburry, Kundu in Lowe (2012) izvedli raziskavo o ženskah na vodstvenih položajih in ugotovili, da na izboljšanje položaja žensk in zagotavljanja njihovih pravic pomembno vplivajo kulturni dejavniki. Nacionalne kulture naj bi pojasnjevale razlike v politični participaciji žensk, in sicer boljše kot drugi dejavniki. V nadaljevanju opisani dejavniki pomoči so torej odraz slovenske nacionalne kulture in nekaterih njenih dejavnikov, ki slovenskim ženskam, oziroma natančneje, socialnim pedagoginjam, omogočajo sodelovanje na področju menedžmenta ter premiku na vodstvene položaje.

**Dejavniki pomoči v karieri** so bili za vsako intervjuvanko različni – nekatere so kot prednost dojemale naravnost in **kulturo organizacije**, v kateri so bile zaposlene, nekatere svoj lastni trud, delo, iznajdljivost, samoiniciativnost ter zanimanje za delo, za nekatere je bil to pogovor s sodelavci in sodelavkami ter sodelavci in sodelavke same, neformalne mreže in poznanstva, nekatere pa so naštevale formalne stvari, na primer **izobrazbo**, **pomen izkušenj**, določena opravljena izobraževanja ter **kariernedosežke**. Vse intervjuvanke (I1–I6) so izpostavile svojo izobrazbo – vse so socialne pedagoginje, nekaj pa jih ima narejena še dodatna izobraževanja (nevrolingvistično programiranje in coaching, psihoterapija, presojanje standardov kakovosti za nevladne organizacije in podobno).

Kanjuo Mrčela je že leta 1996 omenjala dejavnike, ki bodo povečali število žensk v menedžmentu. Nekateri, relevantni za to nalogo, so: demografski razlogi, ekonomski razlogi in

spremembe v menedžmentu. Predvsem je tu v ospredju demografski razlog, saj se viša število menedžerskih položajev, s tem pa začne primanjkovati dovolj visoko izobraženih ljudi, da bi pokrili vsa mesta. Tu v igro pridejo tudi ženske, ki trenutno prevladujejo v izobraževanju na dodiplomski in podiplomski stopnji.

Vse intervjuvanke (I1–I6) omenjajo svoje lastne kompetence, **pomembne vrline, sposobnosti, močna področja**, svojo angažiranost in svoj trud kot najbolj pomembne dejavnike pri temu, da so napredovale do vodstvenega položaja: »Če si samoiniciativen, trmast, iznajdljiv, se da pridt tut na tak položaj« (I1), »... in to bom lahko js. In sm rekla, da se bom naučila. Je sicer zlo kompleksna stvar to, ampak js si kr rečem, da bom, in mi to kr doskat pomaga v življenju, no...« (I1), »pripravljenost na delo, da bom na področju kakovosti delala, to tudi. To mi je najbolj pomagalo.« (I1), »V prvi službi sem pa mogla pridt do položaja na vrhu s svojim delom. Je bla sreča, ker je bla vseen manjša organizacija, ki je rastla ...« (I1), »Js bi mogoče rekla predanost delu, angažiranost, da so ti stvari pomembne, da delaš na tem, da popravljaš svoje napake, da si samokritičen pa hkrati da probaš energijo vlagat v to, da so stvari okej, da si konsistenten, da so jasne, da si odprt človek, da se pogovarjaš o stvareh, da se razrešijo stvari tukaj in zdaj, to se mi zdi ključno.../« (I2). I6 je omenjala svojo lastnost povezovalnosti in iznajdljivosti, saj si sama ustvari pogoje za delo (»Js sm dost taka mravlja in js sm zelo povezovalna, delam z zelo različnimi ljudmi iz Slovenije. Js si zmeri službo sama nardim«), hkrati pa meni, da jo je na tej poti spremljala tudi sreča, kar utemelji na naslednji način: »To so bli dejavniki. In sreča tut, al pa namen /.../. Morm priznat, da js nism nikoli razmišljala o kariernih stopnicah, da morm to narest, da bom tam in tam. Ne! Men so se stvari kr zložile. Res, mam prou srečo, sm hvaležna in razumem svojo pot, ko jo gledam za nazaj, ful. Logična in povezana je«.

Še ena zelo pomembna stvar, ki je intervjuvanko 6 spremljala na poti, je njen **socialni vpliv in kapital**, zaradi česar je vsakič znova poznala več ljudi in posledično je lahko z več ljudmi sodelovala: »Js mam res bogat socialni kapital, tko da smo pol začeli skupi delat in razvijat metodologijo od ideje do uresničitve«. O socialnem kapitalu je pisala Zrim Martinjak (2007) ki mu pripisuje integrativno vlogo in moč. Raziskave kažejo, da so socialni kapital in izobraževalni dosežki, kakovost življenja, prestopništvo itd. pomembno povezani ter da lahko na vsa ta področja vpliva pozitivno ali negativno. To potrjujejo besede intervjuvanke 6, saj je govorila ravno o tem – zaradi socialnega kapitala, ki je nanjo in na njeno življenje vplival pozitivno, je

dobila zaposlitev, sodelovala z drugimi, nabrala bogate izkušnje, si znala sama ustvariti službo ter je v njej tudi uživala.

I5 je govorila o trudu, ki ga vlaga v svoje delo in svojo pripravljenost na učenje v vsakem trenutku (*»Generalno je to, da se ves čas hočem, trudim, in to tut delam, ne da sam ostanem pr trudu, vsako stvar jemljem kot izziv in se želim neki novga naučit, nova poznanstva stvort, nove stvari spoznavat, z drugimi ljudmi sodelovat, kar ni lahko«*). I2 se je pomembno zdelo delo na sebi in da ovire ne dojemaš kot ovire, temveč kot izzive, torej pozitivna naravnost: *»Sigurno je delo na sebi. Še lastne psihoterapije, povezovanja s sodelavci, velik se je treba pogovarjat o teh stvareh, pa to, da se sam skos daješ v izzive, rečeš nč, dejmo probat, to je izziv, se bomo naučil«*.

Dejavniki, ki posameznikom dajejo moč, so fizična premoč, ekonomska odvisnost, znanje in informacije, osebnostna moč ipd. Ključna ni pozicijska, ampak osebna moč posameznika. Poznamo tudi vire moči, ki so pomembni za poslovodne organe: funkcionalna nujnost, ekonomska odvisnost in osebnostna moč. *»Oseba na vrhu«* mora koordinirati dejavnosti delavcev, sicer organizacija ne more funkcionirati. Pri ekonomski odvisnosti je to vir moči toliko, kolikor ima direktor vpliva na zadevne odločitve, osebnostna moč pa je pomembnejši dejavnik le v nekaterih primerih. V upravljalnem odločanju ima največjo moč oseba na najvišjem položaju, delavci jo imajo le v fazi glasovanja (Kavčič idr., 1988).

I2 meni, da socialne pedagoginje imajo potencial za menedžerska mesta (*»Js mislim, da sigurno mam potencial za neka taka delovna mesta, ampak je pogoj, da te te stvari zanimajo, da tut sama aktivno brcaš v tej smeri. V tem smislu, da to samoiniciativno delaš, to je ful velik faktor, pa pač področje, na katerem delaš, je tut pomembno. Neko splošno menedžersko delo je bolj povezano z nekimi gospodarskimi družbami, tm pa socialne pedagogike pa ni glih dost, se ne znajdejo v takem položaju, razen če te ekstra to zanima. Takih ni velik, je pa«*), vendar izpostavlja, da socialnih pedagoginj, ki bi bile zainteresirane za menedžerska višja mesta, ni veliko.

I4 je poudarila pomen neformalne izobrazbe (*»drugo tisto, kar mi je prneslo, je moje poslanstvo. Podpora ljudem pri njihovi osebni ali karierni rasti, s tem da je super dober sploh takrat, kadar ne želijo povedat, kaj natančno, s čim prihajajo k meni, se prav coaching brez vsebine, to je vrhunsko, velik tega pol tudi uporabljam ...«*), ki ji je poleg izobrazbe socialne pedagoginje pomagala pri napredovanju in je po mnenjem mnenju razvila prave kompetence za to delovno



mesto ravno zaradi dodatnega izobraževanja (*»tale NLP sm js zelo vpila, ga vzela za sebe in pravzaprav živim NLP. Tko v zasebnem kot v poklicnem življenju mi je pomemben, delimo si enake vrednote, predvsem mi pa prinaša možnosti, sposobnosti, tehnike, strategije za upravljanje sama s sabo in seveda tudi z drugimi ljudmi«*).

Znanje je določen vir moči, ki zajema strokovno znanje z ožjega strokovnega področja, specialistično znanje s področja poslovanja, delovne izkušnje in nekateri sem štejejo tudi intuicijo, vendar postane vir moči šele takrat, ko sodelavci prepoznajo strokovnost direktorja in jo imajo za vir nasvetov, rešitev in informacij (Kavčič idr., 1988). Vse intervjuvanke imajo vsaj univerzitetno diplomsko izobrazbo, narejena dodatna izobraževanja, vsaj dve pa sta tudi doktorici socialne pedagogike.

Osnovna znanja in splošna razgledanost ter strokovna podučnost skupaj tvorijo pomemben sklop kompetenc, ki socialnim pedagoginjam omogočajo napredovanje v svoji karieri, profesionalno in tudi osebno rast. To utemeljujejo na naslednji način: *»Mogoč, če ti dam še odgovor na uno vprašanje, osnovna znanja. Js mislm tko, da tut poznaš neka področja al pa industrija al kako se temu reče, panoge. Al delaš s proizvodnjo, al delaš v prodaji s firmami, k prodajajo, al s firmami, k se ukvarjajo z IT-jem, al s firmami, k prodajajo storitve, al pa s čim drugim in vem, da neke industrije boljše poznam«* (I5), *»poiščejo pomoč, kar pomen, da morš zlo velik znanja met, zato da lahko prideš pomagat«* (I5), *»Nek vem o digitalnih storitvah, vem, kako se nekatere stvari razvijajo, js znam kvaliteto storitve ocenjevat, js lahko kadrovske stvari delam in uvajam, nadziram, js lahko ljudi razvijam, lahko certificiram menedžment, sm za to usposobljena. Zelo veliko različnih znanj, kar pripelje do tega, da lahko večje, pomembne time vodim«* (I5).

Njihovo napredovanje je bilo odvisno tudi od kulture organizacije. I2 veliko omenja vpliv organizacije in njene naravnosti, ciljev, vizije in poslanstva. Med drugim pove, da *»ni odvisno samo od človeka, ampak od organizacije, kjer si zaposlen, od vrste organizacije, kako funkcionira, kakšno je področje dela, s katerim se srečuješ... So tut tej dejavniki zlo pomembni. Najlažji, najbolj smo lahko svobodni v nekih teh učeh se organizacijah, kjer velja enakopravnost, pogovarjanje, kompromisi, sprejemanje, nekje je pa bolj stroga hierarhija, je pa vse mal drugač.«* V takšnem delovnem okolju se človek lažje razvija in raste ter s tem tudi boljše in bolj kakovostno dela.

Organizacije, ki stremijo k zmanjševanju stresa in k izboljšanju delovnega okolja, zaposlenim zagotavljajo varnost delovnega mesta, decentralizirajo odločanje znotraj organizacij, torej imajo več odgovornih za odločanje in vključujejo zaposlene v odločanje, še posebej, kadar odločitve zadevajo delavce same. Da bi to organizacija lahko naredila, mora najprej prepoznati stres kot problem, uvideti, kateri so stresorji, in reagirati. Nato se loti zmanjševanja stresorjev, bodisi z njihovim odstranjevanjem ali z izobraževanjem zaposlenih v stresnem menedžmentu. Zagotovijo tudi strokovnjaka, ki zaposlenim nudi strokovno pomoč, in na koncu izvedejo evalvacijo, s katero preverijo, kako uspešno se zaposleni soočajo s stresom in lahko ob rezultatih nadgradijo strategijo (Stare idr., 2012).

Organizacijska kultura ima več različnih opredelitev, bila pa naj bi celostni sistem vrednot, stališč, prepričanj in lastnosti. Sem spadajo tudi vsi načini izvajanja postopkov in procesov, ki so za organizacijo pomembni. Organizacijska kultura se odlikuje po tem, da imajo pripadniki sistema neko skupno prihodnost, kar jih veže skupaj ter jih napeljuje na skupne cilje in določene oblike interakcij (Mihalič, 2007). Schein (1997) kot organizacijsko kulturo opredeli artefakte, vrednote in temeljne predpostavke, za vidnost, širjenje in spreminjanje pa so pomembni voditelji. Elementi kulture organizacije so artefakti, jezik, simbol, zgodbe, miti, slovesnosti, običaji in obredi, vzorniki, stališča, vrednote in norme. Dejavniki, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, so: nacionalna ali družbena kultura, ustanovitelji in voditelji ter dejavnost, s katero se organizacija ukvarja v poslovnem okolju (Kavčič, 2006). Od vsega naštetega je odvisno, kakšna bo organizacija, na kakšen način bo delovala in kako bo ravnala z zaposlenimi. Intervjuvanke večinoma omenjajo dobre izkušnje v odprtih, svobodnih, učečih se organizacijah (I1 je prej delala v takšni, sedaj je v javnem zavodu, I2 pa sedaj dela v takšni, kjer vse temelji na dogovarjanju, decentralizaciji moči, obvladovanju stresorjev in sodelovanju, po naključju pa je to ista organizacija, kjer je prej delala I1). Tudi I4 in I6 sta v organizacijah oziroma zavodih, ki omogočata napredovanje, profesionalno rast in uspešno premagovanje ovir, prva dela v javnem zavodu, druga pa v zavodu za kreativno družbo. Intervjuvanka 3 pa sedaj spreminja organizacijsko kulturo njihovega zavoda iz prej zelo centraliziranega in hierarhičnega v decentraliziran ter demokratično naravnani zavod, poskuša spremeniti način vodenja ter predvsem razpršiti moč odločanja, ravno s tem pa odpira zavod in podpira uslužbenca. I5 je tu izjema, saj dela kot samostojna podjetnica oziroma tudi del, kjer je zaposlena kot svetovalka, ni v organizaciji, ampak dela sama, vpliva pa kultura organizacije na to, katera podjetja bo izbrala za

sodelovanje, torej njihova kultura vpliva na njeno delo. Iz tega lahko razberemo, da je tudi zanjo pomembna kultura organizacije, čeprav ne njene, ampak tiste, s katero sodeluje.

**Doživljanje zadovoljstva** ob delu je pomemben dejavnik, ki vpliva na blagostanje in fizično ter psihično ravnovesje človeka (*»je res užitek delat za organizacije, kjer se da stvari zment. Kjer ni neke stroge hierarhije. Nekoga, ki bi določal. Da se dogovorimo vse. In to je ta posebnost naše organizacije, da se te stvari da na tak način delat. Ni pogojevanja in takih stvari. Je ful bolj užitek delat«*). Omenila je tudi, da je njen spol na srečo v njeni organizaciji ni omejeval: *»Js sm mela kr srečo, da sm skos delala v takih organizacijah, k ni to, da sm ženska, ni blo nč vezan na to, al sm loh al nism na položaju. Prav tako se takšnemu mnenju pridružuje I1, ki pravi, da je imela srečo, »pa mogoče tut zato, k nism želela pristajat na to«*. Izpostavi torej, da ni pristajala na družbene stereotipe in družbeno sprejeto mnenje ter se s tem ni obremenjevala. Kot prednost žensk omeni, da *»verjame, da smo ljudje taprvo, no, in da velikokrat ženske lahko na vodilnih, vodstvenih položajih ene stvari boljš nardimo, bl slišmo, bl se znamo, mam mal manjši ego«*.

Med formalnimi dejavniki, ki so jih socialne pedagoginje doživljale oziroma omenjale kot prednosti, so opravljen strokovni izpit (I2), (vodstvene) izkušnje (I1, I2, I3) **prejšnja delovna mesta** (I3), dodatna izobraževanja, ki so jih opravile v sklopu prejšnjih zaposlitev (I1), in socialnopedagoška izobrazba (I3, I5, I6). Glede izkušenj so si bile enotne, da je to eden bolj pomembnih faktorjev, ki jim je pomagal tudi pri vodenju organizacij, saj so se zaradi njih znašle na delovnem mestu in znale voditi organizacijo (I1: *»Izkušnje. To da sm mela vodstvene izkušnje, to je blo nujno potrebno.«*; *»Tle je blo res to, k smo doug časa že tle, al pa to da sm bla vodja enga sklopa, da sm to; hkrati en del tega je pa tut mogoče, da smo tisti, ki smo dlje časa zaposleni, v večini vodje, ker mam najdlje izkušnje. Ker mam izkušnje s tem, kako se je organizacija v vseh teh letih razvijala, k mam vpogled za nazaj, tudi ta faktor je bil.«*; I2: *pa recimo sm se zdej še spomnla, začetk tega je bil čist formalno – programi, ki jih financira ministrstvo za delo, vedno majo strokovno vodjo in ta strokovna vodja mora imet vsaj 2 leti opravljen strokovni izpit iz socialnega varstva in js sm ga prva mela v tem programu, zato sm uradno postala strokovna vodja programa in je to tut blo to prvo... Lahko bi pa bla kera koli od punc, k bi prva izpolnila pogoj, pa sm ga pač js. Še ta vidik evo, k sm strokovni izpit nardila prva in sm po 3 letih postala strokovni vodja*; I3 je izpostavila, da je res dobro imeti izkušnje, po možnosti že iz prejšnjih delovnih mest, saj tako razumeš tudi svoje podrejene (*»tut študenti, k*

*zdej še študirajo, da ne morš kr prletet na neko vodilno delovno mesto, ker si suh in te navadni delavci pelejo tko okrog, da kr res ni, ker majo res izkušnje. Če pa prideš tko, da z njimi delaš, da si, da razumeš in kolektiv in odnose in sploh samo delo, kok je zahtevno z motnjami delat, potem... lahko delaš tudi kot vodja ali direktor. Tako delo nadgradiš/.../, sm delala prou vse in mi je super, sm si izkušnje nabirala in to se mi zdi zlo dragoceno«).*

Za obvladovanje nalog, ki jih prinese vodstveno delovno mesto, so pomembne izkušnje na podobnih delovnih mestih, saj pomagajo pri reševanju nalog in problemov, s katerimi se mora menedžer soočiti (Sande, 2007). Kavčič in drugi (1988) pišejo tudi o delovnih izkušnjah kot viru moči, ki se krepijo z leti na delovnem mestu. Tako poznajo okolje organizacije, njen položaj in delovne razmere v njej sami. Poznavanje preteklosti in uspešnega reševanja problemov lahko pripomore k večji uspešnosti pri sedanjem delu. Vodstvene osebe si ta vir moči dobivajo postopno.

**Prednosti socialnopedagoške izobrazbe** je bil tudi eden od faktorjev, ki ga je omenilo več intervjuvank (I5: *»Socialnopedagoška izobrazba je ful dobra osnova. Lahko gradiš naprej, pa js mislm da je tut prou, da gradiš. Pa velik diplomantov, k so to študiral, so nek na to nalagal. Js sm šla delat magisterij, k je biu zlo bliz organizacijski psihologiji«, I6: »meni je tako koristilo, to da sm js študirala socialno delo in socialno pedagogiko, ker takrat, ko smo mi to študirali, js sm še takrat bla tako avtonomna, mi smo delali projekte na faksu z Bojanom, mi smo meli ciganske tabore al pa raziskovanje različnih subkultur, veš in to je mene utrdilo. Js sm u bistvu, meni je bil tak dober poligon socialna pedagogika. Js sm res presrečna, da sm to študirala in tut manj nas je blo, vsi smo bli bl zagnani in to je biu tak močen kolektiv, tko da zelo vpliva to, da sm js socialni pedagog. Na mojo profesionalno vsebinsko in administrativno plat je vplivalo.«, I3: *Tale študij je ful uporaben tukaj, je bogastvo. In ti pogovori individualni pa reševanje konfliktov, ker so kar naprej, stvari se stalno rešujejo, to zna socialni pedagog. To zna, pa reflektirat, pa spraševat, a so me razumel«).**

Med »neformalne« prednosti sem uvrstila neformalne mreže in poznanstva intervjuvank ter njihove sodelavke in sodelavce. Ta dva faktorja omenjajo predvsem intervjuvanke 1, 2 in 3: *»Pa to, da sm imela »dobro ime«, da me je velik ljudi poznalo, da sm sodelovala z njimi, da ni noben ... Sm dobila dobra priporočila, tudi če nism vedla, da so me preverjal/.../ sm pa mela neformalno priporočilo, no. Od ene osebe, k je iz obeh strani blo zaupanje, iz moje in iz doma.*

*To je pomagalo, pomoje je blo to ključno, no. Te neformalne mreže, se mi zdi, da je najboljš to. Kjerkoli delaš, al kot prostovoljka k sm delala, kejrkol, povsod nekdo nekej od tebe zna povedat, ve in to je u bistvu... Tut če ti na papirju to ne pomaga, ubistvu ti, no. Ta socialna pa neformalna mreža/.../ Js sm mela kar srečo, moram rečt. Se mi zdi, da so se mi te neformalne vezi kar poznale, pa to da rada delam, da sm veliko ljudi poznala, je bilo zmeraj dobro» (I1), »Začela sm pa preden sem diplomirala na Pedagoški. Sm takrat želela podaljšat absolventa, ampak me je prejšnja ravnateljica (smo spadal še pod šolo, VDC je bil v preteklosti enota centra za izobraževanje in usposabljanje) poklicala, da bi nudila učno pomoč učencu z hudimi vedenjskimi težavami in sm pršla kot študentka od novembra do maja, maja mesca sm pa začela s pripravništvom, takrat sm tudi diplomirala.« (I3)*

Linehan (2001) omenja mreže poznanstev, ki so velikokrat omejene na moške oziroma na tiste, ki imajo največjo moč v organizaciji – zopet moške. Takšni sistemi temeljijo na neformalnih stikih, tu pa se zgodi večino izmenjav pomembnih informacij, ki se vežejo na delovna mesta in delovne zahteve. Če so ženske iz tega izključene, gre večina pomembnih zahtev mimo njih in se ne morejo kosati z moškimi, ki so z vsem tem opremljeni. Vendar kar tri intervjuvanke omenjajo, da so bile neformalne mreže in poznanstva za njih zelo pomembna ter so jim pomagala pri karieri. To nakazuje na dejstvo, da so bile vključene v posebne, neformalne mreže. To lahko pripišemo tudi dejstvu, da so zaposlene na področju sociale, kjer prevladujejo ženske, in so bile zato še toliko bolj vključene v obstoječe mreže.

Omenjajo tudi sodelavce in sodelavke, ki so intervjuvankam v veliko pomoč in podporo pri razreševanju problematike na delu (I2: *»In to, da se lahko z nekom o teh stvareh pogovarjaš, da maš support, da maš nekoga, da nisi sam. To ful pomaga. In tle nisi nikol sam, samo rad se morš pogovarjat«, »Potem, kar mi je na tej poti do tega položaja (da sm postala bolj samozavestna, odločna in boljša pr svojem delu) pomagala ena sodelavka, ki je mela sama tut filing za ljudi, za to kadrovanje, če lahk tko temu rečem, in je ona ful vlila neke samozavesti in zaupanja vame. Mam tut sodelavko, k je z mano delala v svetovalnici pa je potem opazla moje delo in rekla, dej, kaj pa če bi mi to svetovalnico bolj uradno zapelal«*), intervjuvanka 3 pa omenja sodelavko v drugačni luči – njena predhodnica jo je pripravljala na položaj že pred svojim odhodom, saj jo je videla kot dobro in delavno naslednico ter jo je hotela čim boljše pripraviti na vodenje zavoda (*»In mene je po tistem skos prpravlala, da bom js pa njo nasledila, k bo šla v penzijo, me je pa*

vidla v tej poziciji«/.../ »Me je predhodnica že načrtno hotla met na položaju, je vedla, kje bom, ane. Sm edina mela sedmo stopnjo izobrazbe«/.../»Vam js povem, da sm se ful let tega branila in težila predhodnici, da direktorica ne bom nikoli, ker to je ful ful ful, ona je men težila, da samo mene vidi tle, ker sm odgovorna, zanesljiva, ker sm resna, ker vem, zakaj se gre, izobrazba je itak glavna, js sm se pa tega otepala in nism želela. In mi je to totalno samo še bolj razvrednotlo delo, k me je skos hotla in mi je šlo samo še bolj na živce«). I2 omenja tudi delo na sebi in lastno psihoterapijo ter pogovor s sodelavci (»Sigurno je delo na sebi. Še lastne psihoterapije, povezovanja s sodelavci, velik se je treba pogovarjat o teh stvareh, pa to, da se sam skos daješ v izzive, rečeš nč, dejmo probat, to je izziv, se bomo naučil.«), ter da ovire dojema tudi kot izzive in se z njimi tako potem spopada. I4 pa poleg tega dodaja, da ji je tudi socialnopedagoška izobrazba razširila pogled na svet ter da je zaradi tega drugače razumela dogajanje okoli sebe (I4: »Predvsem mi je ta izobrazba (socialnopedagoška) razširila pogled na svet. Pridobila sem nova znanja in ta nova znanja in razširjen pogled na svet je prinesel tut drugačno razumevanje z moje strani.«).

Socialne pedagoginje kot prednosti na poti do vodstvenega položaja doživljajo kulturo organizacije, neformalne mreže in poznanstva ter neformalna izobraževanja. Prav tako so prednosti socialni kapital, izobrazba, izkušnje, karierni dosežki, lasten trud (samoiniciativnost) in sposobnosti.

**3. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:** Ali socialne pedagoginje menijo, da so se zaradi socialnopedagoške izobrazbe spoprijele z ovirami na drugačen način?

O socialnopedagoški izobrazbi so vse intervjuvanke imele veliko za povedati – tako o njenih plusih kot o nekaterih njenih minusih. Na spoprijemanje z ovirami je vplivala socialnopedagoška izobrazba bolj posredno, kar izražajo sogovornice na različne načine. Nekatere so govorile o tem, kako se jim je zaradi socialne pedagogike razširilo obzorje, kako je to vplivalo na njihovo identiteto, **delo**, močne kompetence, ki jih socialni pedagog pridobi med študijem, omenjale so pridobitev avtonomnosti, da je socialna pedagogika dobra osnova za nadgrajevanje znanja, da so postale zelo prilagodljive in da so spoznale sebe. O prednostih so govorile intervjuvanke 1, 2, 3, 5 in 6, medtem, ko intervjuvanka 4 ni prav posebej omenjala socialnopedagoške izobrazbe kot prednosti (meni, da **socialna pedagogika ni vse**), ampak je omenila dodatna izobraževanja

(coaching in NLP) za tista ključna dejavnika, ki narekujeta njen način in stil vodenja ter tudi samega življenja. Svoj pogled na socialno pedagogiko kot vedo in izobrazbo so intervjuvanke opisovale na naslednji način: I1: *»Pomoje je bla ključna. Men se zdi, da nam je to dala, da lahko zelo velik izbiramo, da je zelo široko področje, to so nas naučil, da je treba sodelovat. To je bilo zelo jasno, da poklic še ni čist. Tko, se spomnm unih prvih kongresov pa to. Smo se skos pogovarjal o identiteti socialnega pedagoga, pa ne vem, kokrat sm prebrala članke od Mullerja, pa sm rekla, kaj sm zdej js, sm vodnik al sm naseljenec, sm se hotla najdt notr, ne. Tko da me je zelo zaznamoval, zlo pomemben del, da sm socialna pedagoginja. To tut zmeri povem, zmeri se predstavm, da sm socialna pedagoginja, taprvo to povem, če se le da.«*, *»Je pa tut fajn teoretično znanje, vse prou pride, men se zdi, da se nobene stvari nismo zastonj učil takrat. Tut statistika mi je bla fajn, tut k delamo te ankete o zadovoljstvu, k dobimo nazaj, je fino, k jih znamo razložiti ljudem na tak način, da razumejo, kaj smo merli, kako. Zlo velik stvari uporabljam«*, *»Se mi zdi, da je neka prednost socialne pedagogike v tem, da je zelo široka, da nima ozkega pogleda, da znaš bit tle zlo fleksibilen, to je ključno.«* I2: *»Ja, zato, ker je študij socialne pedagogike zelo fleksibilen in to je na nek način temelj, te pripravijo, da se znaš znajdt v vsaki situaciji, da si človek, k se hitro nauči odreagirat, k zna pogledat situacijo, in s tega vidika ja, je SP vizija notr pršla, pa tut to, da me to področje zanima, da mam tako delo.«* I3: *Tle se mi zdi, da je moč socialnega pedagoga, k dobiš na faksu. Dobiš ogromno socialnih veščin, reševanja različnih situacij, opazovanje, delovanje tukaj in zdaj in tle se mi zdi, da je velika moč te moje izobrazbe, k jo imam in jo lahko uveljavljam v teh odnosih.«*

Sande (2007) meni, da je socialni pedagog dobro opremljen z znanji o skupini in posamezniku, potrebuje le še nekatera druga znanja s področja zakonodaje, poslovanja, marketinga, lobiranja, nadzora in evalvacije.

I3 meni, da je zaradi tipa izobrazbe razvila več mehkih veščin oziroma se je zaradi njihovega zametka v sebi odločila za ta poklic, te veščine pa vidi kot prednost na svoji poti. **Mehke in trde veščine** je omenjalo več intervjuvank. Čeprav so pri **menadžmentu v službi** na vodstvenem položaju primorane uporabljati oboje, še vedno večina bolj pogosto uporablja mehke veščine (I3: *»Kot socialni pedagog mam več nekih mehkih veščin, sej se verjetno zaradi teh veščin, k jih mam, odločamo za tak poklic, ne vem, no«*, hkrati pa razmišlja: *»To je kr treba mau sedet, zmlet, da dobiš trdo kožo, da maš v določenih situacijah bolj trde veščine, ne samo mehke. Teh*

*mamo ful, ampak se je treba utrdit«). Na to se navezuje tudi **način dela**, ki ga nato intervjuvanke uvajajo na svojem delovnem mestu (I3: »Organigram mam narejen, ampak nimamo takšne hierarhije, gledam, da smo vsi, vsak član je zelo pomemben. Pred mano je bla hierarhija, js pa tega ne jemljem tko.«, »res razumemo, kaj pomeni kakovostno vodit. Da mormo izrazit svoje mnenje, povedat, rešit in da ni to obsojeno na nek razkol, ampak da se konstruktivno sodeluje, da se ga da vzpostaviti«). I5 je predvsem izpostavljala zmožnost videti potrebe ljudi, s katerimi delamo socialni pedagogi, jih razumeti in pri tem pomagati (»I5: js mislm, da socialni pedagog lahko tut dela zelo dobr, je koristen v enem okolju, ker vidi na ta način, kokr mi vidmo neke osebne potrebe. Poznamo ljudi, razumemo ljudi, znamo delat z ljudmi, znamo se uglasit, razumet njihove potrebe in želje. Js mislm, da v današnjem času, kjer je delovanje na področju preventivnega psihohigienskega dela tok pomembno, ker mislm da majo vsi ljudje mimgrede v kerem delu družbe probleme. Ena organizacija ne glede na to, al je profitna, neprofitna, ma zlo močne psihološke potrebe, k so vedno bl nezadovoljni.«). Socialno pedagogiko vidi kot dobro osnovo za nadaljnje izobraževanje ter pridobivanje različnih znanj (»Socialnopedagoška izobrazba je ful dobra osnova. Lahko gradiš naprej, pa js mislm, da je tut prou, da gradiš. Pa velik diplomantov, k so to študiral, so nek na to nalagal«).*

Socialni pedagogi naj bi bili po Müllerju (1993) strokovnjaki, ki pomagajo posameznikom pri upravljanju z njihovim življenjem. Ti posamezniki potrebujejo pomoč, da se spoprimejo z izzivi, ali pa nimajo zadostnih virov za upravljanje. Koncept socialne pedagogike meni, da bi morala biti usmerjena na posameznika in njegovo premagovanje problemov, s katerimi se srečujejo vsak dan.

Socialno pedagogiko intervjuvanka 3 vidi v luči spoznavanja samega sebe in svojega načina razmišljanja ter spoznanje o primernosti za tak poklic: *»tam na SP samega sebe spoznaš ful, v tem smislu, a si zadost odgovoren za tako delovno mesto, a si zadost okej v glavi, da boš prenašou ta pritisk, a znaš prežvečit kakšno situacijo al pa jo pravilno naprej peljat, a znaš komunicirat, a držiš komunikacijo brez šumov, si človek zaupanja, maš ogromno informacij na takih položajih. Pride vse sorte, je vprašanje, če znaš informacijo zase zadržat, al jo uporabit na prav način, da ne raniš koga.«* I6 pa socialno pedagogiko opisuje kot poligon, ki ji je koristil na več področjih, saj je zaradi študija pridobila kompetence, ki so ji pomagale pri njeni karieri, pa čeprav nevede.



Intervjuvanke menijo, da so s socialnopedagoško izobrazbo razvijale in krepile mehke veščine, ki so se izkazale za pomembne pri spoprijemanju z ovirami na karierni poti. Predvsem so izpostavljale, da jim je socialna pedagogika razširila obzorje, da so med študijem spoznale sebe ter svoja močna področja in se naučile prepoznati potrebe drugih ljudi.

#### **4. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:** Ali socialne pedagoginje ovire doživljajo kot spodbudo ali odvrnitev na poti do vodstvenega položaja?

Z ovirami se vsak človek spopada na svoj način, glede na svoje pretekle izkušnje, osebnost, okolje, izobrazbo itd. Socialne pedagoginje so naštele kar nekaj različnih načinov, kako so **premagovale ovire**, s katerimi so se srečale na svoji poti oziroma mreženju do vodstvenega položaja. Intervjuvanka 5 se je predvsem želela prilagoditi okolju, v katerem je delala, saj je bila neizkušena ter je šele začejala razumeti, kakšne so potrebe organizacij in ljudi ter kaj jim lahko ponudi, torej je doživela **oviro kot spodbudo**. Vendar je ugotovila, da ni uspešna pri spoprijemanju z njo, saj ni mogla delati tistega, česar si je želela. Zato se je odločila zamenjati okolje, kar je bil drugi način spoprijemanja, ki je bil prav tako spodbuden in ji je bolj ustrezal. (*»Js sm se predvsem želela na nek način prilagodit. Razumet okolje, v katerem delujem, ne obsojat tega okolja, v smislu niso taki kt js mislm, da bi moral bit, ne, k sm bla neizkušena, sm mogla ugotovit, kaj bi v tem okolju lahko deloval pa se dobr prjel v praksi. Neka orodja, neke prakse, neki pristopi, k so za njih ok, zdravi, dobri, funkcionalni pa jim to tut ponudt. S tem, da sm sčasoma ugotovila, da bi js tut rada uvajala neke ideje, k so pomoje ideje pa k js mislm da so zlo dobre, sm se pol odločla zamenjat okolje pa poiskat okolje, v katerem bom lahko to delala. Te ideje spravla v življenje.«*). I1, I2 in I3 so vse omenile dožemanje in sprejemanje ovire kot izziva, torej, da jih ovira spodbudi in grejo v nekaj novega pogumno, kljub strahu, ki ga čutijo. To jim omogoča, da se podajo v nove situacije in strokovno ter osebno zrastejo, kar je dodala tudi I2 – bolj, ko spoznaš sebe, se poglobiš vase in delaš na sebi, bolj si samozavesten ter imaš več izkušenj, zaradi katerih se nato lažje spoprimeš z raznimi ovirami (*»ampak se mi zdi, da z delom na sebi se je to zelo popravil, no. In s tem, ko potem, več kot delaš, več izkušenj maš, boljši postajaš. Sam postaneš tak, ti bl zagrabš, ja, js bom tole naredila, greš v neke situacije, čeprou te je strah«, »pa to, da se sam skos daješ v izzive, rečeš nč, dejmo probat, to je izziv, se bomo naučil.«*). Prav tako razmišljata tudi I1: *»ampak se bom naučila in to bom lahko js. In sm rekla,*

*da se bom naučila. Je sicer zlo kompleksna stvar to, ampak js si kr rečem, da bom in mi to kr doskat pomaga v življenju, no. Ko se navdušim, zelo zagrabim», in I4: »js se ne ukvarjam z ovirami, pa z težavami tut ne, meni so to izzivi in priložnosti za rast.«*

Intervjuvanka 3 je medtem imela drugačno izkušnjo – govori o **velikih obremenitvah pri delu**. Najprej jo je pri delu kot vodji zavoda ovirala takratna direktorica, saj je imela drugačen način vodenja, intervjuvanka pa je bila med direktorico in ostalimi zaposlenimi vmesni člen, ki je poslušal vse očitke ter uravnaval obe strani (*»Ona je bla drgačen tip človeka kokr js, ni mela neke hude mehkobe v sebi, je bla bl... Kako naj rečem, tist še star tip vodenja, hierarhija, tle je tako, tako ..., js sm bla pa kot vodja tista ping pong žogca med njo in delavci in to je blo ful ful težko, doskrat«*), zato so bili **odnosi z ljudmi in sodelavci** ovirani ter oteženi. Kavčič idr. (1988) pišejo, da se težave med organi v organizaciji kažejo predvsem tam, kjer se niso naučili sodelovati. Kjer gre za sodelovanje, so vsi dejavniki (delavci, delavski svet, poslovni organ) lahko močni in vplivni.

Nato pa se je postavila zase, povedala svoje mnenje in se uprla (*»Sm bla tut kar tiho in premlevala te stvari in je blo 5 let, da sm se sploh upala rečt in sm se skregala z njo in se postavla za sebe.«/.../ »K smo se enkrat začele kregat, da sm ji js povedala svoje občutke in da nism js tko, da hočm da se držimo dogovorov, potem je začela mau drgač mislt, upoštevati mene in pol je blo pa bulš, no.«*). Ta trenutek je bil zanjo in za bivšo direktorico prelomni, saj je to odprlo vrata njeni karieri, ker *»tist cajt je ona mene spoznala in vidla, da mam svojo glavo za mislt. In mene je po tistem skos prpravlala, da bom js pa njo nasledila, k bo šla v penzijo, me je pa vidla v tej poziciji«*. Odziv na vedenje direktorice je bil zanjo spodbuden, saj je tudi zaradi tega njena predhodnica opazila njene kvalitete in jo začela pripravljati na vodstveni položaj. Ovira je bila zanjo spodbudna, v drugem smislu pa je doživljala **oviro kot zaviralno**. Kar naenkrat je bila prva v vrsti za naslednjo direktorico, česar pa si sprva ni želela, zato jo je pripravljanje in prigovarjanje, naj kandidira za položaj, spravljalo ob živce ter se ji je zamerilo. Ni želela biti na vodstvenem položaju zaradi odnosa z direktorico, zato je bila to odvrnitev v njeni karierni poti. Sčasoma se je sprijaznila s tem in kandidirala ter tudi dobila in obdržala položaj. I3 je torej kot oviro na svoji poti oziroma tudi pri svojem delu ter vodenju navedla svoj način dela in način dela svoje predhodnice, ter odnos z njeno nadrejeno, preden je prišla na položaj. Ni bila poimenovana kot neposredna ovira, saj si intervjuvanka položaja ni želela niti k

temu ni stremela, a vendar jo je odnos še bolj odbijal že od same ideje, da bi nasledila svojo predhodnico, zato o tem niti ni razmišljala.

Stres na delovnem mestu na zaposlenega vpliva tako, da poruši njegovo normalno delovanje. Izvori stresa so dražljaji, ki sprožijo neko spremembo in zahtevajo prilagoditev osebe in njenega funkcioniranja. Isti stresor pri posameznikih sproži različen odziv in isti stresor ni za vse posameznike stresen. Reakcija posameznika je odvisna od njegove osebnosti, preteklih izkušenj, življenjske naravnosti in od situacije, v kateri se stres pojavi (Stare idr., 2012). Stres v sedanjosti pogosto pripisujemo službi in lahko izvira iz dela samega, iz nejasne vloge zaposlenega, lahko je to karierni stres (ni možnosti napredovanja), organizacijska klima in struktura ter neskladje med delom in zasebnim življenjem (ibid.). Intervjuvanka 3 je doživljala velike količine stresa na položaju vodje, to pa lahko pripišemo kar trem od zgoraj naštetih petih razlogov: delo samo (zahtevno delo, delo v izmenah ipd.), vloga zaposlenega (konfliktnost na delovnem mestu, nejasne zadolžitve) ter organizacijska struktura in klima (bila je nadzirana, ni imela občutka, da lahko sodeluje in soodloča ter ni se upoštevalo dogovorov).

Intervjuvanka 3 je tudi intervjuvanka, ki je od vseh šestih sogovornic najdlje na svojem položaju, in sicer 11 let kot direktorica, še prej pa vrsto let kot vodja, torej takoj za položajem direktorice. Izkušnje in delovna doba predstavljajo varovalni dejavnik, zaradi tega se zaposleni lažje spopadejo s problemi in jih uspešneje rešijo (Stare idr., 2012). Tudi njena predhodnica je bila že starejša in nekaj časa na položaju, zato se morda v tem kaže drugačnost njene zgodbe. Napredovala je pod strožjo, hierarhično direktorico v strožjem javnem zavodu, kjer ni odstopanja, v primerjavi z intervjuvanko 2, ki je vodja 7 let, vendar dela v čisto drugačni organizaciji (nevladna, neprofitna), obdana z mlajšimi ljudmi ter drugačnimi načeli. Organizacija v primeru intervjuvanke 2 je bolj odprta, učeča se organizacija, ki dopušča več sprememb in prilagajanja, medtem, ko je pri intervjuvanki 3 to oteženo, saj dela v javnem zavodu.

Intervjuvanko 4 pa je k menjavi službe oziroma položaja spodbudil dolgčas: *»Drgač pa u bistvu da sm pršla na idejo, da bi zamenjala, je bil pa dolgčas. Srčno rada sm delala z otroki v oddelku, vendar po 33 letih je nekako zmanjkal izzivov, oziroma tistih izzivov, k sm jih js prepoznala kot izzive in ki bi rekla, uau, tole je pa res neki ful dobrega, dejmo. In k ti enkrat rata dolgčas, rečeš pol, dobr, a bom zdej do upokojitve tuki pač pa bom delala, kar bom delala«*. Nasprotujoče, kakor se sliši, je bil dolgčas zanjo spodbuden dejavnik in vprašala se je: *»bom razširla krila, pa*

*šla naprej, ko se bo prikazala priložnost? In js sm zbrala to svojo drugo pot.«* Njeni **načrti in želje** so se čez leta na delovnem mestu spremenili ter odločila se je za zamenjavo.

Intervjuvanka 1 zagotavlja, da njo kot žensko spol ni oviral na njeni poti do tega položaja v **sedanji službi**. Po njenem mnenju **spol ni pomemben za vodstveni položaj**, kakor tudi ne za opravljanje dela samega (*»Ta prvo smo ljudje, to al je nekdo ženska al moški, po mojem osebnem mnenju to čist nič ne pomen, je samo važn, kakšn si kot človk. Js mam kolege v socialni službi, mam moške in ženske, morm rečt, da res ni razlik. Ne morm rečt da je nekdo boljši zarad spola, k je moški al pa ženska.«*). Z naslednjim citatom poskuša I1 opisati, kaj je še posredno povezano z delom in napredovanjem: *»Zmer so kakšne stvari, k trčiš ob njih, predpisi, zakoni, to mene bolj moti, k prideš do enga zida in ne gre naprej, ampak ne zato, ker ne bi bil pripravljen delat, ampak ker enostavno so tok stari predpisi. To jaz težko sprejem. Ampak to ni tolik povezano z delom, ovirami. Mislm, je, pa ni. To je težko razlagat«*. Menim, da je s tem želela povedati, da so takšne ovire, ki delujejo nepomembne, pa vendar vplivajo na kvaliteto njenega dela, in za nekatere je to tista točka, ki pomeni napredovanje ali pa ne. Če zaradi takšnih ovir, kot so zakoni in predpisi, ne deluješ tako, kot bi si želel in zmogel, je to dejansko težava, ki preprečuje razvoj kariere ali pa ga vsaj za nekaj časa podaljša. Tu se kaže nemoč socialnih pedagoginj, saj ni vse odvisno od njih, temveč tudi od urejenosti področja, na katerem delajo, in od sistema.

Družbeni spol je družbeni konstrukt, razlaga Razpotnik (2004), saj je spol v prvi vrsti biološka danost, naknadno pa se spolu pripišejo še vloge, kar vodi v razvoj družbenega spola. Družbeno dojetje spola to biološko danost spremeni v usodnost za ženske, saj so pripisane vloge tako močne in sprejete v družbi, da jim je težko ulti. Družbeni spol izhaja iz stereotipnih tradicionalnih vlog, ki sicer imajo osnovo v realnosti, a so to poenostavljene njene verzije (Archer in Lloyd, 2002). Skozi proizvodnjo spola se vzpostavlja dominacija moških in posledično tudi podrejenost žensk. Vsakdanje prakse in institucije z dolgoletno prakso utrjujejo družbeni spol in tako se spolna struktura ohranja in legitimira, postaja »normalna«, sprejemljiva (Antić Gaber, 2015).

Socialne pedagoginje, ki sem jih intervjuvala, so večino ovir doživele spodbudno, ne negativno, in so se z njimi spoprijele kot z izzivi. Omenile so same sebe in kakšne manjše dogodke, ki so si jih zapomnile kot seksistične, vendar niso vplivali na njihovo karierno pot oziroma mrežo.

## 4 POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE

V svoji magistrski nalogi sem proučevala socialne pedagoginje na vodstvenih položajih v menedžmentu in povezavo njihovega napredovanja z (ne)enakopravnostjo spola. Zanimalo me je, ali so se socialne pedagoginje srečevale z ovirami, ko so napredovale do najvišjega mesta v svoji karieri, in če ja, s kakšnimi ter kako so se z njimi spoprijemale. Proučevala sem s kvalitativno metodo, in sicer sem izvedla polstrukturirane intervjuje. Izvedla sem šest intervjujev, nato pa jih obdelala s postopkom osnega kodiranja. Poskušala sem ostati nevtralna in nepristranska ter raziskovati dejansko temo, ki sem si jo izbrala. Tema je v Sloveniji še dokaj neraziskana, vsaj z vidika socialnih pedagoginj, saj jih ni veliko, ki bi zasedale najvišje položaje v menedžmentu. Zanimalo me je, zakaj je tako in kaj na njihovo kariero vpliva.

Z analizo intervjujev sem raziskala ovire, s katerimi se soočajo, kako dojemajo svoje delo, na kakšen način delajo, kako so prišle na položaj in kaj vse jim je pri tem pomagalo. V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve odgovorov na raziskovalna vprašanja magistrskega dela.

Iz rezultatov je razvidno, da doživljajo ovire, vendar ne takšne, kot so navedene v teoretičnem delu in o katerih piše avtorica Kanjuo Mrčela (1996), temveč so se pojavljale druge: ovire so videle same v sebi kot nekaj osebnega, kar jih zaustavlja, v tem, da si socialne pedagoginje v resnici ne želijo položajev ter da bi raje delale kot strokovne delavke, saj jih višji položaji ne zanimajo, v tem, da se ne čutijo dovolj kompetentne za takšno delo, seksizem, togost organizacij in vertikalna segregacija.

Vertikalna in horizontalna segregacija je ena izmed najbolj pogostih ovir v sodobnem času, ki se pojavljajo na ženski karierni poti, saj to pomeni zgoščanje oseb istega spola na spolno specifičnih področjih, v katero spadajo tudi vse intervjuvanke. Vse so zaposlene na socialnem področju, na druga področja, ki so bolj tehniške narave, pa zelo težko prodrejo. Če se že uspejo zaposliti tam, traja veliko dlje, da napredujejo, če sploh napredujejo. Večina intervjuvank je omenjala, da so same sebi ovira, da ovire izhajajo iz njih, npr. da se ne počutijo dovolj samozavestne ali kompetentne za višje položaje, da so negotove, jih je strah in da si položajev ne želijo. Ena od intervjuvank je svoje razmišljanje podprla s primerom iz prakse, kjer je celoten letnik študentk socialne pedagogike rekel, da si ne želijo biti na vodstvenem položaju, ker jih birokratsko delo ne veseli. Druga intervjuvanka je omenjala seksizem in podcenjenost žensk,

vendar ona tega v nobenem primeru ni občutila, je pa v nasprotnem primeru ena od intervjuvank občutila podcenjevanje s strani moškega na začetku njene karierne poti, tretja pa je omenila primer seksistične izjave moškega, ki se ji je vtisnila v spomin. Zanimivo pa intervjuvanke niso omenjale pomanjkanje ženskih vzornic in mentoric, ki bi jih uvedle v vodstveni svet ter tradicionalne delitve dela, saj ženskam gospodinjsko delo povprečno vzame več časa na dan kot moškim. Razlog je lahko dejstvo, da tega med intervjujem nisem omenjala, saj nisem želela vplivati na njihove odgovore, lahko pa so ravno zaradi tega pozabile na to in niso omenile ničesar v zvezi z gospodinjskim delom ali celo družino in skrb zanjo.

Sklenemo lahko, da socialne pedagoginje sicer doživljajo ovire na svoji karierni poti oziroma pri širjenju karierne mreže, vendar jim to ne preprečuje napredovanja ali pa so te ovire osebnega izvora, ki so jih (lahko) premagale.

Med prednosti, ki jih doživljajo na poti do vodstvenega položaja, so največkrat štejele svoje močne kompetence in sposobnosti, trud, splošno razgledanost, izkušnje, neformalne mreže in poznanstva, formalno izobrazbo, neformalno izobrazbo ter znanje. Ena intervjuvanka je omenila sodelavko, ki jo je spodbudila k napredovanju, ena pa svoj socialni kapital, ki ji je najbolj pomagal in si je zaradi tega lahko sama ustvarila poslovne priložnosti ter tlakovala pot za napredovanje. Dve intervjuvanki sta omenjali kulturo organizacije, ki bodisi spodbuja ali zavira napredek posameznikov ter organizacije kot celote. Nekatere kompetence, vrline in sposobnosti, ki jih štejejo kot pomembne za njihovo delo in napredek, so samoiniciativnost, vztrajnost, iznajdljivost, pripravljenost na delo, trdo delo oziroma trud, predanost delu, angažiranost, samokritičnost, jasnost, povezovanje, pozitivna naravnost in delo na sebi. Splošna razgledanost se razvije skupaj z delovno dobo in izkušnjami, vse to skupaj pa odlikuje dobro socialno pedagoginjo in voditeljico, saj se mora oseba na višjem položaju spoznati na praktično vse stvari, ki se izvajajo in dogajajo v zavodu ali organizaciji, ki ga vodi. Splošno razgledanost so omenjale predvsem z vidika njihovega dela, torej da poznajo področja dela, ki ga opravljajo, saj lahko le tako vodijo večje število delavcev. Neformalne mreže in poznanstva so bila pomembna predvsem za eno intervjuvanko, saj meni, da je neformalno priporočilo bistveno pripomoglo k temu, da je dobila službo, vendar lahko pomembnost takšnih poznanstev opazimo in najdemo tudi pri drugih intervjuvankah (npr. ena je dobila ponudbo za študentsko delo od direktorice, saj jo je poznala, in je nato ostala v organizaciji, druga je najprej kot prostovoljka

delala v tej organizaciji in je nato dobila tam zaposlitev, tretjo je poznala bivša direktorica in jo je predlagala za zamenjavo, ko bo ona odšla iz mesta vodilne, četrto je direktorica prosila že pred njenim odhodom, naj jo nasledi in jo je za to celo pripravljala, peta pa je napredovala v istem javnem zavodu, kjer je delala že 33 let, tako, da so jo vsi poznali). Pri vseh šestih intervjuvankah vidimo rdečo nit poznanstev, ki so jim vsaj do neke mere pomagala napredovati. Prav tako so rdeča nit in povezovalni del njihove kompetence ter vrline. Nekatere so jih pripisale svoji osebnosti, za nekatere kompetence pa so povedale, da so se razvile na študijski smeri socialna pedagogika, saj ta smer še posebej razvija določene kompetence, kot so kritično razmišljanje, timsko delo, poznavanje samega sebe, prilagodljivost, sprejemanje drugačnosti, avtonomnost, vodstvene sposobnosti, iniciativnost itd. Vse naštetu pa so omenjale tudi intervjuvanke kot nekaj zelo koristnega, kar je izviralo iz njih samih in je študij izbrusil.

Prednosti študija in izobrazbe socialne pedagogike pa je bila tema tretjega raziskovalnega vprašanja. Intervjuvanke so vse primarno socialne pedagoginje, nato pa jih je večina naredila še kakšno dodatno izobraževanje ali pa je nadaljevala podiplomski in doktorski študij na drugi smeri. O socialnopedagoški izobrazbi so povedale, da je bila za njih ključna, le dve sta večjo težo dali dodatnim izobraževanjem, ki so ju bolj oblikovali in definirali. Ostale štiri menijo, da so zaradi socialne pedagogike razširile svoje obzorje, postale bolj fleksibilne, pridobile različne socialne veščine ter veščine reševanja konfliktov in socialnih situacij, izbrusile so mehke veščine. Zaradi te izobrazbe imajo tudi drugačen način dela, ki ga opisujejo kot bolj demokratičnega, sodelovalnega in konstruktivnega, četudi imajo javni zavodi določeno strukturo in hierarhijo. Večkrat je bilo omenjeno, da znajo videti potrebe drugih ljudi, da so med študijem dodobra spoznale same sebe ter da je bil to koristen poligon. Ena od intervjuvank je posebej izpostavila, da je socialna pedagogika zelo dobra osnova, na katero lahko nalagamo več različnih stvari in se dodatno izobražujemo na veliko področjih, ravno zato je ona to izkoristila in na splošno socialnopedagoško znanje priključila izobraževanje o psihoterapiji, coachingu itd. Torej lahko sklepamo, da četudi kakšna od intervjuvank ni čutila socialne pedagogike kot svoje glavne poklicnosti, ampak se je bolj poistovetila z drugimi poklici, ji je študij dal osnove, splošne kompetence, ki so potrebne pri ljudeh, ki se ukvarjajo z drugimi ljudmi in ki delajo na področju sociale, da so jih lahko razvijale naprej v rahlo drugačni obliki. Socialna pedagogika je potemtakem univerzalen študij, ki razvija in brusi kompetence empatije, kritičnosti in sprejemanja ter samozavedanja pri študentih, katerih življenjski cilj je pomagati družbi in

posameznikom pri uspešnem vključevanju v širše okolje. To pa sogovornice delajo na različne načine, nekatere blažijo posledice preteklih dejanj, druge delajo na preventivi, tretje pa sodelujejo z ljudmi, ki so v tistem trenutku potrebni pomoči. Vse pri svojem delu uporabljajo socialnopedagoške kompetence, ki pa jih povezujejo s kompetencami, ki so jih pridobile z drugimi izobraževanji ali z izkušnjami pri delu. Raziskava je pokazala tudi, da večina intervjuvank nima opravljenega nobenega izobraževanja, povezanega z menedžmentom ali upravljanjem organizacije, razen tisti dve, ki sta iz teme, povezane z menedžmentom, magistrirali/doktorirali. To pomeni, da se morajo znajti same, s pomočjo bolj izkušenih sodelavcev ali mentorjev (ki so tudi redki oziroma sploh niso omenjeni v intervjujih, razen v enem) in s kompetencami, ki so jih pridobile na študiju socialne pedagogike. Naloge so zaradi različnih delovnih mest različne, vendar jih socialne pedagoginje lahko obvladajo tudi samo s socialnopedagoško izobrazbo, ki naj bi podala določene kompetence vodenja, organiziranja, timskega dela in upravljanja. Dve intervjuvanki pa sta vseeno izrazili pomisleke o svoji primernosti za vodstveni položaj, saj se ena od njiju ne čuti dovolj kompetentne, ena pa si ga celo ne želi.

Odsotnost želje po vodstvenem položaju je za eno od intervjuvank ovira, še več, povedala je tudi, da je veliko študentk socialne pedagogike reklo, da si ne želijo biti na vodstvenem položaju. Torej ni ovira samo zanjo, ampak tudi za druge socialne pedagoginje, če sklepamo po njeni izjavi. Občutek nekompetentnosti lahko povežem s tem, da je po besedah intervjuvank študij socialne pedagogike precej nedefiniran in ne ponuja nabora oziroma spiska nekkih metod dela, ki bi bile predpisane za vsako posamezno situacijo, s katero se pri delu lahko srečamo. Ravno zaradi nepredvidljivosti situacij, različnih delovnih mest in okolij ter različnih posameznikov, s katerimi socialne pedagoginje in pedagogi delajo, ne moremo določiti, kako naj bi v tistem trenutku strokovno odreagirali in kakšen način dela naj uporabijo, vendar tu v ospredje pridejo vse njihove sposobnosti, ki so se med študijem razvile, njihovo samozavedanje, strokovnost pri delu ter prilagodljivost. Že sam študij jih »sili« v stalno razmišljanje o načinu dela in o sebi, s tem pa osebnostno rastejo ter se razvijajo v profesionalne in strokovne delavce.

Glede ovir, ki se pojavljajo na karierni poti, je večina intervjuvank rekla, da so jih vzele kot izzive in ne kot ovire, ki bi jih zaustavljale pri njihovem delu ali napredovanju. Kaj takega se nobeni od sogovornic ni zgodilo, niso pa tudi občutile, da bi bile zaradi svojega spola prikrajšane



za karkoli. Vendar lahko potegnemo nekaj vzporednic s teoretično podlago, predvsem za horizontalno segregacijo, ki ni neposredno vidna ali občutna, je pa prisotna in skrita, dokler nanjo ne začnemo opozarjati. Ovire, ki so jih omenjale intervjuvanke, so bile zanje predvsem spodbudne, četudi so bile same ovire pozitivne ali negativne. Vsako je spodbudila k temu, da so nekaj spremenile. Ena je zaradi ovir v organizaciji spremenila svoj pristop in način dela, ena je zamenjala okolje, spet naslednja se je prilagodila na ta način, da se je naučila novih stvari ter je nato oviro z znanjem premagala. Kakorkoli so se že prilagodile, vse je bilo predvsem socialnopedagoška reakcija, nobena pa ni odnehala, ampak se je pogumno podala v izziv. Ena od sogovornic je doživljala velike ovire v zavodu, v načinu dela, v svoji direktorici (ki jo je potem nasledila), pa vendar se je postavila zase in spremenila pogled nase, sedaj pa spreminja način dela v celotnem zavodu. Ovire doživljajo kot izzive takrat, ko imajo že nekaj izkušenj in delovne dobe, saj se na ta način lažje spoprimejo z nečim, ker so bile že v preteklosti uspešne in so se morda že srečale s podobno težavo. Doživljanje ovir kot spodbudne ali zaviralne je torej odvisno od delovne dobe, izkušenj, načina dela, občutkov kompetentnosti ali nekompetentnosti in odnosov s sodelavci. Izpostavile so, da je pomembno sodelovanje in jasni ter korektni odnosi s sodelavci, tako potem tudi lažje in hitreje rešujejo težave, ki se pojavijo v organizaciji.

## 5 ZAKLJUČEK

Z magistrsko nalogo sem prišla do sklepa, da socialne pedagoginje v večji meri ne doživljajo nepremagljivih ovir, ki bi jih zaustavljale pri napredovanju zaradi njihovega spola ter neenakopravnosti.

Ena od možnih razlag za takšne rezultate je dejstvo, da delajo na feminiziranem področju, kjer ni veliko moške konkurence, zanimivo pa bi bilo delati primerjavo socialnih pedagoginj z ženskami, ki poskušajo priti do vodstvenih položajev v »tipično moških« sferah javnega življenja, npr. v strojništvu, elektrotehniki ipd. ali pa v največjih menedžerskih organizacijah v Sloveniji. Tam bi se bolj jasno pokazale razlike v enakopravnosti spolov in tudi med samimi ženskami z različno izobrazbo ter ženskami, zaposlenimi na različnih področjih. Socialne pedagoginje pri nas na področju sociale imajo pogoje, da napredujejo na najvišja menedžerska mesta ter se s tistimi ovirami, ki jim pridejo na pot, uspešno spopadajo in jih tudi premagajo.

Napredovanje žensk ovirajo pomembne vrednote v Sloveniji, kot sta družina in kolektivizem, o čemer je pisal in raziskoval že Svetlik (2004), iz intervjujev pa lahko razberemo, da imajo socialne pedagoginje nizke aspiracije po napredovanju do vodstvenih mest, o čemer je pisala Kanjuo Mrčela (1996). Raziskava se povezuje z ugotovitvami drugih avtorjev, ki so pisali o pojavu horizontalne segregacije (Kanjuo Mrčela, 1996; Antić Gaber, 2015 itd.), hkrati pa se omenja pojav vertikalne segregacije. Če je manj žensk na vodstvenih položajih, to seveda pomeni, da jih toliko več zaseda nižja, slabše plačana delovna mesta. Glede na to, da socialnih pedagoginj na vodstvenih položajih v Sloveniji ni prav veliko, se kaže določen trend, s katerim bi lahko povezali tudi pojav in obstoj vertikalne segregacije v slovenski družbi.

V raziskavi intervjuvanke niso omenjale problema odsotnosti ženskih vzornic v nasprotju z drugimi raziskavami in avtorji (Linehan, 2001), kjer je to eden od pomembnejših razlogov, zaradi katerih ženske ne napredujejo. Prav tako nobena od intervjuvank ni omenjala gospodinjskih opravil ali delitev tega dela med moškim in žensko kot oviro pri njihovem napredovanju, se pa v zadnjih dvajsetih letih po nekaterih raziskavah (Černigoj Sadar, 2000) pojavlja nov trend – bolj enakomerna porazdelitev gospodinjskih opravil, kar je lahko razlog za odsotnost te tako imenovane ovire.

Avtorji Bullough, Kroeck, Newburry, Kundu in Lowe so leta 2012 izvedli raziskavo o ženskah na vodstvenih položajih in ugotovili, da so kulturni dejavniki tisti, ki najbolj pomembno vplivajo na položaj žensk in njegovo izboljšanje. Slovenska kultura je po večini podatkov precej visoko na lestvici enakopravnosti glede na svet. Glede na to, da so tri intervjuvanke omenjale veze in poznanstva, vidimo, da so bile vključene v neformalne mreže, ki jih omenja več avtorjev, med njimi tudi Linehan (2001). Mreža poznanstev je po Linehan (2001) pomemben dejavnik pri napredovanju, iz katerega so po navadi ženske izključene. Socialne pedagoginje se po izsledkih raziskave uspešno spoprijemajo z ovirami, ki jih doživljajo. Največkrat so kot oviro omenjale sebe, kar lahko podkrepimo z razvojem družbenega konstrukta spola, ki ga omenja Razpotnik (2004), saj se tako ženskam in moškim pripiše določene vloge in vedenje, ki jih ponotranjimo.

Področje, ki sem ga raziskovala, je bilo široko in v Sloveniji precej neraziskano. Nekatere raziskave o ženskah na menedžerskih mestih so sicer narejene, ampak so stare že deset let in več, ni pa nobene, ki bi se dotikala prav naše stroke. Doprinos raziskave socialnopedagoškemu področju je odkrivanje slabše raziskane teme, povezovanje socialne pedagogike z menedžmentom ter osvetlitev dela na vodstvenem položaju. Prav tako raziskava odpira polje socialnopedagoške izobrazbe in njene vrednosti na različnih delovnih mestih.

Omejitev raziskave je, da sem imela samo šest intervjuvank, sogovornice pa so delale v različnih zavodih in organizacijah. Glede na majhno število socialnih pedagoginj, ki so zaposlene na vodstvenih položajih, sem jih po moji oceni v raziskavo zajela večji del. To po eni strani zagotavlja pestrost, po drugi pa rezultatov ne smemo posploševati. Razlike med delovnimi mesti so velike, s posploševanjem pa te razlike in specifične izgubimo. Prav tako sem poskušala v raziskovanje zajeti več tem (ovire, prednosti socialnopedagoške izobrazbe in tudi njihovo doživljanje), kar je vodilo v manj poglobljeno raziskovanje več področij. Lahko bi se osredotočila na eno ali dve področji in ju bolj podrobno raziskala.

V raziskavi je omejujoč dejavnik način pridobivanja podatkov in način interpretiranja dobljenih podatkov. Ker so bili izvedeni polstrukturirani intervjuji, vsebujejo tudi pogled raziskovalca, kar pomeni, da so intervjuji potekali glede na intervjuvanko in moje odzivanje nanjo. Nekdo drug bi lahko postavljaj drugačna vprašanja in dobil drugačne informacije kot jaz na dan intervjuja. Podobno pa se zgodi med kodiranjem podatkov. Čeprav sem stremela k objektivnosti, to pri takšnem načinu obdelave podatkov težko dosežemo. Če bi kodirala dva raziskovalca, bi bil ta

postopek že bolj objektivni. Prav tako so vsi intervjuji potekali prek spleta zaradi nepredvidljive epidemiološke situacije, kar je lahko pripeljalo do manjše sproščenosti med mano in intervjuvankami.

Za prihodnost vidim veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje. Lahko bi naredili komparativno študijo čez 10 let, da bi videli spremembe ali napredek, morda že v samem številu socialnih pedagoginj na vodstvenih menedžerskih položajih. Še bolj zanimiva pa bi bila študija, v kateri bi primerjali karierno pot socialnih pedagoginj na področju sociale in socialnih pedagoginj (ali le žensk) na kakšnem drugem področju, ki ni feminizirano. Morda bi pri ženskah z drugačno izobrazbo dobili bolj pestre rezultate.

Govoriti o neenakopravnosti glede na raziskavo tako majhnega obsega ni mogoče, saj je vzorec premajhen. Vedno so bili in bodo (še nekaj časa) na delu mehanizmi, ki so skriti našim očem in zavedanju, zaradi katerih vzdržujemo neenakopravnost med spoloma, pa čeprav proti svoji volji. S takšnimi ter večjimi, odmevnejšimi raziskavami in opozarjanjem na temo bomo naredili kakšen premik na bolje in spremenili kulturo do točke, ko enakopravnost ne bo več le želja ali vprašanje, temveč tudi resničnost.

## 6 VIRI IN LITERATURA

- Adler, N. J. (1984). Expecting International Success: Female Managers Overseas. *Columbia Journal of World Business*, 19 (3), 79–85.
- Afshar, H. in Maynard, M. (2000). Gender and Ethnicity at the millenium: from margin to centre. *Ethnic and Racial Studies*, 23(5), 805–820.
- Aliaga, C. (2006). *How is the Time of Women and Men Distributed in Europe? Statistics in Focus*. 4/2006. Luxembourg: Eurostat.
- Antić Gaber, M. (2007). Poklicne kariere slovenskih političark. V M. Sedmak in Z. Medarič (ur.), *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela* (str. 111–130). Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Antić Gaber, M. (2015). Strukturiranje slovenske družbe in spol kot strukturirana in strukturirajoča struktura. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 7–19). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Archer, J. in Lloyd, B. (2002). *Sex and Gender*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Biloslavo, R. (2008). Management: odprta vprašanja, dileme in možni odgovori. V R. Biloslavo (ur.), *Management v 21. stoletju* (str. 15–29). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Beauvoir de, S. (2000). *Drugi spol*. Ljubljana: Delta.
- Bourdieu, P. (2010). *Moška dominacija*. Ljubljana: Sophia.
- Bullough, A., Kroeck, K.G., Newburry, W., Kundu, K. in Lowe, K. (2012). Women in political leadership around the world: An institutional analysis. *The Leadership Quarterly*, 23, 398–411.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: on the discursivelimits of 'sex'*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2001). *Težave s spolom: feminizem in subverzija identitete*. Ljubljana: Škuc.

- Carboni, I., Cross, R., Page, A. in Parker, A. (2019). Network drivers of success. How Successful Women Manage Their Networks. *Connected Commons*. <https://connectedcommons.com/wp-content/uploads/2019/09/how-successful-women-manage-their-networks-v2.pdf>
- Carter, N.M. in Silva, C. (2010). Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/03/women-in-management-delusions-of-progress>
- CEDAW (2013). *Peto in šesto periodično poročilo Republike Slovenije o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk*. Ljubljana: MDDSZ. <https://www.ohchr.org/documents/hrbodies/cedaw/gcomments/cedaw.c.cg.30.pdf>
- Condor, S. (1989). »Biting into the Future«: Social Change and the Social Identity of Women. V S. Skevington in D. Baker (ur.), *Social identity of women*. London: SAGE Publications.
- Connell, R. (2012). *Moškosti*. Ljubljana: Krtina.
- Černigoj Sadar, A. (2000). Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave*, 16(34/35), 31–52.
- Dominelli, L. (2003). Seksizem in hendikepiranost: sociološka perspektiva. V M. Mesec (ur.), *»Tako lepa, pa invalid«: socialno delo proti diskriminaciji hendikepiranih žensk*. [Konferenca ob Evropskem dnevu invalidov, 20. november 2003]. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Drucker, P. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- EIGE (2013). *Gender Equality Index. Country profiles*. <file:///C:/Users/Sara/Downloads/EIGE-Annual-Report-2013.pdf>
- Evropska komisija (2020). Prizadevanje za Unijo enakosti. Strategija za enakost spolov 2020-2025. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/gender\\_equality\\_strategy\\_factsheet\\_sl.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/gender_equality_strategy_factsheet_sl.pdf)
- Faludi, S. (1992). *Backlash: Undeclared War Against Women*. London: Chatto & Windus.
- Flynn, N. (2007). *Public Sector Management*. 5. izdaja. London: SAGE Publications.

- Government Finance Statistics Manual (2001). Washington: International Monetary Fund.
- Haralambos, M. in Holborn, M. (1999). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Hearn, J. (1992). *Men in the public eye: the construction and deconstruction of public men and public patriarchies*. New York: Routledge.
- Ibarra, H., Carter, N.M. in Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Izraeli, D.N. in Adler, N.J. (ur.). (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Basil Blackwell: Oxford.
- Jalušič, V. in Antić Gaber, M. (2001). *Ženske-politike-možnosti. Perspektive politike enakih možnosti v srednji in vzhodni Evropi*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Jogan, M. (2001). *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jogan, M. (2003). Seksizem in hendikepiranost: sociološka perspektiva. V M. Mesec (ur.), »*Tako lepa, pa invalid*«: socialno delo proti diskriminaciji hendikepiranih žensk [Konferenca ob Evropskem dnevu invalidov, 20. november 2003]. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
- Kanjuo Mrčela, A. (2007). Spol in organizacijska moč: ženske in moški v menedžmentu. V M. Sedmak in Z. Medarič (ur.), *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela* (str. 179–210). Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- Kanjuo Mrčela, A. in Černigoj-Sadar, A. (ur.). (2007). *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo Mrčela, A., Uhan, S., Kurdija, S., Mikić, J. in Vovk, T. (2016). *Dostopnost trga dela za ženske in moške. Končno poročilo*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. [http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_pdf/enake\\_moznosti/RaziskavaTrgDela.pdf](http://mddsz.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/enake_moznosti/RaziskavaTrgDela.pdf)

- Kavčič, B., Čibron, A., Deškovič, D., Mesner, D. (1988). *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana, Gospodarski vestnik in Delavska enotnost.
- Kavčič, B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje, Visoka komercialna šola.
- Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Kozmelj, A. (2020). Prvič po desetih letih študentov spet več kot v prejšnjem študijskem letu. *Statistični urad Republike Slovenije*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8802>
- Kozmik, V. in Jeram, J. (1997). *Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih. Poročilo Urada za žensko politiko za obdobje 1990–1995*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Lewis, J. (2002). *Cultural Studies- The Basics*. London: SAGE Publications.
- Linehan, M. (2001). *Uspešne ženske. Managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Lim, I. S. (1997). Korean immigrant women's challenge to gender inequality at home: The interplay of economic resources, gender and family. *Gender and Society*, 11, 31–51.
- McKay, J. (2007). Women MPs and the Socio-Environmental Preconditions for Political Participation in the Federal Republic. *German Politics*, 16(3), 379–390.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.  
<https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-C11L6WB5/92248721-1c57-48ab-8705-5504e2d439bb/PDF>
- Mead, M. (1964). *Male and female: a study of the sexes in a changing world*. New York: The New American Library.
- Miles, R.E. in Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.



- Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka, Založba Mihalič in Panter.
- Ministrstvo za javno upravo, 2003-2021 (2022). Pravice in prejemki družine. Starševski dopust. <https://e-uprava.gov.si/podrocja/druzina-otroci-zakonska-zveza/pravice-prejemki-druzine/starsevski-dopust.html>.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Müller, B. (1993). *Sozialpädagogisches Konnen*. Freiburg in Breisgau: Lambertus.
- Pevcin, P. (2011). *Menedžment javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Podreka, J. in Antić Gaber, M. (2015). Plačano delo, prestižne profesije in politika. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 69-96). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Putnam, R. (2002). *Democracies in Flux. The evolution of social capital in contemporary society*. New York. Oxford University Press.
- Razpotnik, Š. (2002). Nasilnost in moškost. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 53(2), 143–151.
- Razpotnik, Š. (2007). Izziv socialni pedagogiki: biti glasnica družbenega obrobja. V M. Sande, B. Dekleva, A. Kobolt, Š. Razpotnik, D. Zorc-Maver (ur.), *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 23–35). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Rener, T. (2003). Tipi družin in njihove socialne mreže. V A. Kramberger (ur.), *Družbena gibanja in civilna družba danes* [Slovensko sociološko srečanje v Portorožu, 9.–11.10 2003]. Ljubljana: Slovensko sociološko gibanje.
- Rener, T., Humer, Ž., Žakelj, T., Vezovnik, A. in Švab, A. (2008). *Novo očetovstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005–2013. (2005).  
*Uradni list RS*, št. 100/05. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO29>
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2015–2020. (2015).  
*Uradni list RS*, št. 84/15. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO108>
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Salamon, L.M. (1999). What is the Nonprofit Sector and Why Do We Have It? V J.S. Ott (ur.),  
*The Nature of the Nonprofit Sector* (str. 162–166). Westview Press, Boulder.
- Sande, M. (2007). Neprofitnost in menedžment. V M. Sande, B. Dekleva, A. Kobolt, Š. Razpotnik, D. Zorc-Maver (ur.), *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 105–118). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Schein, H. E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Selišnik, I. in Antić Gaber, M. (2015). Ženske, politika in vrednotne orientacije sodobne slovenske družbe. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 119–142). Ljubljana, Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Skevington, S. in Baker, D. (1989). *Social identity of women*. London, SAGE Publications.
- Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek T. in Tomažević, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje- priročnik*. Ljubljana, Fakulteta za upravo.
- Statistični urad Republike Slovenije (2020). <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0951305S.px/table/tableViewLayout2/>
- Mrak Thorne, M., Kozmik, V. (1998). *Sto besed za enakost: slovar izrazov o enakosti žensk in moških*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.

- Svetlik, I. (2004). Vrednote v organizacijah. V B. Malnar in I. Svetlik (ur.), *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči* (str. 321–334). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šori, I. in Humer, Ž. (2015). Institucije in mehanizmi reprodukcije spolnega reda v poljih družine in politike. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 97–118). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Tašner, V. in Rožman, S. (2015). Vpliv sprememb v polju edukacije na položaj žensk v slovenski družbi in politiki. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 7–19). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Tiger, L. (1969). *Men in groups*. New York: Random House.
- Ule, M. (1979). *Nekaj empiričnih podatkov o vlogi ženske in družine v samoupravni družbi*. Poročilo II. faze raziskave Družbenopolitična aktivnost žensk na Slovenskem. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij.
- Varuh človekovih pravic Republike Slovenije (b.d.). Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk. <https://www.varuh-rs.si/pravni-temelji-cp/ozn-organizacija-zdruzenih-narodov/konvencija-o-odpravi-vseh-oblik-diskriminacije-zensk/>
- Vertot, N., Divjak, M. in Brnot, U. (2010). *Menedžerke v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Vode, A. (1999). Značaj in usoda, V D. Herman in M. Vernjak (ur.), *Zbrana dela Angele Vode* (knjiga 2). Ljubljana: Krtina.
- Zakon o družbenem varstvu otrok (1979). *Uradni list RS*, št. 35/79. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2993>
- Zakon o enakih možnostih žensk in moških (2002). *Uradni list RS*, št. 59/02. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6689>

- Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (2004). *Uradni list RS*, št. 50/04.  
<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3908>
- Zakon o delovnih razmerjih (2013). *Uradni list RS*, št. 21/13.  
<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zgaga, P. (2015). Vplivi dinamike v visokem šolstvu na spolno strukturiranost sodobne družbe. V M. Antić Gaber (ur.), *Zahtevna razmerja: spol, strukturne ovire in priložnosti* (str. 7-19). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Zorc Maver, D. (2007). Uvod- socialna pedagogika v družbi negotovosti. V M. Sande, B. Dekleva, A. Kobolt, Š. Razpotnik, D. Zorc-Maver (ur.), *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 7–11). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Zrim Martinjak, N. (2007). Koncept socialnega kapitala. V M. Sande, B. Dekleva, A. Kobolt, Š. Razpotnik, D. Zorc-Maver (ur.), *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 37–50). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Žnidaršič Žagar, S. (2007). Historična perspektiva – aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V M. Sedmak in Z. Medarič (ur.), *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela* (str. 11–41). Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko.
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020* (insight report).  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

## **7 PRILOGE**

PRILOGA 1: Primer kodiranja intervjuja

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>tut trenerka Movit-a, k sm bla zelo in, pol so me pa flikni ven iz bazena in zdej pa sploh se mi ne da, mislim, sploh ne grem več v to, ker se mi zdi, da mam družga dela velik.</p> <p>A: Pa sej, enkrat se neki konča, pa se druga vrata odprejo. A na mreži MaMa si še kej?</p> <p>B: Ma veš kaj, z mrežo MaMa mi sodelujemo veliko, ampak nism pa tm, bom rekla bl ne, no, kokr ja. Projektno. Tako pa ja.</p> <p>A: Kul. Se prav, na temu položaju, k si zdej, si od 2008 ane?</p> <p>B: Ne, na temu položaju sm od 2016. Ker prej je bila druga direktorica, js sm bla zaposlena, potem je ona odšla na drugo organizacijo in sm js postala direktorica. Sm bla pa prej predsednica CNM-ja, tko da mam vsaj mal izkušenj s tem vodenjem.</p> <p>A: Ok, super. Kakšne pa so značilnosti tega delovnega mesta?</p> <p>B: Uu, kako nej ti, kr... Stresno, kreativno, nikoli dolgčas in js mam res to srečo, da smo mi izobraževalna organizacija in pašemo lahko v področje ekologije, mladih, kulture, aveš, ker to so prijemi, ko jih delamo, te metode in tehnike, učenje učenja, to koristi vsem. Potem kompetence 21. stoletja koristijo vsem, ne glede na to, kje so. In tako mormo pr starejših te kompetence met (mladinski delavci, vodstveni kadri, učitelji, profesorji) tko kot pr mladih. Js mam pomojem najbl dinamično delo, no. In to mi je res, res mi je všeč.</p> | <p>bila je trenerka v organizaciji Movit</p> <p>projektno sodeluje z mrežo MaMa</p> <p>5 let je direktorica zavoda</p> <p>bila je predsednica CNM</p> <p>delo je kreativno in hkrati stresno</p> <p>široko področje dela organizacije</p> <p>všeč ji je dinamično delo</p> | <p>dodaten vir zaslужka</p> <p>sodelovanje z organizacijami</p> <p>obdobje na položaju</p> <p>vodstvene izkušnje</p> <p>Značilnosti dela</p> <p>značilnosti dela</p> <p>zadovoljstvo ob delu</p> |
|--|--|--|