

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

MAGISTRSKO DELO

POVEZANOST POJAVA SINDROMA ČEBELE MATICE Z
DISKRIMINACIJO NA DELOVNEM MESTU

MARTINA VRBANČIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Magistrsko delo

**Povezanost pojava sindroma čebele matice z diskriminacijo na
delovnem mestu**

(The relation between Queen Bee Syndrome and Workplace Discrimination)

Ime in priimek: Martina Vrbančič

Študijski program: Uporabna psihologija, 2. stopnja

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, marec 2021

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Martina VRBANČIČ

Naslov magistrskega dela: Povezanost sindroma čebele matice z diskriminacijo na delovnem mestu

Kraj: Koper

Leto: 2021

Število listov: 66

Število tabel: 19

Število prilog: 3

Št. strani prilog: 10

Število referenc: 118

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

UDK: 316.647.82: 3.088 (043.2)

Ključne besede: sindrom čebele matice, maskulinitet, identifikacija s skupino, diskriminacija na delovnem mestu, odnos do žensk

Izvillek: Izraz sindrom čebele matice opisuje žensko vodjo, ki se do svojih podrejenih obnaša bolj kritično, če so to ženske. Čebele matice so ženske, ki so zgradile uspešno kariero v organizacijah, kjer na vodilnih položajih prevladujejo moški. Sindroma čebele matice ne moremo meriti neposredno, napovedniki pojava pa so maskulino samoopisovanje, psihološko distanciranje od skupine žensk in legitimizacija spolne hierarhije. V naši raziskavi smo želeli preveriti pojavnost sindroma čebele matice na slovenskem vzorcu. Zanimalo nas je, ali ženske dosejajo višje rezultate pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice, v organizacijah, kjer je diskriminacija večja. Zanimal nas je tudi odnos čebel matic do žensk na splošno. V raziskavi je sodelovalo 70 žensk, ki zasedajo vodilne položaje. Udeleženke so anonimno izpolnile Vprašalnik maskuliniteti in femininosti, Lestvico identifikacije s skupino, Lestvico diskriminacije na delovnem mestu in Lestvico odnosa do žensk. Rezultate smo primerjali glede na starost in položaj v organizaciji. V naši raziskavi nismo ugotovili povezanosti med diskriminacijo na delovnem mestu in sindromom čebele matice. Prav tako ni bilo statistično pomembne povezave med sindromom čebele matice in odnosom do žensk. Ugotovili smo, da se ženske, ki imajo višje izražene feminine lastnosti, močneje identificirajo s svojo skupino sodelavk. Prav tako bolj feminine ženske (ženske z višje izraženo pozitivno femininostjo) občutijo manj diskriminacije na delovnem mestu. Starejše ženske so bile v naši raziskavi bolj maskuline od mlajših, kar smo pripisali obdobju v karieri teh žensk. V delu navajamo tudi predloge za nadaljnje raziskave.

Key document information

Name and SURNAME: Martina Vrbančič

Title of the thesis: The relation between Queen Bee Syndrome and Workplace
Discrimination

Place: Koper

Year: 2021

Number of pages: 66

Number of tables: 19

Number of appendix: 3

Number of appendix pages: 10

Number of references: 118

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

UDC: 316.647.82: 3.088 (043.2)

Keywords: Queen Bee Syndrome, masculinity, group identification, workplace
discrimination, attitudes towards women

Abstract: Queen Bee Syndrome refers to the phenomenon that women who have been successful in male-dominated organizations sometimes behave in ways that impede rather than help the advancement of other women. Previous research has identified three indicators of Queen Bee responses. QB tend to distance themselves from other women colleagues. They describe themselves with stereotypically masculine characteristics and they legitimize the current gender hierarchy. In our master thesis we examined correlation between Queen Bee responses and work discrimination. We also examined correlation between Queen Bee responses and attitudes towards women. The study was conducted among 70 female women in leadership positions. Participants anonymously completed Masculinity and Femininity Questionnaire, Group Identification Scale, Workplace discrimination scale and Attitudes towards Women Scale. The results were compared depending on age and position in organization. Correlation between workplace discrimination and QB responses was not found/was not statistically significant. There was significant connection between QB responses and attitudes towards women. Women with higher feminine traits are more strongly identified with same gender co-workers. Positive feminine traits were associated with less workplace discrimination. Older women described themselves more masculine than younger women. Suggestions for further research are presented.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	DISKRIMINACIJA ŽENSK NA DELOVNEM MESTU	1
1.1.1	Stereotipi	2
1.1.2	Spolni stereotipi	3
1.1.3	Predsodki.....	4
1.1.4	Kulturni dejavniki diskriminacije	4
1.2	SINDROM ČEBELE MATICE.....	5
1.3	DEJAVNIKI IN NAPOVEDNIKI POJAVA SINDROMA ČEBELE MATICE ...	10
1.3.1	Maskulino samoopisovanje.....	10
1.3.2	Socialna identifikacija.....	11
1.3.3	Legitimizacija spolne hierarhije.....	14
1.4	Posledice sindroma čebele matice.....	15
1.4.1	Posledice za ženske vodje	15
1.4.2	Posledice za ženske zaposlene	15
1.4.3	Posledice za organizacije	16
1.4.4	Posledice za spolno hierarhijo.....	16
1.5	SPOPADANJE S POJAVOM SINDROMA ČEBELE MATICE	17
1.5.1	Zmanjševanje ogroženosti socialne identitete.....	17
1.5.2	Zmanjševanje prepričanja o legitimnosti sistema	18
1.6.1	Omejitve raziskave.....	20
2	METODA.....	21
2.1	VZOREC	21
2.2	PRIPOMOČKI.....	22
2.3	POSTOPEK	23
3	REZULTATI.....	24
3.1	OPISNA STATISTIKA.....	24
3.2	TEST NOTRANJE SKLADNOSTI in normalnosti	25
3.3.	OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED STAROSTNIMA SKUPINAMA.....	26
3.4	OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED DELOVNIMA POLOŽAJEMA	27
3.5	OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED VISOKO IN NIZKO STOPNJO DISKRIMINACIJE NA DELOVNEM MESTU.....	28
3.6	ANALIZA VARIANCE	29
3.7	KORELACIJSKA analiza	30
3.8	KORELACIJSKA ANALIZA MED UPORABLJENIMI VPRAŠALNIKI.....	31
4	INTERPRETACIJA	34
5	SKLEPI	38

5.1 OMEJITVE RAZISKAVE	39
6 VIRI	41

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1: Značilosti udeleženk	21
Tabela 2: Delovno mesto	21
Tabela 3: Položaj v organizaciji	22
Tabela 4: Opisna statistika lestvice odnosa do žensk, diskriminacije na delovnem mestu, identifikacije s skupino in vprašalnika maskuliniteti in femininiteti	24
Tabela 5: Test notranje skladnosti uporabljenih vprašalnikov na našem vzorcu	25
Tabela 6: Kolmogorov-Smirnov test normalne razporeditve podatkov na našem vzorcu ..	25
Tabela 7: Opisna statistika maskuliniteti, femininiteti in identifikacije s skupino mlajših in starejših vodij.....	26
Tabela 8: Statistična pomembnost razlik med vprašalnikoma maskuliniteti in femininiteti, glede na starost (mlajše in starejše vodje) (t-test neodvisnih vzorcev)	26
Tabela 9: Razlika med starostjo v identifikaciji s skupino	26
Tabela 10: Opisna statistika maskuliniteti, femininiteti in identifikacije s skupino glede na položaj (višje in nižje vodstvene uslužbenke)	27
Tabela 11: Statistična pomembnost razlik vprašalnika maskuliniteti in femininiteti glede na položaj (višji in nižji management) (t-test neodvisnih vzorcev).....	27
Tabela 12: Razlika med položajem pri identifikaciji s skupino	28
Tabela 13: Opisna statistika vprašalnika maskuliniteti in lestvice identifikacije s skupino glede na visoko in nizko stopnjo diskriminacije na delovnem mestu	28
Tabela 14: Statistična pomembnost razlik vprašalnika maskuliniteti glede na stopnjo diskriminacije na delovnem mestu (t-test neodvisnih vzorcev).....	29
Tabela 15: Razlika med višjo in nižjo diskriminacijo na delovnem mestu pri vprašalniku identifikacije s skupino.....	29
Tabela 16: Opisna statistika lestvice odnosa do žensk glede na vrednosti, pri vprašalnikih, ki napovedujejo sindrom čebele matice (visoka maskulinitet in nizka identifikacija s skupino)	29
Tabela 17: Enosmerna analiza variance – ANOVA lestvice odnosa do žensk in vrednostih, ki napovedujejo sindrom čebele matice (visoka maskulinitet in nizka identifikacija s skupino)	30
Tabela 18: Pearsonov koeficient korelacije med vprašalnikom maskuliniteti, vprašalnikom identifikacije s skupino, lestvico spolne diskriminacije na delovnem mestu in lestvico odnosa do žensk.....	30
Tabela 19: Pearsonov koeficient korelacije med vsemi uporabljenimi lestvicami	32

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: *Lestvica odnosa do žensk – skrajšana različica*

PRILOGA B: *Vprašalnik identifikacije s skupino*

PRILOGA C: *Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu*

ZAHVALA

Hvala mentorici doc. dr. Ani Arzenšek za vodenje, predloge, strpnost in spodbude pri izdelavi magistrskega dela.

Hvala vsem udeleženkam za čas in prijazne odzive.

Hvala moji družini za vso pomoč, podporo in ljubezen, ki jo vsak dan prejemam. Brez vas mi ne bi uspelo.

Hvala Anji in Marku za pomoč pri metodološkem delu naloge. Hvala tudi vsem prijateljem, ki ste študijska leta naredili posebna.

Angel prvega koraka je angel premika.

Stati ali hoditi - kakšna razlika!

Najprej stanje, sedenje, a zdaj se hodi.

Tako je angel prvega koraka angel velikega dejanja.

Nekdo se premakne prvič in za vedno od stola do mize in to je nedvomno ogromno.

Stopila je mala nožica iz sebe in šla. Zdaj je velika in ni karsibodi! Saj zdaj se hodi.

A to je ta silna razlika.

Tako bo lahko stopila kasneje v raketo, v vesolje, v vsemir po človeško spoznanje in dušni mir.

Tone Pavček, Angel prvega koraka

1 UVOD

V prvem poglavju bomo definirali in opisali diskriminacijo žensk na delovnem mestu. Opisali bomo tudi stereotipe ter spolne stereotipe in ugotavljali, kako do diskriminacije sploh pride. Med drugim bomo predstavili predsodke in raziskali kulturne dejavnike diskriminacije.

V drugem poglavju bomo definirali sindrom čebele matice, ki je osrednja tema našega dela. Pojav bomo podrobneje opisali in skušali ugotoviti, na kakšen način se kaže v delovnem okolju. Glede na to, da sindrom čebele matice težko raziskujemo neposredno, bomo s pomočjo predhodnih študij poiskali napovednike pojava in jih opisali v naslednjem poglavju. Napovedniki pojava so maskulino samoopisovanje, manjša socialna identifikacija s skupino sodelavk in legitimizacija spolne hierarhije.

V četrtem poglavju se bomo dotaknili možnih posledic sindroma čebele matice za ženske vodje, ženske zaposlene, organizacijo in spolno hierarhijo. V zadnjem poglavju bomo podali nekaj predlogov za spopadanje s pojavom sindroma čebele matice. Predloge bomo zbrali glede na predhodne raziskave, kako zmanjšati ogroženost socialne identitete ter prepričanje o legitimnosti sistema.

1.1 DISKRIMINACIJA ŽENSK NA DELOVNEM MESTU

Beseda diskriminacija izvira iz latinske besede »discriminare«, kar pomeni medsebojno ločevanje. V izvirniku pomeni ločevanje in izbiranje med različnimi možnostmi, imeti preferenco do določene izbire, pa naj gre za osebo ali predmet (Kuhar, 2009). Diskriminacija je usmerjena proti pripadnikom drugih skupin. Kaže se v preprečevanju dostopa ogroženih skupin do splošnih dobrin, kot so neenake možnosti bivanja, zaposlovanja, šolanja, in nekaterih pravic ter državljanskih svoboščin, ki jih ima na voljo dominantna skupina (Ule, 2004).

O diskriminaciji govorimo, kadar se do oseb, zaradi njihovih posebnosti ali njihove pripadnosti drugim skupinam, vedemo drugače. Oseba, ki je diskriminirana, nosi težko psihološko breme. Žrtve pogosto razvijejo občutek manjvrednosti in neustreznosti (neadekvatnosti), še posebej s prevladujočo, dominantno, večinsko skupino (Ule, 2004). Raziskave o spolnih razlikah (Rosenkrantz, idr., 1968) so pokazale, da ženske sebi pripisujejo več negativnih lastnosti, kot si jih pripisujejo moški. Ljudje, ki so prepričani, da jim določena naloga ne bo uspela, lahko obupajo, saj je težnja po doseganju uspeha odvisna od možnosti uspeha. Oseba, ki ocenjuje, da nima možnosti za uspeh ali pa so te možnosti majhne, ne vidi razlogov za trud. Žrtve diskriminacije pogosto razvijejo vzorce obnašanja, ki so samoponižujoči (Ule, 2004).

Diskriminacija glede na spol se nanaša na vsako situacijo, kjer se osebi odvzame priložnost ali se jo napačno ocenjuje na podlagi njenega spola. Prav tako se nanaša na vsako situacijo, kjer se osebi odobri ali prikrajša pravice ali privilegije na podlagi njenega spola. Iz definicij lahko sklepamo, da gre za zagotavljanje enostranskih ugodnosti, ki jih dobijo določeni ljudje, zaradi različnih atributov, kljub enaki izobrazbi in zaslugam. Diskriminacija se lahko ugotavlja pri plači, zaposlovanju, napredovanju in povišicah (Imam, Raza in Shan, 2013). Najbolj osnovna delitev diskriminacije je na posredno in neposredno. Neposredna je tista oblika izključevanja, kjer sta posameznik ali skupina zaradi osebne okoliščine (spol, narodnost, vera ali katera koli druga osebna okoliščina) obravnavana neenakovredno ali pa manj ugodno. Pri posredni diskriminaciji pa uporabljamo merila, ki so na videz nevtralna, vendar so rezultati teh vidni v postavljanju posameznikov in posameznic v manj ugoden položaj (Kuhar, 2009). Primer posredne diskriminacije je zahtevanje določenih znanj, ki niso potrebna za izbrano delovno mesto, npr. odlično znanje slovenščine – na tak način lahko pride do diskriminacije tujcev, ki ne znajo dobro jezika. Primer je tudi zahtevanje dolgoletnih izkušenj, kjer to ni potrebno, saj to vodi v diskriminacijo glede na starost posameznika.

1.1.1 Stereotipi

Stereotipi so tipizirane sodbe, ki ne upoštevajo posameznih razlik med ljudmi, temveč te razvrščajo v določene skupine na osnovi delnih ali površinskih sodb. Stereotipi so oblike miselnih sodb, ki jih dobimo na osnovi nepopolnih informacij. So nekakšni miselni predali, v katere razvrščamo ljudi in dogajanje okoli sebe. So del kognitivne ekonomije. Svet nam ponuja preveč dražljajev ter informacij in vsega ne moremo predelati. Zato nam stereotipi omogočajo poenostavitev kompleksnih pojavov, torej si s pomočjo stereotipnih predstav urejamo heterogenost sveta (Kuhar, 2009).

Tajfel in Turner (1979) pojasnita, da stereotipiziranje temelji na normalnem kognitivnem procesu – kategorizaciji: težnji po združevanju informacij. Predmete razvrščamo tako, da jih razumemo in prepoznamo, na podoben način kategoriziramo ljudi, da bi razumeli družbeno okolje. Stereotipe oblikujemo na podlagi posploševanja, posplošenih informacij, pomanjkljivih dejstev in dezinformacij. Stereotipi nam omogočajo poenostavitev kompleksnih pojavov. Stereotipi niso naše osebne sodbe, pač pa so nam posredovani preko družbene interpretacije (Kuhar, 2009). Veljajo za nespremenljive, toge in izkrivljene predstave, ki ne upoštevajo individualnih razlik in družbenih sprememb. Prav tako spodbujajo družbene predsodke (Ule, 2004).

Stereotipi niso vedno negativni, so lahko tudi lastnosti, ki so prepoznane kot zaželene in družbeno sprejemljive, vendar še vedno del pretirano poenostavljenega prepričanja o značilnostih skupine (Dovidio, idr., 2010). Stereotipi (negativni ali pozitivni) spodbujajo in ohranjajo socialno hierarhijo na način, da opravičujejo in utemeljujejo, zakaj nekatere

skupine zasedajo določene položaje (Reyna, 2000). Primer tega je manjše število žensk v znanosti, matematiki, tehnologiji in inženiringu, kar lahko vodi do oblikovanj stereotipnih razlag, da ženskam primanjkuje veščin in lastnosti, potrebnih za njihov uspeh (Eagly in Wood, 2012; Koenig in Eagly, 2014). Vsebina stereotipov torej ponuja pojasnila glede skupinskih razlik, ki obstajajo (Cundiff in Vescio, 2016).

1.1.2 Spolni stereotipi

Spolni stereotipi so prepričanja o tipičnih lastnostih žensk in moških (Heilman, 2012). Heilman (2012) pojasni te »tipično moške in ženske lastnosti« s konstruktoma agentnost (maskulnost) in komunost (femininost). Agentnost je karakteristika moškega spolnega stereotipa in združuje lastnosti, ki poudarjajo individualnost, komunost pa je značilnost ženskega stereotipa, ki združuje lastnosti, pomembne za medsebojne odnose. Agentnost se nanaša na prizadevanje posameznika za obvladovanje okolja, željo po vodenju, uveljavljanje sebe, racionalnost, usmerjenost k doseganju in avtonomiji, komunost pa zajema težnjo k pripadnosti in povezovanju, skrbi za druge, spoštljivost in čustveno občutljivost (Heilman, 2012; Svetek, 2019). Agentnost je tako bolj »moška« dimenzija, komunost pa na drugi strani bolj »ženska« (Svetek, 2019).

Spolni stereotipi povečujejo razlike med spoloma in zmanjšujejo razlike znotraj spola (povečujejo podobnost med posamezniki istega spola). Funkcija spolnih stereotipov je tudi posploševanje na vse pripadnike skupine, tudi na tiste, ki ne izražajo stereotipnih značilnosti. Stereotipi so lahko opisni (opisujejo, kaj je značilno za pripadnike določene skupine), zapovedni (predpisujejo, kakšni bi morali biti) in prepovedni (kakšni ne bi smeli biti). Torej lahko lastnosti, ki so stereotipne za določen spol, pri nasprotnem spolu prepoznamo kot prepovedane stereotipe. Prav tako so te lastnosti nezdružljive z zapovednimi stereotipi (Heilman, 2001; Svetek, 2019). Z vidika družbenega položaja žensk in doseganja vodstvenih položajev je to lahko pomembno, kadar so določene lastnosti zaželeni pri vodilnih položajih (npr. dominantnost), vendar so te značilnosti hkrati del prepovednih stereotipov (Svetek, 2019). Ženskam so pripisane bolj komune lastnosti, ki pa so si dokaj nasprotujoče z lastnostmi, ki jih povezujemo z delovno uspešnostjo (Heilman in Eagly, 2008). Komune lastnosti ljudje sicer na splošno ocenjujejo bolj pozitivno kot agentne (Eagly in Mladinic, 1989), vendar jih pogosto povezujejo z nižjim socialnim položajem (Conway in Vartanian, 2000; Moss-Racusin, Phelan in Rudman, 2010). Kljub temu, da se ljudem zdijo komune lastnosti bolj pozitivne kot agentne, postavljajo ravno te komune lastnosti v svet družine in ne v svet produktivnega dela (Eagly in Mladinic, 1994; Eagly in Steffen, 1984).

Do diskriminacije ne vodijo nujno samo negativni stereotipi, dovolj je, da opazovalci zaznajo neskladnost med stereotipnimi lastnostmi osebe in zahtevami posamezne socialne vloge. Torej pride do neujemanja med stereotipnimi značilnostmi žensk in zahtevami

delovnega mesta (Heilman in Eagly, 2008). Ne samo, da pride do neujemanja, zahtevane lastnosti so pogosto del prepovednih stereotipov, kršenje teh pa privede do socialnih sankcij. Povečana so negativna pričakovanja uspešnosti, pristranskost pri procesu izbora, ocenjevanja in napredovanja kandidatov na delovnem mestu (Heilman in Park-Stamm, 2007).

Spolni stereotipi so pogosto ključni vzrok za diskriminacijo žensk na trgu dela, kakor tudi za horizontalno in vertikalno segregacijo (Svetek, 2019). Horizontalna segregacija pomeni, da določeni poklici veljajo za bolj moške, drugi pa za ženske, kar ima za stereotipno posledico, ki se pojavlja v družbi, tudi to, da ženski poklici veljajo za manj ugledne, saj naj bi bili bolj podporni in preprosti kot poklici, v katerih se zaposlujejo moški (Busch in Holst, 2011). Do vertikalne segregacije pride, kadar so znotraj poklica prisotne tako ženske kot moški, vendar ženske delajo na hierarhično nižjih položajih kot moški. Enako usposobljene ženske zasedajo tudi slabše plačana delovna mesta kot enako usposobljeni moški z istim delovnim potencialom (Busch in Holst, 2011). Ženske v Sloveniji v povprečju dosegajo višjo izobrazbeno stopnjo od moških, pa vendar jih je na najvišjih in najbolj plačanih delovnih mestih, v primerjavi z moškimi, manj. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije iz leta 2018 je bila povprečna bruto plača žensk v skoraj vseh dejavnostih nižja kot povprečna mesečna bruto plača moških (SURs, 2018).

1.1.3. Predsodki

V primeru predsodkov pa so poleg miselnih sodb vpletena še čustva. Stereotipi so podlaga za oblikovanje predsodkov, ki so praviloma negativna stališča do posameznih skupin oziroma njihovih članov (Svetek, 2019). Zato pri predsodkih v ospredju nista več kognicija in razvrščanje v različne socialne skupine, naprej stopijo čustva in čustveno obarvane vnaprejšnje sodbe. Predsodki se še posebej okrepijo v kriznih časih, ko se delitve med skupinami še bolj zaostrijo (Kuhar, 2009). Predsodki se kažejo predvsem v ponižujočem, nestrpnem, nespoštljivem ali prezirljivem odnosu do drugih in drugačnih; lahko do pripadnikov drugih narodov, ras, kultur, etničnih skupnosti, do oseb z drugačnim načinom življenja itd. (Ule, 2004). Primer tega je sovražstvo do žensk oziroma mizoginija. V socialni psihologiji so predsodki definirani kot stališča, ki niso upravičena, preverjena in argumentirana, spremljajo pa jih močna čustva, prav tako so odporna na spremembe (Rot, 1977). Predsodki so lahko pozitivni ali negativni. Pozitivni predsodki se lahko kažejo v povečevanju določenih skupin, družbenih pojavov, poklicev in institucij (Ule, 2004).

1.1.4 Kulturni dejavniki diskriminacije

Diskriminacija žensk izvira iz zgodovine in je bila skoraj vedno del človeške kulture. Ženske so bile skozi pretekli čas v neenakovrednem položaju: deklice niso bile deležne formalne

izobrazbe, ženske niso imele enakih pravic kot moški, postavljalo se jih je predvsem v družinsko sfero. V eni izmed raziskav (Cooray in Porafke, 2011), v kateri je sodelovalo 157 držav, so preverjali, ali na spolno neenakost v izobraževanju vplivajo politična ureditev, kultura in vera. Ugotovili so, da na neenake možnosti v izobraževanju vplivata predvsem kultura in vera. Delež deklic in žensk, vključenih v izobraževanje, je bilo najmanjše v državah, kjer prevladuje islam. Čeprav obstajajo razlike v zagotavljanju izobraževalnih priložnosti med državami z različno politično ureditvijo, te niso bile statistično pomembne. V študiji (Klingorova in Havliček, 2015) so primerjali položaj žensk glede na religioznost ljudi v posamezni državi. Premerjali so pismenost žensk, delež žensk na univerzah, v parlamentu in na trgu dela. Ugotovili so, da je položaj žensk najboljši v državah, kjer je večina prebivalstva brez verske pripadnosti, najslabši pa v državah islamske in hindujske veroizpovedi. Neenakost pa se pojavlja tudi v državah, kjer prevladujeta krščanstvo in budizem.

1.2 SINDROM ČEBELE MATICE

Pojav sindroma čebele matice so prvič opisali Staines, Jayaratne in Tarvis leta 1974. Izraz opisuje žensko na vodilnem položaju, ki se do svojih zaposlenih obnaša bolj kritično, če so to ženske. V nekaterih primerih sindrom čebele matice razumejo tudi kot tak, kadar ženska uspe zgraditi uspešno kariero, vendar ne želi pomagati drugim ženskam, da bi uspele tudi one. Stereotipna čebela matica ustrahuje podrejene in ovira napredovanje drugih žensk v podjetju. Pogosto se nam zdijo sebične, nesočutne in lačne moči (Zhao in Foo, 2016). Kadar v organizaciji prevladujejo moški, se to pogosto kaže tudi v dinamiki odnosov zaposlenih, načinih vodenja in vrednotah podjetja. Takrat lahko postanejo zaželeni bolj maskuline lastnosti vodij. Ravno v takšnih organizacijah pride do pomanjkanja ženskih vzornic, ženske pa po zgledu moških kolegov prevzamejo maskuline lastnosti (Davey, 2008). Naziv čebele matice pripada torej ženskam, ki sledijo uspehu v moško naravnanih organizacijah, torej organizacijah, kjer moški zasedajo vodstvene položaje, na način, da prevzamejo maskuline lastnosti in se psihološko distancirajo od drugih žensk (Kanter, 1977; Staines, Tavis in Jayaratne, 1974).

Visoko izražene agentne lastnosti pri ženskah na vodilnih položajih, kot sta neodvisnost in dominantnost, lahko pripeljejo do diskriminacije žensk s strani žensk. Čeprav seksistično vedenje na delu običajno pride s strani moških (Jackson, Esses in Burris, 2001), novejša raziskava (Faniko, Ellemers in Derks, 2020; Garcia-Retamero in Lopez-Zafra, 2006, Ellemers, Van Den Heuvel, Maass in Bonvini, 2004; Ng in Chiu, 2001) kažejo, da ženske, ki uspejo v moško orientiranih družbah, prav tako igrajo veliko vlogo pri zaviranju karierni poti ženskih kolegic. Vendar, kadar so stereotipni pogledi, ki so vezani na spol, izraženi s strani žensk, se to velikokrat ne obravnava kot seksizem (Baron, Burgess in Kao, 1991).

Takšno vedenje, kjer ženske zavirajo napredovanje žensk, namesto, da bi jih spodbujale pri napredovanju, imenujemo sindrom čebele matice (Staines, Tavis in Jayaratne, 1974).

Kazalniki, da ta pojav obstaja, temeljijo na študijah (Faniko, Ellemers in Derks, 2020; Parks-Stamm, Heilman in Hearn, 2008; Garcia-Retamero in Lopez-Zafra, 2006; Ellemers idr., 2004; Mathison, 1986), v katerih so ugotavljali, da so ženske bolj kritične do ženskih kolegic kot do moških kolegov. Omenjena kritičnost pa se kaže predvsem v ocenjevanju stopnje posvečanja delu ter asertivnosti in vodstvenih sposobnosti svojih ženskih kolegic. Napovedni faktorji takšnega vedenja so maskulino samoopisovanje in psihološko distanciranje od skupine sodelavk (Cooper, 1997). V novejših raziskavah (Derks, Van Laar in Ellemers, 2016; 2011) pod napovedne faktorje štejejo tudi legitimizacijo spolne hierarhije. Raziskave (Faniko, Ellemers in Derks, 2020; Derks, 2017; Derks, Ellemers, Van Laar in de Groot, 2011a; 2011b; Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass in Bonvini, 2004) kažejo, da je takšno vedenje bolj prisotno v organizacijah, kjer so ženske na svoji koži občutile diskriminacijo.

Ženske, ki so uspele v moško orientiranih družbah, prav tako pogosto zanikajo, da v teh organizacijah sploh prihaja do diskriminacije (Stroebe, Ellemers, Barreto in Mummendy, 2009). Psihološko distanciranje ženskih vodij od ženskih kolegic se lahko kaže tudi tako, da se ženske ne identificirajo več z žensko skupino v organizaciji. Tako lahko ženske denimo govorijo, da so drugačne, kot druge ženske (Derks, Ellemers, Van Laar in de Groot, 2011).

Pomembno je omeniti, da čeprav se zdi, da so nekatere ženske čebele matice in druge ne, je omenjeni sindrom bolj postopen odziv. Vedenja, ki jih povezujemo s sindromom čebele matice, se lahko pojavljajo samo v določenih situacijah, na primer, kadar se ženske počutijo ogrožene. Ista ženska lahko v eni situaciji kaže več odzivov čebele matice kot v drugi. Ločeni vidiki sindroma čebele matice niso škodljivi ali se sploh ne zdijo kot odzivi čebele matice, saj se veliko žensk opisuje z maskulinimi lastnostmi, kot so tekmovalnost in asertivnost, prav tako se veliko žensk počuti drugače od drugih žensk. Vendar kombinacijo teh odzivov, kot so distanciranje od drugih žensk, opisovanje sebe z maskulinimi lastnostmi in legitimiziranje obstoja neenakosti med spoloma na račun doseganja individualnega uspeha, imenujemo fenomen čebele matice (Derks, Van Laar in Ellemers, 2016).

Fenomen čebele matice so raziskovali v različnih sferah dela, kot so management, visoko šolstvo, farmacija, zdravstvo, policija (Castronovo, Pullizzi in Evans, 2016; Mitchell, Ahmed in Szabo, 2014; Searby, Ballenger in Tripses, 2015; Derks, Ellemers, Van Laar in de Groot, 2011). Na delovnih mestih, kjer prevladuje ženski spol – kot so izobraževanje, socialno delo ali zdravstvo, sta pogosta agresija in trpinčenje med ženskami (Kulich, Lorenzi-Cioldi, Iacoviello, Faniko in Ryan, 2015; Srivastava in Sherman, 2015; Bednar in Gicheva, 2014). Takšno vedenje lahko ustvari sovražno delovno okolje, slabša odnose na delovnem mestu in zmanjšuje delovno etiko tistim, ki čutijo zlorabe (Sheppard in Aquino, 2017; Ellemers, 2014). Zaradi nezadovoljstva in slabih pogojev dela ženske zapuščajo svoje

položaje, kar lahko vodi do slabših ekonomskih pogojev ter slabšega psihičnega in fizičnega blagostanja (Walsh, Ortega in Heckman, 2016).

Dobson in Iredale (2006) sta ugotovila, da so ženske vodje bolj diskriminatorne do ženskih kolegic kot do moških kolegov. Ženske vodje so pogosteje označile ženske kandidatke za manj kvalificirane, prav tako so pogosteje zavrnille napredovanje žensk kot moških. Podobna študija je bila izvedena v Italiji in na Nizozemskem, kjer so preučevali stereotipno dojemanje moških in žensk kot možen razlog za manjše število žensk v akademskih krogih (Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass in Bonvini, 2004). Ugotovili so, da pri doktorskih kandidatih med spoloma ni bilo razlik v kariernih ambicijah. Ženske profesorice pa so bolj podcenjevale karijerne ambicije mlajših doktorskih kandidatk kot moški profesorji. Ženske profesorice so se opisovale tako maskulino kot moški profesorji. Avtorji so takšen odziv žensk pripisali sindromu čebele matice. Takšen odziv se je pojavljal nekoliko bolj pri ženskah, ki so bile rojene med letoma 1921 in 1949. To si bile ženske, ki so začele svojo karierno pot v časih, ko so njihovo enakopravnost na trgu dela izpodbijali, mnoge od njih so bile prve ženske, ki so dosegle določen položaj na svoji fakulteti – gre za ženske, ki so uspele v poklicih, rezerviranih za moške. Torej bi več žensk na višjih položajih na univerzah pripomoglo k temu, da spolni stereotipi ne bi več vplivali na karijerne možnosti žensk na tem delovnem mestu.

Za sedanje generacije akademikov je vpis študentk samoumeven, prav tako prisotnost profesorice, zato so avtorice ponovno izvedle študijo 15 let kasneje (Faniko, Ellemers in Derks, 2020). Rezultati se niso bistveno razlikovali. Ženske profesorice so ocenjevale, da so ženske kandidatke za doktorski študij manj zavzete za napredovanje v karieri, čeprav v samoporočanju kandidatov ni bilo razlik. Ugotovile so, da se ženske in moški na začetku karijerne poti opisujejo manj maskulino kot ženske in moški, ki so na višjih položajih v akademskem svetu. Vendar ne moremo pojasniti ali ženske prevzemajo bolj maskuline lastnosti tekom kariere ali pa so na višje položaje v akademskem svetu izbrane kandidatke, ki imajo bolj izražene maskuline lastnosti. Raziskovalke so torej ugotovile, da se tudi moški opisujejo bolj maskulino na višjih položajih kot na nižjih. Težnja po maskulinem samoopisovanju, tako moških kot žensk, pa se ne zdi slučajna (Faniko, Ellemers in Derks, 2020). Avtorice so med drugim poudarile, da je raba besedne zveze čebela matica v tem kontekstu neprimerna, zato so v študiji (Faniko, Ellemers in Derks, 2020) pojav, ki so ga opazile, opisale kot distanciranje posameznikov od skupine.

Obstajajo določene ovire na poti proti vrhu, ki jih čutijo predvsem ženske. To so neustrezne politike izbiranja vodstva, pomanjkanje ozaveščenosti o pozitivnih učinkih raznolikosti, nezdržljivost dela in družine (Beaufort in Summers, 2014). Ženske se soočajo tudi s pomanjkanje ženskih vzornic, prav tako je odpor do ženskih vodij večji, pogosto zaposleni njihovo vedenje in odločitve veliko bolj preučujejo in analizirajo, kar povečuje pritisk, ki ga

vodje občutijo pri delu (Oakley, 2000). Individualni uspeh ženske se pogosto ne pripiše njenim sposobnostim, ampak videzu, sorodstveni vezi, sreči ali kakšnemu drugemu zunanjemu dejavniku (Hryniewicz in Vianna, 2018). Ženske težje vstopijo v neformalne mreže, zaradi spola, saj so te mreže večinoma moške. Velikokrat pa se tudi srečujejo s pomanjkanjem časa, zaradi obveznosti, ki jih imajo doma (Linehan, Schllion in Walsh, 2001). Ženske se pogosto ne srečujejo z enakimi kriteriji za napredovanje kot moški. Pogosto se morajo bolj potruditi za doseganje vodstvenega položaja. V študiji Hryniewicz in Vianna (2018) so ženske poročale o tem, da moški lažje napredujejo, saj imajo manj obveznosti zunaj službe, prav tako se še vedno lastnosti vodje povezujejo z moškimi osebnostnimi lastnostmi. Moški pogosteje tvegajo in precenjujejo svoje sposobnosti, medtem, ko se ženske pogosteje podcenjujejo, njihova vedenja so manj tvegana, bolj jih skrbi, kako bodo njihovi odnosi z zaposlenimi vplivali na delo. Ženske se velikokrat na višje delovne položaje ne prijavijo, ne vprašajo po višjem plačilu ipd. (Hryniewicz in Vianna, 2018).

Moški in ženske se za vodilne vloge lahko pripravljajo s pomočjo izobraževanj, usposabljanj, izkušenj in osebnega razvoja. Vse to zahteva veliko vlaganj, truda in časa, kar pomeni, da je za vodilni položaj potrebno težko delo. Zato je razumljivo, da so moški in ženske do svojega položaja zelo zaščitniški in si ne želijo tega deliti z drugimi (Klenke, 1996). Vendar študije (Johnson in Mathur-Helm, 2011; Cherry, 2001) kažejo, da ženskam managerkam na poti do vodilnega položaja ni bilo zagotovljeno mentorstvo, vodenje, ki bi jim olajšalo prevzem vodilnih vlog, njihovo izobraževanje je bilo le tehnične narave. Torej, tudi če podjetja svojim zaposlenim ponudijo tehnično podporo in jih učijo nalog, ki jih bodo prevzeli, še ne pomeni, da jih to pripelje do odličnega uspeha v vodilnih vlogah (Cherry, 2001). Ženskam na splošno primanjkujejo ženske mentorice ali podpora ženskih vodij (Johnson in Mathur-Helm, 2011; Booyens, 1999). Glede na to, da so ženske trdo delale in so se morale zelo truditi brez podpore ženskih mentoric, začnejo ženske vodje verjeti, da morajo druge ženske stopati po isti poti. Čebele matice ne nujno sabotirajo napredovanja drugih žensk, lahko so tudi pasivne in nepripravljene pomagati, z razlogom, da bi ohranile obstoječi status (Johnson in Mathur-Helm, 2011).

Obstajajo tudi kritike, da je označevanje višjih managerk za čebele matice krivično. Mavin (2006) pravi, da raziskave, ki potrjujejo obstoj sindroma čebele matice, temeljijo na načelih in predpostavkah sestrinskega in solidarnostnega vedenja. Solidarnostno vedenje v tem primeru predvideva, da ženske vidijo druge ženske kot svoje naravne zaveznice, ne glede na hierarhične razlike in da bi morale starejše ženske, ki so višje na organizacijski lestvici, gledati na napredovanje žensk kot na individualno odgovornost. Mavin (2006) zagovarja, da so pričakovanja previsoka in jih ni mogoče izpolniti. Za razumevanje poklicne poti starejših višjih managerk je potrebno priznati, da imajo ženske bistveno drugačne izkušnje in se znajdejo v drugačnih situacijah, ko razvijajo svojo karierno pot v primerjavi z moškimi (Mavin, 2001).

Nekatere ženske, ki vstopajo v svet višjega managementa, ki je pretežno moško naravnan, se poskušajo vključiti v skupino, kar lahko privede do maskulinega vedenja. Medtem ko druge, ki ostanejo zveste svojim načinom vodenja, lahko občutijo marginalizacijo in nesprejetost s strani moških kolegov. Vsaka možnost lahko povzroči različne posledice. Torej, če se ženske odločijo prilagajati in vključiti v moško družbo so označene za čebele matice, saj ne zastopajo interesov žensk (Korabik, 1999). V avstralski študiji (Rindfleish, 2000), kjer so sodelovale ženske vodje, je večina povprašanih priznala, da obstajajo ovire za napredovanje žensk v managementu, vendar so poudarile, da je krivično, da se od njih pričakuje, da prevzamejo odgovornost za napredovanje drugih žensk. Mavin (2008) pravi, da je pogled na ženske vodje kot na solidarne ali čebele matice preveč binaren, ki zanemarja razlike znotraj skupine. Vodje delijo na »dobre«, ki pomagajo drugim ženskam, ali na »slabe«, ki so dosegle vodilni položaj na račun drugih žensk.

Spol je torej pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijo in vedenje vodstva, kakor tudi zaposlenih. Preučevanje odnosov med ženskami je lahko dobra iztočnica za nove raziskave. Obstoječe spolne vloge v različnih kulturah se lahko kažejo v mizoginem odnosu moških do žensk, kakor tudi negativnih odnosih med ženskami (Mavin, 2006).

1.3 DEJAVNIKI IN NAPOVEDNIKI POJAVA SINDROMA ČEBELE MATICE

1.3.1 Maskulino samoopisovanje

Spolna vloga je socialna vloga, ki zajema vedenja in odnose, ki so značilni, sprejemljivi ali zaželeni glede na biološki spol osebe (Levesque, 2011). Spolne vloge se običajno osredotočajo na pojme femininosti in maskulnosti, čeprav obstajajo tudi izjeme. Specifičnosti glede spolnih vlog se lahko močno razlikujejo med kulturami ali pa so si med seboj zelo podobne. Strokovnjaki niso enotni, katere lastnosti so biološko določene in katere so del socialnega konstrukta (Alters in Schiff, 2009).

Femininost in maskulnost sta socialna koncepta. Gre za raven občutka ženskosti oz. moškosti pri posamezniku, glede na to, kako je v družbi opredeljen moški in kako ženska. Govorimo o spolni identiteti posameznika. Dimenzija maskulnosti, ki je značilna za stereotipnega moškega, se nanaša na asertivne in nadzorovalne težnje (Eagly in Diekmann, 1997). Večina značilnosti te dimenzije se nanaša na asertivnost (npr.: dominantnost, ambicioznost, učinkovitost, agresivnost, voditeljsko vedenje) in na neodvisnost od drugih ljudi (samozadostnost, individualizem). Nekateri atributi pa se nanašajo tudi na osebno učinkovitost (samozaupanje, občutek superiornosti, lahko odločanje) in na vidike osebnega stila (neposrednost, pustolovstvo, nepripravljenost vdati se). Dimenzija femininosti, ki je značilna za stereotipno žensko, pa se nanaša na skrb za druge. Pri tej dimenziji dominirata lastnosti, kot sta skrbnost in negovanje, ki se kaže v lastnostih, kot so prijaznost, sposobnost popolne posvetitve drugim, sočutnost, želja po umirjanju napetosti, vdanost, pripravljenost pomagati in ljubezen do otrok. Nekatero tipično ženske lastnosti pa se nanašajo tudi na interpersonalno občutljivost in emocionalno izraznost ter vidike osebnega stila (nežnost, blaga govorica) (Avsec, 2002).

Pomen spola oblikujemo v socialnih situacijah in pri interakciji s pomembnimi drugimi. Ženske se tako identificirajo z ženskimi in moški z moškimi lastnostmi, lahko pa pride tudi do tega, da se moški dojemajo kot ženstveni in ženske kot možate (Stets in Burke, 2000). Maskulnost in femininost nista fiksna koncepta, ampak se spreminjata in sta kulturno ter zgodovinsko odvisna od pomenov, ki jima jih pripisujemo, torej od oblik subjektivnosti (usmeritve v razmišljanju, čustvih in vrednotenju), ki prepoznavajo, da se lahko moški in ženske obnašajo na načine, ki jih lahko označimo za maskuline ali feminine (Due Billing in Alvesson, 2000). Postavljanje maskulnosti in femininosti na dva nasprotna pola ohranja stereotipe, ki ostajajo nespremenjeni (Charles in Davies, 2000).

S problematiko spolnih stereotipov se pogosto srečamo pri zaposlovanju in napredovanju žensk v organizacijah (Heilman, 2001). Managerski in podobni vodstveni položaji so velikokrat opisani kot maskulini, saj se pričakuje, da so te osebe agresivne, tekmovalne, močne in neodvisne. Te lastnosti pa se ne skladajo s tipičnimi femininimi lastnostmi. Ker

takšnih lastnosti ne pripisujemo ženskam, so te pogosto prikrajšane za napredovanja ali celo za zaposlovanje na vodilnih položajih (Heilman, 1983).

Kadar v organizaciji prevladuje moški spol, so pogosto zaželene maskuline lastnosti, kot so agresivnost, tekmovalnost, odločnost, samostojnost, ambicioznost, dominantnost itd. Kadar te lastnosti postanejo bolj cenjene, feminine lastnosti (sodelovanje, občutljivost za druge, altruizem in toplina) lahko ostanejo v ozadju. Ženske lahko začnejo dvomiti v svoje sposobnosti, saj so njihove lastnosti manj zaželene v organizacijah oz. ne tako pomembne (Martin, 2001).

Zaradi stereotipov o lastnostih dobrega vodje in zaradi spolnih vlog žensk, ki so v tem primeru neskladne, so ženske lahko prikrajšane za doseganje vodilnih položajev (Eagly in Karau, 2002; Heilman, 2001; Schein, 2001). Ženske se lahko temu prilagodijo tako, da prevzamejo značilnosti, ki jih povezujejo s poklicnim uspehom. V študiji (Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass in Bonvini, 2004) med moškimi in ženskimi profesorji so se ženske opisale bolj maskulino kot njihovi moški kolegi. Študija, ki je bila izvedena med člani upravnih odborov na Nizozemskem (Lückerath-Rovers, de Bos in de Vries, 2013), pa je pokazala, da so se ženske članice odbora opisale kot bolj statusno usmerjene, kar je stereotipno moška lastnost, kot njihovi moški kolegi in ženska kontrolna skupina. Podobne rezultate so odkrili tudi med starejšimi policistkami (Derks, Van Laar, Ellemers in de Groot, 2011), kjer pa so med drugim ugotovili, da je maskulino opisovanje sebe povezano s stopnjo diskriminacije, ki so je bile deležne same.

Faniko, Ellemers in Derks (2015) so neposredno primerjali samoopisovanje moških in žensk na nižjih ter višjih položajih in ugotovili, da so se starejše vodje opisale bolj maskulino ter ambiciozno kot mlajše ženske kolegice, ampak primerljivo kot moški kolegi. Odkrili so tudi pozitivno povezanost med maskulinim samoopisovanjem in številom podrejenih. Ti rezultati kažejo, da ženske na vodilnih položajih svojemu vodenju ne dodajajo tako zaželene feminine perspektive, ampak se prilagodijo moškemu načinu vodenja. Vprašanje je torej, ali ženske na vodilnih položajih prevzamejo lastnosti, ki so značilni za okolje, kjer prevladujejo moški, ali pa so na višje položaje izbrane ženske, ki imajo bolj izražene maskuline lastnosti (Faniko, Ellemers in Derks, 2020). Johnson in Mathur-Helm (2011) sta v svoji raziskavi, kjer so udeleženke na vprašanje, zakaj mislijo, da so za žensko potrebne nekatere maskuline lastnosti, odgovorile, da so jih samo tako drugi slišali, sprejeli in upoštevali njihovo mnenje. Udeleženke so v tej študiji na splošno menile, da je ženskam za uspeh potrebno maskulino vedenje, da bi postale verodostojne članice ekipe.

1.3.2 Socialna identifikacija

Ellemers (2001) prvi pojasni sindrom čebele matice, ki naj bi bil odgovor na grožnjo socialni identiteti. Socialna identiteta pomeni, da posameznik prevzame značilnosti socialne skupine,

s katero se identificira (Tajfel in Turner, 1986). Po teoriji socialne identitete težimo k pozitivnim ocenam lastne skupine v primerjavi z drugimi, zato, ker to prispeva k naši identiteti, katere pomemben del je skupinska pripadnost (Ule, 2004). Socialna identiteta ne pomeni le članstva v neki skupini, ampak predpisuje tudi ustrezno vedenje, norme za člane skupine (Vec, 2007). Teorija socialne identitete izhaja iz dejstva, da ljudje stremimo k pozitivni samopodobi in k samospoštovanju. Razvoj pozitivne socialne identitete je torej način, kako ohranimo dobro samopodobo in samospoštovanje (Ule, 2004).

Kadar ženske delajo v organizacijah, kjer je njihov spol zaznan kot manjvreden, lahko to postane grožnja njihovi socialni identiteti. Ta grožnja se lahko zmanjša na dva načina: bodisi tako, da člani izboljšajo položaj svoje skupine (kolektivna mobilnost), bodisi tako, da se psihološko umaknejo od skupine, ki negativno vpliva na identiteto posameznika (individualna mobilnost). Odločitev, ali si ženske želijo izboljšati socialno identiteto s pomočjo individualne ali kolektivne mobilnosti, je deloma določena z identifikacijo z določenim spolom. Ljudje, ki se s svojo skupino močno identificirajo, se te večinoma držijo in si prizadevajo izboljšati njen ugled. Posamezniki, ki se s svojo skupino ne poistovetijo v tolikšni meri, pa se od nje lažje oddaljijo in se raje ukvarjajo z izboljšanjem individualne identitete (Derks, Van Laar in Ellemers, 2009).

Pomembno je, da vemo, da je identifikacija s skupino relativno spremenljiv osebni konstrukt, ki je odvisen od konteksta in tipa skupine. Ženske, ki se ne morejo identificirati s svojo skupino v nekem kontekstu (npr. na delu), se lahko identificirajo v drugem okolju (npr. družinska srečanja) (Ellemers, Barreto in Spears, 1999). Socialna identiteta se gradi na podlagi primerjav med različnimi socialnimi kategorijami. Človek ima torej več socialnih identitet, ki jih aktivira po potrebi; predvsem tedaj, ko nastopi kot član skupine, ki je zanj pomembna. Socialna identiteta lahko vzpodbuja določeno socialno vedenje, ki ga odkrijemo in si ga prisvojimo (Ule, 2004). Ta vrednotenja postanejo sestavina naše predstave o sebi, ki ima več različnih podob. Podobe se združujejo v kognitivno-čustveno celoto pojma sebe, v socialno identiteto. Te delne samopodobe so močno spremenljive in odvisne od situacije. Različni deli samopodobe lahko delujejo neodvisno od drugih podob in proizvajajo neskončno različnost subjektivnih izkustev samega sebe v različnih socialnih situacijah in skupinskih pripadnostih (Turner, 1984). Pojava diskriminacije in sindroma čebele matice tako nista nujno odvisna od negativnih stališč do žensk, temveč sta lahko le odraz organizacijske kulture.

Individualna mobilnost oziroma oddaljevanje od pripadajoče skupine se pojavlja tudi pri drugih skupinah in ne samo pri ženskah. Do individualne mobilnosti lahko med drugim pride pri starejših ljudeh, kjer se starejši odrasli distancirajo od svoje skupine vrstnikov, zaradi negativnih stereotipov, vezanih na starost. Weiss in Freund (2012) sta ugotovila, da se starostniki bolj identificirajo s skupino srednjih let, svoje težave pa opisujejo kot manj resne,

kakor težave drugih starostnikov (Heckhausen in Brim, 1997). V raziskavi avtorjev Weiss, Sassenberg in Freund (2013) pa so ugotovili psihološke koristi distanciranja od svoje skupine, saj se na tak način starostnikom poveča samospoštovanje.

1.3.2.1 Vzpostavljanje razlik med skupinami in medskupinska diskriminacija

Ljudje v skupinah so bolj pozorni na razlike med skupinami, pri vrednotenju svoje skupine pa podlegajo različnim napakam v presoji. Svojo skupino vrednotijo previsoko, drugo skupino pa prenizko – temu pravimo vzpostavljanje pozitivne razlike (Tajfel, 1978). Z vzpostavljanjem pozitivne razlike želijo umetno zvišati vrednost lastne skupine in posredno lastno samopodobo. Ta proces je osnova za pojav medskupinske diskriminacije. Sherif (1966) je ugotovil, da sta za pojav medskupinskih konfliktov najbolj pomembna situacija, v kateri se nahajata obe skupini, in značaj skupinskih ciljev, postavljenih s to situacijo. Torej, če situacija zahteva tekmovalnost in konkurenčnost med skupinama, potem skupini razvijeta tekmovalni in konkurenčni odnos. Pojavi se močno favoriziranje lastne skupine – razvijejo se pozitivni predsodki, o nasprotni pa negativni predsodki.

Kadar situacija ni tekmovalna, torej terja od obeh skupin sodelovanje in solidarnost, manjka motiv za agresivnost in konflikt. Člani skupine razvijejo odnose, ki so sodelovalni in gojijo malo predsodkov o svoji ali drugi skupini (Sherif, 1966). Do dejanskih sprememb, torej odprave konfliktov, pride tedaj, ko skupni cilji obeh skupin omogočajo resnično ustvarjalno sodelovanje (Ule, 2004).

Težnje k vzpostavljanju pozitivne razlike med lastno in tujo skupino pa je Brown (1990) zaznal pri opazovanju skupin v vsakdanjem življenju, torej pri različnih delovnih skupinah v podjetju, šolah, pri različnih etničnih skupinah, pri skupinah mladostnikov. Sama različnost skupin še ne privede do pristranskega ocenjevanja članov druge skupine, temveč mora sama situacija, v kateri se znajdetta dve skupini, podpirati njuno medsebojno konkurenčnost in tekmovalnost. Učinek vzpostavljanja pozitivne razlike je bolj izrazit, kolikor več boja in tekmovanja za prestiž skupine je v dani socialni situaciji (Ule, 2004).

Težnja k homogenosti skupine je socialno moteča oziroma škodljiva, ker pomaga utrjevati medetnične razlike in predsodke. Predsodki bodo vladali toliko časa, dokler bomo na pripadnike druge skupine gledali kot na »one«, brez kakršnih koli diferenciacij med posameznimi člani.

Podoben pojav je tudi »učinek preloma«, ki pomeni manjšo pripravljenost na sodelovanje s člani druge skupine, kakor s člani lastne skupine. Vendar so pripadniki skupine bolj pripravljeni tekmovati s člani druge skupine, kakor s člani lastne. Učinek preloma kaže, da se dogaja nekaj kvalitativno drugega, če zremo nase ali na druge ljudi z vidika pripadnosti različnim skupinam, kot pa če gledamo nanje ali nase kot na posameznike. Tako smo

pripravljeni verjeti, da nas drugi ogrožajo, izkoriščajo ipd., ali da se moramo »mi« boriti z »njimi«. Naše vedenje je drugačno, kot če gledamo na druge ljudi kot na posameznike (Baron in Kerr, 2003).

1.3.3 Legitimizacija spolne hierarhije

Kadar ženske na vodilnih položajih diskriminirajo ženske na nižjih položajih, vplivajo na legitimizacijo neenakosti med spoloma. Neenakost postane družbeno sprejemljiva, saj se tudi same ženske strinjajo z negativnimi stereotipi o ženskah, lahko tudi nasprotujejo ali ne podpirajo ukrepov, ki bi povečevali enakost med spoloma. Kadar so ženske pretirano kritične do drugih, mlajših žensk, da so manj ambiciozne in manj predane delu kot njihovi moški kolegi, legitimizirajo trenutne razlike med spoloma. Ženske tako postavijo v slabši položaj v primerjavi z moškimi (Faniko, Ellemers in Derks, 2015; Derks, Ellmers, Van Laar in de Groot, 2011; Derks, Van Laar in Ellemers, 2011; Ellemers idr., 2004).

Stroebe idr. (2009) so ugotovili, da so ženske, ki so dosegle osebni uspeh v organizacijah, kjer prevladujejo moški, menile, da so bili selekcijski postopki legitimni, čeprav so obstajali znaki spolne pristranskosti. V raziskavi, ki je potekala med policistkami, so ugotovili, da so starejše policistke zanikale, da je diskriminacija na podlagi spola še vedno težava v njihovi organizaciji, poročale pa so tudi o nizki pripravljenosti za mentorstvo mlajšim ženskam (Derks, Ellmers, Van Laar in de Groot, 2011).

Čebele matice pogosto nasprotujejo politikam za enakopravnost spolov (Derks, Ellmers, Van Laar in de Groot, 2011). V študiji Ng in Chui (2001) so ugotovili, da so si ženske na ne-vodstvenih položajih veliko bolj prizadevale za politiko enakosti spolov kot moški (npr. fleksibilen delovni čas, politika kvot, dodatno usposabljanje za ženske itd.), medtem ko so ženske in moški na vodstvenih položajih nasprotovali ukrepom. Starejše ženske so nasprotovale politiki kvot, vendar pa so te ženske podpirale politike, namenjene podpori starejšim ženskam, ki so že dosegle vodstveni položaj. Po teh ugotovitvah bi lahko sklepali, da čebele matice ne podpirajo mlajših žensk pri napredovanju, vendar nimajo predsodkov do žensk na splošno, saj še vedno podpirajo starejše ženske oziroma skupino, s katero se identificirajo (Faniko, 2015). Kar je skladno s teorijo socialne identitete (Tajfel, Turner, Austin in Worchel, 1979), torej, kako človek doživlja sebe na podlagi tega, kateri skupini pripada. Tajfel (1979) pravi, da so skupine, katerim ljudje pripadajo, pomemben vir ponosa in samozavesti. Skupine nam dajejo občutek socialne identitete, občutek pripadnosti družbenemu svetu. Skozi proces družbene kategorizacije ločujemo ljudi na pripadnike naše skupine in pripadnike druge skupine. Osrednja hipoteza teorije socialne identitete je, da bodo člani skupine skušali najti negativne lastnosti nasprotne skupine in s tem izboljšati svojo samopodobo.

1.4 POSLEDICE SINDROMA ČEBELE MATICE

Fenomen čebele matice je prodorna dinamika, v kateri postane neenakost spolov sprejemljiv pojav. Kadar se ženske prilagodijo maskulini organizacijski kulturi, se negativni stereotipi glede žensk krepijo, saj se tudi ženske oddaljujejo od drugih predstavnic. Pogosto zanikajo, da diskriminacija na podlagi spola sploh obstaja. Takšno vedenje pripomore k ohranjanju trenutne spolne hierarhije.

1.4.1 Posledice za ženske vodje

Vedenje, značilno za čebelo matico, lahko ženski vodji na kratek rok prinese priložnost za napredovanje na višji položaj. V organizacijah, kjer prevladujejo moški, lahko hitro rastoče število ženskih vodij ogroža socialno identiteto moških v podjetju (Scheepers, 2009). Izbira čebele matice za vodilni položaj lahko zmanjša to ogroženost in ohranja obstoječe stanje na dva načina. Prvi način, napredovanje ene ženske, pomaga pri predvidevanju, da je organizacijska hierarhija prepustna, kar olajša notranje ali zunanje pritiske za izboljšanje priložnosti za ženske (Wright, 2001; Wright in Taylor, 1998). Drugi način pa je, da ženska, ki se strinja s trenutno spolno hierarhijo (torej zanika, da diskriminacija na podlagi spola obstaja v organizaciji), ohranja trenutno situacijo, kjer na vodilnih položajih prevladujejo moški (Derks idr., 2016).

1.4.2 Posledice za ženske zaposlene

Vpliv čebel matic na kariero mladih žensk se lahko odraža na način, da se zmanjšajo poklicne ambicije mladih zaposlenih, zmanjšajo pa se tudi zaznane priložnosti za uspeh. Torej, kadar ženske vodje izražajo spolne stereotipe o svojih ženskih podrejenih, se ta prepričanja zdijo bolj verodostojna in škodljiva za kariero žensk, saj se ne obravnavajo kot seksistična opažanja (Baron, Burgess in Kao, 1991; Sutton, Elder in Douglas, 2006). Na takšen način lahko vodje omejijo priložnosti, ki bi koristile karieri mladih žensk. Čebele matice pa lahko na takšen način škodujejo samozavesti mladih žensk, saj naj bi delovale v najboljšem interesu svojih zaposlenih (Ely, 1994). Ženske zaposlene potrebujejo ženske vzornice – mentorice, zlasti v organizacijah, kjer prevladujejo moški (Sealy, 2010; Sealy in Singh, 2010; Lockwood, 2006; Gibson, Cordova, Murrell, Crosby in Ely, 1999). Ely (1994) pa je ugotovil, da ravno v teh organizacijah mlajše zaposlene ženske ocenjujejo svoje ženske vodje kot slabše vzornice, saj je zaradi njihovega vedenja z njimi težje delati. Kadar se ženske podrejene ne morejo identificirati s svojimi ženskimi vodjami, to lahko vpliva na njihovo samozavest, saj ocenijo, da je takšen uspeh nedosegljiv (Gibson, 2003; Hoyt in Simon, 2011). Kadar se ženske vodje ne želijo povezati s svojimi podrejenimi in poudarjajo, kako zelo različne so od njih, so mlajše ženske demoralizirane, napredovanje pa lahko dojemajo kot nedosegljivo ali nezaželeno (Derks idr., 2016).

1.4.3 Posledice za organizacije

Raznolikost spolov v organizaciji prinaša različne prednosti, saj lahko na ta način dobijo različne perspektive in načine dela, ki jih moški in ženske prinašajo v organizacijo (Post in Byron, 2015). Sindrom čebele matice omejuje zmožnosti organizacij, da dejansko izkoristijo prednosti raznolikosti spolov, saj se ženske začnejo vesti v skladu s pričakovanji drugih. Prevzamejo maskuline lastnosti, ki so očitno bolj zaželene, svojim ženskim podrejenim pa na tak način sporočajo, da morajo »zmanjšati« svojo femininost, če želijo biti sprejete (Derks idr., 2016). Organizacije, ki želijo povečati raznolikost spolov na vodilnih položajih, ne morejo preprosto omogočiti napredovanje nekaj ženskam in pričakovati, da bodo na takšen način dobili različno perspektivo na stvari, če se bodo te ženske še vedno počutile ogrožene. Preučiti bi morali svojo organizacijsko kulturo in ugotoviti, zakaj bi raznolikost spolov bila resnično dobrodošla (Derks idr., 2016). Raznolikost spolov v organizaciji prinaša večji nabor izkušenj, znanja, vrednot in veščin (van Knippenberg in Schippers, 2007). Prav tako prinaša raznolike sloge vodenja in vpliva na odnose v delovnih skupinah (zmanjša se kategorizacija na podlagi spola) (Kearney, Geber in Voelpel, 2009).

1.4.4 Posledice za spolno hierarhijo

Na družbeni ravni je sindrom čebele matice pojav, ki legitimizira sedanjo neenakost med spoloma, ker ljudem omogoča sklepati, da so ženske same krive za svoje nižje položaje. V različnih priljubljenih medijih je fenomen prikazan kot dokaz, da sistem ni nepravilen, ampak, da rivalstvo med ženskami povzroča, da ženske vodje omejujejo karijerne priložnosti svojim podrejenim kolegicam (Mavin, 2008). Tudi to dojemanje izhaja iz stereotipnih prepričanj, da morajo ženske sodelovati in pri delu skrbeti ena za drugo, moški pa lahko tekmujejo (Eagly in Karau, 2002) oziroma, da je rivalstvo med ženskami nezrela oblika tekmovalnosti. Ugotovili so tudi, da kadar sta na delu v konflikt vključeni dve ženski, drugi zaposleni to ocenjujejo kot večji problem, kot pa če konflikt nastane med moškim in žensko ali med dvema moškima (Sheppard in Aquino, 2013). Sindrom čebele matice tako ustreza spolnemu stereotipu, da so ženske sovražne ena do druge na posreden način, odvrta pa od pravega problema, da se ženske znajdejo v težkih okoliščinah, kjer imajo zmanjšane priložnosti, kar privede do vedenja, ki je značilno za čebele matice (Derks idr., 2016). Čebele matice lahko na takšen način pošljejo močno sporočilo družbi. Kadar ženske na vrhu trdijo, da diskriminacija ne obstaja in da se ženske, ki ne uspejo prebiti steklenega stropa, ne trudijo dovolj, lahko to vodi do opustitve socialnih in političnih pritiskov za odpravo neenakosti spolov na delovnem mestu (Wright, 2001).

1.5 SPOPADANJE S POJAVOM SINDROMA ČEBELE MATICE

1.5.1 Zmanjševanje ogroženosti socialne identitete

Vedenje, ki je značilno za čebele matice, je individualna mobilnost od skupine sodelavk. Ženske se tako ne identificirajo s svojim spolom na delovnem mestu. Derks idr. (2016) predlagajo, da se ženske ne bi distancirale od svoje skupine, če se ne bi počutile ogrožene na delovnem mestu. Občutek ogroženosti pa krepi to, da niso obravnavane na enak način kot moški (Ellemers idr., 1999). Odziv čebele matice izhaja iz občutka ogroženosti, da jo bodo drugi kategorizirali kot žensko in ne kot posameznico. Več, kot je predsodkov glede spola v organizaciji, večja je ogroženost. Ženske, kakor tudi druge manjšine z nizko skupinsko identifikacijo, skrbi, da bi se lahko slabo delovanje drugih članov skupine negativno odražalo tudi na njih samih (Duguid, 2011; Wout, Danso, Jackson in Spencer, 2008; Shapiro in Neuberg, 2007). Takšna oblika grožnje pa bi se lahko zmanjšala na način, da se ženskam nudi potrditve glede njihove osebne identitete. Kadar se ženske osredotočijo na svoje osebne dosežke in vrednote, s tem izboljšujejo svojo samopodobo (Aronson, Cohen in Nail, 1999). S takšnim vedenjem zmanjšujejo potrebo po individualni mobilnosti od skupine drugih žensk.

Cohen, Garcia, Apfel in Master (2006) so ugotavljali, da temnopolti študenti v Združenih državah doživljajo več stresa, zaradi negativnega stereotipa, glede njihove inteligentnosti. Takšen nivo stresa lahko vpliva na učno uspešnost študentov. V študiji (Cohen, Garcia, Apfel in Master, 2006) so ugotovili, da se stopnja stresa zmanjša s pomočjo samopotrditvenih vaj, s katerimi se posamezniki opomnijo na svoja močna področja, na svoje sposobnosti. Izboljšali so se tudi učni dosežki. Pri vajah samopotrditve se posameznik osredotoči in opomni na lastne kompetence na drugem področju, ki ni povezano z grožnjo, opomni se na tiste dele sebe, ki jih ceni (Aronson idr., 1999). Z vajo samopotrditve posamezniki zmanjšajo potrebo po individualni mobilnosti od manjšinske skupine.

Podobno delujejo tudi pozitivne povratne informacije, ki jih ženske lahko prejemajo od drugih (npr. od nadrejenih), kar lahko vpliva na zmanjševanje ogroženosti glede identifikacije s skupino istega spola na delovnem mestu (Derks, Scheepers, Van Laar in Ellemers, 2011; Derks, Van Laar in Ellemers, 2009). Ogroženost posameznikov se lahko torej manjša s pozitivnimi povratnimi informacijami in samopotrditvenimi vajami. Raziskovalke (Faniko, Ellemers in Derks, 2015; Derks, Van Laar in Ellemers, 2011) so ugotovile, da so se ženske policistke, kakor tudi pripadnice manjšin, identificirale s svojo skupino, če so jih opomnili na čase, ko so bile njihove osebne kvalitete prepoznane. Kljub temu, da je teorija samopotrditve dober pristop k ublažitvi odzivov čebel matic, ki se ne identificirajo s svojim spolom, pa lahko samopotrditev vpliva tudi na to, da posameznice

niso motivirane za socialne spremembe, saj se začnejo počutiti dobro v trenutni situaciji (Derks idr., 2009).

1.5.2 Zmanjševanje prepričanja o legitimnosti sistema

Drugi način, s katerim lahko zmanjšujemo pojav čebele matice, je, da se ženske bolj zavedajo, kako implicitni spolni predsodki in kolektivna prikrajšanost žensk vplivajo na položaj žensk kot skupine in kako so lahko osebno prizadete, zaradi diskriminacije na podlagi spola. Seveda sistemi napredovanja niso po definiciji diskriminatorni do žensk, razlike v položajih med moškimi in ženskami so pogosto deloma posledice dejanskih razlik pri življenjskih odločitvah (ženske v povprečju preživijo manj časa na delu kot moški). Vendar je, kadar pride do diskriminacije pri napredovanju, manj verjetno, da bodo čebele matice opazile takšno neenakost. Da bi ženske vodje lahko izboljšale priložnosti za mlade ženske, je potrebno zavedanje, da so mnogokrat večje razlike v položaju moških in žensk posledica spolnih stereotipov na delovnem mestu (Van Zomeren, Spears, Fischer in Leach, 2004; Ellemers, 2002). Eden od razlogov, zakaj je dojemanje diskriminacije na splošno nizko, je, da so moderni izrazi seksizma običajno subtilni in implicitni; poudarjajo, da so razlike v napredovanjih med moškimi in ženskami posledica zaslužnosti (Ellemers in Barreto, 2015; Swim, Aikin, Hall in Hunter, 1995).

Taylor, Wright, Moghaddam in Lalonde (1990) so ugotovili, da tudi če se ženske zavedajo diskriminacije na ravni organizacije, je manj verjetno, da bodo opazile, ko bo neenakost spolov vplivala na njihovo življenje. Ženske, ki se slabše identificirajo s skupino sodelavk, zaznavajo manj diskriminacije kot ženske, ki se močneje identificirajo s skupino sodelavk. Vendar je zanikanje diskriminacije lahko le eden od načinov individualne mobilnosti (Hodson in Esses, 2002). Čebele matice pogosto zanikajo, da v organizaciji diskriminacija obstaja, pogosto je niti ne zaznajo. Ženske, ki se manj identificirajo s skupino žensk, pogosto ne zaznajo diskriminacije, ki je je deležna njihova skupina. Prav tako pa bodo te ženske manjkrat diskriminirane, v primerjavi z ženskami, ki se močno identificirajo z drugimi ženskami (Major, Quinton in Schmader, 2003; Operario in Fiske, 2001). Branscombe, Schmitt in Harvey (1999) so ugotovili, da kadar se osebe zavedajo, da so osebno diskriminirane, se še bolj identificirajo s skupino in spodbujajo kolektivne in ne individualnih strategij obvladovanja. Tako bi mogoče lahko zmanjšali pojav sindroma čebele matice, če bi se ženske vodje bolj zavedale, da se tudi njim osebno krajšajo priložnosti.

1.6 NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE

Namen magistrskega dela je raziskati, ali se napovedni faktorji za sindrom čebele matice (višje izražene maskuline lastnosti in identifikacija s skupino) povezujejo z diskriminacijo

na delovnem mestu in negativnim odnosom do žensk na splošno. Zanima nas razlika med višjim in nižjim managerekim kadrom in razlika med mlajšimi ter starejšimi vodjami.

Cilj je ugotoviti, ali se pri ženskih vodjah pojavljajo vedenja, ki se povezujejo s sindromom čebele matice. Torej, ali se ženske vodje težje povežejo s skupino sodelavk in pri njih prevladujejo maskuline lastnosti. Ugotoviti želimo tudi, ali se pojavlja na njihovem delovnem mestu spolna diskriminacija ter kakšen odnos do žensk imajo vodje.

Na podlagi pregledane literature in izsledkov predhodnih raziskav smo zastavili naslednje hipoteze:

H1: Starejše managerke bodo v primerjavi z mlajšimi dosegle višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice (višja izraženost maskulinih lastnosti in manjša identifikacija s skupino).

Faniko, Ellemers in Derks (2015) so neposredno primerjali samo opisovanje moških in žensk na nižjih in višjih položajih, kjer so ugotovili, da so se starejše vodje opisale bolj maskulino in ambiciozno, kot mlajše ženske kolegice.

H2: Višje pozicionirane managerke bodo v primerjavi z nižje pozicioniranimi managerkami dosegle višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice (višja izraženost maskulinih lastnosti in manjša identifikacija s skupino).

Faniko, Ellemers in Derks (2015) so odkrili pozitivno povezanost med maskulinim samoopisovanjem in številom podrejenih.

H3: Managerke, ki so zaposlene v organizaciji, kjer je diskriminacija žensk večja, bodo v primerjavi z ženskami, ki so zaposlene v organizaciji, kjer je diskriminacija žensk manjša, dosegle višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice.

Martin (2001) pravi, da so, kadar v organizaciji prevladuje moški spol, pogosto zaželeno maskuline lastnosti, ki postanejo bolj cenjene, feminine lastnosti pa lahko ostanejo v ozadju. Ženske morda začnejo dvomiti v svoje sposobnosti, saj so njihove lastnosti manj zaželeno v organizacijah oz. ne tako pomembne (Martin, 2001). Ellemers idr. (2004) so ugotovili, da so ženske profesorice starejših generacij (ko so bili predsodki o ženskah bolj negativni, kot so sedaj) bolj stereotipno opisovale svoje dodiplomske študentke in podale bolj maskuline opise sebe. Tudi Derks, Van Laar, Ellemers in de Groot (2011) so ugotovile, da so, kadar so njihove udeležanke spomnili na dogodke, kjer je bilo očitno, da so bile diskriminirane zaradi spola, kazale vedenje, ki ga lahko povežemo s sindromom čebele matice (maskulino samoopisovanje in distanciranje od skupine sodelavk).

H4: Ženske vodje, ki dosegajo višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice, bodo imele primerljiv odnos do žensk na splošno, kot ženske, ki dosegajo nižje vrednosti pri omenjenih spremenljivkah.

V študiji Ng in Chui (2001) so ugotavljali, ali se starejše ženske, ki so na vodstvenih položajih, trudijo izboljšati položaj žensk na delovnem mestu. Ugotovili so, da so si ženske na ne vodstvenih položajih veliko bolj želele sprememb, kot so npr. fleksibilen delovni čas, politika kvot, dodatno usposabljanje za ženske itd., medtem ko so ženske in moški na vodstvenih položajih nasprotovali ukrepom. Starejše ženske so nasprotovale politiki kvot, vendar pa so te ženske podpirale politike, namenjene podpori starejšim ženskam, ki so že dosegle vodstveni položaj. Po teh ugotovitvah bi lahko sklepali, da čebele matice ne podpirajo mlajših žensk pri napredovanju, vendar nimajo predsodkov do žensk na splošno, saj še vedno podpirajo starejše ženske (Faniko, 2015). Ženske bomo razdelili v skupine glede na vrednosti, ki so jih dosegale pri vprašalniku maskulinosti in identifikacije s skupino. Upoštevali bomo mediano in standardno deviacijo posameznih vprašalnikov.

1.6.1 Omejitve raziskave

Sindroma čebele matice ne moremo raziskovati neposredno, zaradi družbeno zaželenih odgovorov. To je težnja udeležencev, da izbirajo odgovore, za katere menijo, da so bolj socialno sprejemljivi, kot da bi izbrali odgovore, ki odražajo njihove resnične misli ali vedenja (Grimm, 2010). Udeleženke bi lahko na vprašanja o vedenju ali osebnostnih lastnostih odgovarjale na način, da bi se prikazale v dobri luči, poročale bi o »dobrem vedenju«, medtem ko je poročanja o neželenem vedenju bistveno manj. Torej je smiselno, da raziskujemo le napovedne faktorje za pojav sindroma čebele matice. Predhodne raziskave so pokazale, da sta višja izraženost maskulinih lastnosti in socialna izolacija od skupine tesno povezani z vedenjem čebel matic (pretirana kritičnost do podrejenih ženskega spola, ustrahovanje in oviranje napredovanja drugih žensk), vendar ne moremo trditi, da gre za isti fenomen. Kljub temu sta povišani maskulinitet in socialna izolacija pomembna dejavnika na delovnem mestu.

Omejitev predstavlja tudi izbira vprašalnikov na temo diskriminacije na delovnem mestu in odnosov do žensk, saj bi lahko udeleženci odgovarjali s socialno zaželenimi odgovori. To težavo smo želeli omejiti tako, da udeleženkam pojasnimo vlogo vprašalnikov, jih spodbudimo k podajanju resničnih odgovorov in poudarimo njihovo anonimnost.

Nekateri uporabljeni vprašalniki niso standardizirani v slovenskem okolju, kar pa smo naslovili s pilotno študijo, v kateri smo preverili psihometrične lastnosti prevedenih vprašalnikov. Omejitev raziskave je tudi vzorčenje, saj smo težko našli udeleženke, število sodelujočih pa je majhno.

2 METODA

V poglavju metoda opišemo demografske značilnosti naših udeleženk in vprašalnike, ki smo jih uporabili ter potek raziskovanja.

2.1 VZOREC

V raziskavi so sodelovale odrasle osebe ženskega spola, ki zasedajo vodilne položaje v organizacijah v Sloveniji. Udeleženke so zaposlene v različnih zasebnih in javnih podjetjih in drugih organizacijah ter različnih panogah dela. Vprašalnike smo v spletni obliki posredovali kadrovskim službam in tajništvom ter jih prosili za sodelovanje vodstvenega kadra. Podjetja smo iskali v podatkovni bazi slovenskih izvoznikov. Vključili smo večja podjetja in srednje velika podjetja, kjer je bilo razvidno, da so hierarhično organizirana na podlagi poslovnih funkcij (kadrovska, nabavna, proizvodna, finančna, prodajna ...). V raziskavo smo vključili tudi javne ustanove, kot so osnovne, srednje šole in občine v Sloveniji. Primerjali smo dva vzorca – ženske, ki so na višjih managerskih položajih (generalne direktorice, predsednice uprave, članice uprave, izvršne direktorice), in ženske vodje, ki so na nižjih položajih (vodje oddelkov, vodje posameznih enot).

Tabela 1

Značilnosti udeleženk

DEMOGRAFSKA SPREMENLJIVKA	Starostna skupina	Število	Skupaj
Mlajše vodje	21 do 30 let	1	17
	31 do 40 let	16	
Starejše vodje	41 do 50 let	31	53
	51 do 60 let	22	
	Skupaj	70	70

Iz Tabele 1 lahko razberemo, da je v raziskavi sodelovalo 70 udeleženk. Udeleženke pripadajo štirim starostnim skupinam. 17 je mlajših vodij in 53 starejših.

Tabela 2

Delovno mesto

Delovno mesto	Število	Odstotek
Generalna direktorica	5	7,10
Predsednica uprave	2	2,90

Članica uprave	2	2,90
Izvršna direktorica	4	5,70
Vodja oddelka	26	35,70
Vodja posamezne enote	20	28,60
Drugo	11	15,70
Skupaj	70	100,00

V tabeli 2 lahko vidimo podatke o številu udeleženk, glede na to, katero delovno mesto zasedajo, ter odstotek, ki ga predstavlja določeno delovno mesto v vzorcu.

Tabela 3

Položaj v organizaciji

Položaj	Število	Odstotek
Višje vodstvene uslužbenke	19	27,10
Nižje vodstvene uslužbenke	51	72,90
Skupaj	70	100,00

Iz tabele 2.1.3. lahko razberemo število višjih vodstvenih uslužbenk in število nižjih vodstvenih uslužbenk ter odstotek, ki ga predstavlja posamezni položaj v vzorcu.

2.2 PRIPOMOČKI

Pri raziskovanju smo uporabili naslednje vprašalnike:

Vprašalnik femininosti in maskulinosti (Avsec in Musek, 1999) vsebuje štiri lestvice, ki merijo pozitivne, socialno zaželene, in negativne, socialno nezaželene, vidike maskulinosti in femininosti: pozitivna maskulinitet (M+), negativna maskulinitet (M-), pozitivna femininitet (F+) in negativna femininitet (F-). Lestvici pozitivne maskulinosti in pozitivne femininitet vsebujeta po 10 postavk, lestvici negativne maskulinosti in negativne femininitet pa po 5 postavk. Vprašalniku je dodanih še 10 lastnosti, ki se nanašajo na različne temeljne dimenzije osebnosti, z namenom ustvariti nevtralen kontekst. Alfa koeficienti zanesljivosti so bili na slovenskem vzorcu 1071 poskusnih oseb (srednješolci in študenti) naslednji: α (M+)=0,78; α (M-)=0,72; α (M)=0,82; α (F+)=0,81; α (F-)=0,63 α (F)=0,81. Poskusne osebe morajo na lestvici od 1 (zelo neizražena) do 5 (zelo izražena) oceniti, v kolikšni meri je posamezna postavka izražena pri njih. Za vsako lestvico seštejemo točke ustreznih postavk.

Vprašalnik identifikacije s skupino (Group Identification Scale – GIS) (Sani, Madhok, Norbury, Dugard in Wakefield, 2014) vsebuje 4 postavke, ki se ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 7 (močno se strinjam). Skupni dosežek na postavkah

prevedemo kot stopnjo identifikacije s skupino. Pri pilotni študiji, ki smo jo izvedli na 14 udeleženkah, smo ugotovili notranjo zanesljivost vprašalnika $\alpha=0,77$.

Lestvica odnosa do žensk – skrajšana različica (Attitudes Toward Women Scale – Short version) (Spence, Helmrich in Stapp, 1978), vsebuje 25 postavk, ki se ocenjujejo na 4-stopenjski lestvici od A (nikakor se ne strinjam) do D (močno se strinjam). Nizek skupni dosežek tolmačimo kot pozitiven, sprejemajoč odnos do žensk. Notranja zanesljivost lestvice, ki smo jo izvedli v pilotni študiji, je $\alpha= 0,73$.

Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu (n. a., 2018), vsebuje 28 postavk, ki se vrednotijo od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (močno se strinjam). Visok dosežek interpretiramo kot višjo zaznano diskriminacijo žensk na delovnem mestu. Vprašalnik smo se kljub odsotnosti vira odločili uporabiti v nalogi, saj so postavke oblikovane jasno in zajemajo vsa področja pojava diskriminacije žensk na delovnem mestu. Tudi za to lestvico smo preverili Cronbachovo α v pilotni študiji, ki pa je 0,82.

2.3 POSTOPEK

Vprašalnike smo pretvorili v spletno obliko in jih posredovali predstavnikom kadrovskih oddelkov izbranih organizacij, te pa naprosili, da vprašalnike posredujejo ženskim vodjam v organizaciji. Spletna stran, na kateri smo iskali podjetja, je www.sloexport.si, kjer smo poslali vprašalnike vsem večjim podjetjem (podjetjem, ki imajo več kot 11 zaposlenih). Drugi vir iskanja udeležencev pa je bilo družbeno omrežje Facebook. Skupaj z vprašalniki so bila podana tudi navodila. Čas reševanja vprašalnikov ni bil omejen. Poleg zgoraj opisanih vprašalnikov smo udeleženke povprašali o demografskih podatkih: o starosti in položaju v organizaciji. Po pridobitvi rešenih vprašalnikov smo odgovore analizirali s pomočjo programa SPSS.

3 REZULTATI

3.1 OPISNA STATISTIKA

Tabela 4

Opisna statistika lestvice odnosa do žensk, diskriminacije na delovnem mestu, identifikacije s skupino in vprašalnika maskulinnosti in femininnosti

	N	Min	Max	M	SD
Lestvica odnosa do žensk	70	30	62	43,77	7,91
Vprašalnik identifikacije s skupino	70	2	28	18,93	5,71
Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu	70	33	98	66,93	15,40
Vprašalnik maskulinnosti in femininnosti					
Maskulinnost	70	27	64	46,99	6,53
Negativna maskulinnost	70	6	18	10,33	3,15
Pozitivna maskulinnost	70	20	48	36,66	4,60
Femininnost	70	31	69	52,77	8,27
Pozitivna femininnost	70	23	49	37,97	5,84
Negativna femininnost	70	8	22	14,80	3,19

Opombe: N – numerus, Min. – minimum, Max. – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija.

V tabeli 4 je podana deskriptivna statistika uporabljenih vprašalnikov. Iz tabele lahko razberemo število udeleženk, minimum, maksimum, aritmetično sredino in standardni odklon za vprašalnik maskulinnosti in femininnosti, lestvico odnosa do žensk, lestvico spolne diskriminacije na delovnem mestu in vprašalnik identifikacije s skupino.

3.2 TEST NOTRANJE SKLADNOSTI IN NORMALNOSTI

Tabela 5*Test notranje skladnosti uporabljenih vprašalnikov na našem vzorcu*

	Cronbach α
Vprašalnik maskulinnosti in femininnosti	
Maskulinnost	0,80
Femininnost	0,88
Lestvica identifikacije s skupino	0,83
Lestvica diskriminacije na delovnem mestu	0,91
Lestvica odnosa do žensk	0,83

V tabeli 5 najdemo izračune notranjih zanesljivosti vprašalnika maskulinnosti in femininnosti, lestvice identifikacije s skupino, diskriminacije na delovnem mestu in lestvice odnosa do žensk. Iz tabele lahko vidimo, da je notranja zanesljivost prevedenih vprašalnikov višja, kot pri testni študiji. Lestvica diskriminacije na delovnem mestu dosega odlično stopnjo zanesljivosti, medtem ko vse druge lestvice dosegaajo dobro stopnjo zanesljivosti.

Tabela 6*Kolmogorov-Smirnov test normalne razporeditve podatkov na našem vzorcu*

	p
Maskulinnost	0,20
Pozitivna maskulinnost	0,80
Negativna maskulinnost	0,01
Femininnost	0,20
Pozitivna femininnost	0,20
Negativna femininnost	0,01
Identifikacija s skupino	0,00
Diskriminacija na delovnem mestu	0,20
Odnos do žensk	0,34

V tabeli 6 vidimo razporeditev podatkov, ki so večinoma normalno porazdeljeni ($p > 0,05$). Porazdeljenost ni normalna pri podlestvicah: negativna maskulinnost in negativna femininnost ter pri lestvici identifikacije s skupino. Za primerjavo med skupinami smo pri spremenljivki identifikacija s skupino uporabili Mann-Whitney U test, ki je primeren za spremenljivke, kjer vzorec ni normalno porazdeljen.

3.3. OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED STAROSTNIMA SKUPINAMA

Tabela 7*Opisna statistika maskuliniteti, femininosti in identifikacije s skupino mlajših in starejših vodij*

		N	M	SD	SN
Maskulinitet	Mlajše vodje	18	44,06	4,14	0,98
	Starejše vodje	52	48,00	6,92	0,96
Femininitet	Mlajše vodje	18	54,39	7,22	1,70
	Starejše vodje	52	52,21	8,59	1,19
Identifikacija s skupino	Mlajše vodje	18	20,11	4,96	1,17
	Starejše vodje	52	18,52	5,94	0,82

Opombe: N – numerus, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija, SN – standardna napaka.

V tabeli 7 najdemo opisno statistiko maskuliniteti, femininosti in identifikacije s skupino. Iz tabele lahko razberemo, da so starejše vodje dosegale nekoliko višje vrednosti pri vprašalniku maskuliniteti, mlajše vodje pa so dosegale nekoliko višje rezultate pri femininosti in vprašalniku identifikacije s skupino.

Tabela 8*Statistična pomembnost razlik med vprašalnikoma maskuliniteti in femininosti, glede na starost (mlajše in starejše vodje) (t-test neodvisnih vzorcev)*

	t	df	p	MD	SE
Maskulinitet	-2,28	68	0,03	-3,94	1,73
Femininitet	0,96	68	0,34	2,18	2,26

Opombe: t-testna statistika, df – prostostna stopnja, F- frekvenca, p – statistična značilnost, MD – razlika med povprečji, SE – standardna napaka.

Tabela 8 ponazarja t-test neodvisnih vzorcev. Kadar je Sig p manjša od 0,05, lahko trdimo, da so razlike med skupinami statistično pomembne. V našem primeru je statistično pomembna razlika med mlajšimi in starejšimi vodjama v izraženosti maskuliniteti.

Tabela 9*Razlika med starostjo v identifikaciji s skupino*

	Mann-Whitney U	p

Identifikacija s skupino	383,00	0,25
--------------------------	--------	------

V tabeli 9 lahko vidimo, da med starostnima skupinama ni razlike pri identifikaciji s skupino. Ker identifikacija s skupino ni normalno porazdeljena spremenljivka, smo uporabili Mann-Whitney U test.

3.4 OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED DELOVNIMA POLOŽAJEMA

Tabela 10

Opisna statistika maskuliniteti, femininosti in identifikacije s skupino glede na položaj (višje in nižje vodstvene uslužbenke)

		N	M	SD	SN
Maskulinitet	Višje vodstvene uslužbenke	19	49,47	8,97	2,11
	Nižje vodstvene uslužbenke	51	46,06	5,16	0,74
Femininitet	Višje vodstvene uslužbenke	19	48,32	10,56	2,42
	Nižje vodstvene uslužbenke	51	54,43	6,63	0,93
Identifikacija s skupino	Višje vodstvene uslužbenke	19	17,26	6,37	1,42
	Nižje vodstvene uslužbenke	51	19,55	5,38	0,73

Opombe: N – numerus, Min. – minimum, Max. – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija, SN – standardna napaka.

Iz tabele 10 lahko razberemo razlike v vrednostih aritmetične sredine, standardnega odklona in napake pri izraženosti maskuliniteti ter femininiteti in identifikacije s skupino med višjimi ter nižjimi vodstvenimi uslužbenkami. Višje vodstvene uslužbenke so dosegale višje vrednosti pri vprašalniku maskuliniteti in nižje vrednosti pri femininiteti ter vprašalniku identifikacije s skupino.

Tabela 11

Statistična pomembnost razlik vprašalnika maskuliniteti in femininiteti glede na položaj (višji in nižji management) (t-test neodvisnih vzorcev)

	t	df	p	MD	SE
Maskulinitet	1,57	22,59	0,13	3,46	2,18
Femininitet	-2,36	23,49	0,03	-6,12	2,59

Opombe: t – testna statistika, df – prostostna stopnja, F- frekvenca, p – statistična značilnost, MD – razlika med povprečji, SE – standardna napaka.

V tabeli 11 lahko vidimo, da pri izraženosti maskulinih lastnosti ni statistično pomembnih razlik med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami. Vidimo pa statistično pomembno razliko med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami v izraženosti femininosti.

Tabela 12

Razlika med položajem pri identifikaciji s skupino

	Mann-Whitney U	p
Identifikacija s skupino	381,00	0,17

V tabeli 12 vidimo, da med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami ni razlik pri identifikaciji s skupino.

3.5 OPISNA STATISTIKA IN PRIMERJAVA MED VISOKO IN NIZKO STOPNJO DISKRIMINACIJE NA DELOVNEM MESTU

Tabela 13

Opisna statistika vprašalnika maskuliniteti in lestvice identifikacije s skupino glede na visoko in nizko stopnjo diskriminacije na delovnem mestu

	Diskriminacija na DM	N	M	SD	SN
Maskulinitet	Nizka diskriminacija	59	46,69	6,68	0,87
	Visoka diskriminacija	11	48,55	5,65	1,70
Identifikacija s skupino	Nizka diskriminacija	59	19,47	5,06	0,66
	Visoka diskriminacija	11	16,00	8,09	2,44

Opombe: N – numerus, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija, SN – standardna napaka.

V tabeli 13 najdemo opisno statistiko maskuliniteti in identifikacije s skupino. Iz tabele lahko razberemo, da so ženske, ki doživljajo več diskriminacije na delovnem mestu, dosegale višje rezultate pri vprašalniku maskuliniteti. Prav tako so ženske, ki doživljajo več diskriminacije na delovnem mestu, dosegale nižje vrednosti pri vprašalniku identifikacije s skupino.

Tabela 14

Statistična pomembnost razlik vprašalnika maskuliniteti glede na stopnjo diskriminacije na delovnem mestu (t-test neodvisnih vzorcev)

	t	df	p	MD	SE
Maskulinitet	-0,86	68	0,39	-1,85	2,15

Opombe: t – testna statistika, df – prostostna stopnja, F- frekvenca, p – statistična značilnost, MD – razlika med povprečji, SE – standardna napaka.

V tabeli 14 lahko vidimo, da pri izraženosti maskulinitetnih lastnosti ni razlik med ženskami, ki doživljajo več diskriminacije na delovnem mestu in med tistimi, ki doživljajo manj diskriminacije na delovnem mestu.

Tabela 15

Razlika med višjo in nižjo diskriminacijo na delovnem mestu pri vprašalniku identifikacije s skupino

	Mann-Whitney U	p
Identifikacija s skupino	253,50	0,25

Iz tabele 15 lahko razberemo, da ni razlik med višjo in nižjo zaznano diskriminacijo pri identifikaciji s skupino.

3.6 ANALIZA VARIANCE

Tabela 16

Opisna statistika lestvice odnosa do žensk glede na vrednosti pri vprašalnikih, ki napovedujejo sindrom čebele matice (visoka maskulinitet in nizka identifikacija s skupino).

	N	M	SD	SN
Nizke vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo SČM	52	43,87	8,14	1,13
Visoka maskulinitet	6	41,83	7,22	2,95
Nizka identifikacija s skupino	8	43,75	7,29	2,58
Visoke vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo SČM	4	45,50	9,47	4,74

Opombe: N – numerus, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija, SN – standardna napaka.

V tabeli 16 najdemo opisno statistiko najdemo opisno statistiko diskriminacije na delovnem mestu. Med sabo primerjamo štiri skupine: udeleženke, ki so dosegale nižje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice; udeleženke, ki dosegajo visoke vrednosti samo pri vprašalniku maskulinosti; udeleženke, ki se manj identificirajo s skupino sodelavk in udeleženke, ki so dosegle visoke vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice. Ženske, ki so dosegle visoke vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice, so dosegle nekoliko viške rezultate pri lestvici odnosa do žensk, kot ostale skupine.

Tabela 17

Enosmerna analiza variance – ANOVA lestvice odnosa do žensk in vrednostih, ki napovedujejo sindrom čebele matice (visoka maskulinitet in nizka identifikacija s skupino)

		Df	F	Sig.
Lestvica odnosa do žensk	Med skupinama	3	0,18	0,91
	Znotraj skupin	66		
	Skupaj	69		

Opombe: df - prostostna stopnja, F- frekvenca, Sig.-stopnja statistične pomembnosti $p < 0,05$

V tabeli 17 vidimo, da ni statistično pomembnih razlik med skupinami pri lestvici odnosa do žensk.

3.7 KORELACIJSKA ANALIZA

Tabela 18

Pearsonov koeficient korelacije med vprašalnikom maskulinosti, vprašalnikom identifikacije s skupino, lestvico spolne diskriminacije na delovnem mestu in lestvico odnosa do žensk

	Vprašalnik maskulinosti	Vprašalnik identifikacije s skupino	Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu	Lestvica odnosa do žensk
Vprašalnik maskulinosti	1			
Vprašalnik identifikacije s skupino	-0,27*	1		

Lestvica spolne diskriminacija na delovnem mestu	-0,04	-0,22	1	
Lestvica odnosa do žensk	0,06	-0,01	0,03	1

Opombe: *- korelacija je statistično pomembna na nivoju tveganja 0,05.

Iz tabele 18 je razvidna korelacija med lestvico diskriminacije na delovnem mestu in spremenljivkami, ki napovedujejo sindrom čebele matice (pripadnost skupini in maskulnost) – korelacija ni statistično pomembna. Prav tako ne gre za statistično pomembno korelacijo med lestvico odnosa do žensk in lestvico maskulnosti ter identifikacije s skupino. Lahko pa vidimo, da vprašalnik maskulnosti in vprašalnik identifikacije s skupino korelirata na statistično pomembni ravni.

3.8 KORELACIJSKA ANALIZA MED UPORABLJENIMI VPRAŠALNIKI

Za podrobnejšo razlago rezultatov smo opravili še korelacijsko analizo med uporabljenimi vprašalniki.

Tabela 19

Pearsonov koeficient korelacije med vsemi uporabljenimi lestvicami

	Vprašalnik maskulinnosti	Pozitivna maskulinnost	Negativna maskulinnost	Vprašalnik femininnost	Pozitivna femininnost	Negativna femininnost	Vprašalnik identifikacije s skupino	Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu	Lestvica odnosa do žensk
Vprašalnik maskulinnosti	1								
Pozitivna maskulinnost	0,90**	1							
Negativna maskulinnost	0,76**	0,40**	1						
Vprašalnik femininnost	-0,17	-0,11	-0,19	1					
Pozitivna femininnost	-0,19	-0,05	-0,31**	0,96**	1				
Negativna femininnost	-0,10	-0,20	0,09	0,84**	0,64**	1			
Vprašalnik identifikacije s skupino	-0,27*	-0,24*	-0,19	0,37**	0,39**	0,23	1		
Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu	-0,04	-0,11	0,08	-0,22	-0,26*	-0,09	-0,22	1	
Lestvica odnosa do žensk	0,06	-0,03	0,16	0,09	0,01	0,20	-0,01	0,03	1

Opombe: *-korelacija je statistično pomembna na nivoju tveganja 0,05, **-korelacija je statistično pomembna na nivoju tveganja 0,01.

Iz tabele 19 je razvidna korelacija med lestvico diskriminacije na delovnem mestu in pozitivno femininostjo. Lestvica identifikacije s skupino negativno korelira z maskuliniteto in pozitivno maskuliniteto, pozitivno korelira s femininostjo in pozitivno femininostjo. Opazimo tudi nekaj korelacij znotraj vprašalnika maskuliniteti in femininosti.

4 INTERPRETACIJA

Namen magistrskega dela je ugotoviti pojavnost sindroma čebele matice v slovenskih organizacijah. Zanimala nas je razlika med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami in njihovo starostjo. Zanimalo nas je tudi, ali se napovedni faktorji za sindrom čebele matice (višje izražene maskuline lastnosti in identifikacija s skupino) povezujejo z diskriminacijo na delovnem mestu in negativnim odnosom do žensk na splošno.

V **prvi hipotezi** smo ugotavljali, ali bodo starejše vodje v povprečju dosegale višje rezultate pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice (višja izraženost maskulinih lastnosti in nižja identifikacija s skupino). Starejše vodje so se opisovale bolj maskulino kot mlajše kolegice, vendar pri vprašalniku identifikacije s skupino ni bilo statistično pomembnih razlik med skupinama. Prvo hipotezo smo ovrgli.

V raziskavi smo preverjali ali se starejše vodje opisujejo bolj maskulino kot mlajše. Med skupinama je bila statistično pomembna razlika, starejše vodje so dosegale višje vrednosti pri vprašalniku maskulnosti. Dobljeni rezultati so skladni z raziskavo Faniko, Ellemers in Derks (2015), kjer so neposredno primerjali samoopisovanje moških in žensk na nižjih in višjih položajih ter ugotovili, da so se starejše vodje opisovale bolj maskulino in ambiciozno kot mlajše kolegice. Do podobnih rezultatov so prišli avtorji v študiji (Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass in Bonvini, 2004), kjer so se starejše ženske v akademskih vodah opisovale bolj maskulino in kazale več vedenj, ki jih pripisujemo sindromu čebele matice (socialno distanciranje in zanikanje diskriminacije). Avtorji so takšne rezultate pripisali razmeram na trgu dela, saj so to bile prve profesorice, prve ženske v pretežno moškem akademskem svetu. Glede na to, da je sindrom čebele matice odziv, ki ga izzove karierna pot posameznice, so raziskovalci predlagali, da bi se s povečevanjem števila žensk v akademskem svetu, pojavnost sindroma čebele matice zmanjšala. V študiji (Faniko, Ellemers in Derks, 2020), ki je bila izvedena 15 let kasneje, so to teorijo ovrgli. Profesorice so se še vedno opisovale bolj maskulino kot doktorske študentke, kljub temu, da se je število profesorice na univerzah povečalo.

V naši raziskavi so se najbolj maskulino opisovale ženske stare od 41 do 50 let, torej ne najstarejša starostna skupina (od 51 do 60 let). Na takšne rezultate bi lahko vplivalo to, da so to ženske v razcvetu kariere, kjer je družinska vloga potisnjena v ozadje, ženske pa se posvečajo karierni rasti. Powell (1992) razloži to kot obdobje zrelih let, v katerih ženske ne žrtvujejo več toliko časa in svojih potreb za družino, postanejo bolj neodvisne, se osredotočajo na delovne obveznosti in gradnjo kariere. Torej je maskulino samoopisovanje nekako smiselno, saj so odločnost, samostojnost, tekmovalnost, moč in načelnost pomembne lastnosti pri doseganju kariernih ciljev, zlasti v organizacijah, kjer prevladuje moški spol. Faniko, Ellemers in Derks (2020) so v študiji ugotovile, da se ženske profesorice in moški

profesorji z napredovanjem kariere opisujejo bolj maskulino, kot mlajše doktorske študentke in študenti. Raziskovalke so takšne rezultate pripisale razmeram na univerzah, kjer se cenijo in nagrajujejo stereotipne maskuline in agentne lastnosti. Zanimivo bi bilo raziskati, ali je maskulino samoopisovanje odvisno od kariernega obdobja, v katerem se znajdejo ženske, in ali se povečuje z željo po uspešnosti. Pomembno je omeniti, da ločeni vidiki sindroma čebele matice niso škodljivi in maskulino samoopisovanje še ne pomeni, da gre za sindrom čebele matice.

Pri identifikaciji s skupino ni bilo statistično pomembnih razlik med starejšim in mlajšim managementom. V raziskavi Faniko, Ellemers in Derks (2016) so avtorice ugotovile, da tudi če se starejše ženske ali ženske na višjem položaju niso čutile povezane s skupino mlajših ali nižjih managerk, so se lahko počutile povezane s skupino žensk na podobnem položaju ali podobne starosti. Ženske so se čutile povezane s skupino sodelavk, ki so delile skupne vrednote ali interese. Torej ni šlo za to, da bi te ženske menile, da so zelo drugačne od drugih žensk. Vprašalnik, ki smo ga vključili, ni ločeval med skupinama, uporabljen je bil izraz »sodelavka«, kar se lahko nanaša na ostale vodje ali na skupino podrejenih, kar je lahko vplivalo na rezultate.

V **drugi hipotezi** smo ugotavljali, ali bodo ženske na višjih delovnih mestih, v primerjavi z nižje pozicioniranimi managerkami, dosegle višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice (višja izraženost maskulinih lastnosti in manjša identifikacija s skupino). Pri analizi nismo ugotovili statistično pomembne razlike med skupinama. Hipotezo 2 smo ovrgli.

Rezultati naše študije se razlikujejo od rezultatov predhodnih raziskav (Faniko, Ellemers in Derks, 2020; Faniko, Ellemers in Derks, 2015; Derks, Ellemers, Van Laar in de Groot, 2011; Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass in Bonvini, 2004), kjer so ženske na višjih vodstvenih položajih kazale več vedenj, ki jih pripisujemo sindromu čebele matice. Faniko, Ellemers in Derks (2015) so ugotovile povezanost med maskulinim samoopisovanjem in številom podrejenih. V naši raziskavi ženske na višjih položajih niso kazale več vedenj, ki jih pripisujemo čebelam maticam, kot ženske na nižjih vodstvenih položajih. Želeli smo ugotoviti, ali je vedenje značilno za čebele matice bolj pogosto v višjih vodstvenih položajih. Rezultati niso v skladu z našimi pričakovanji. Delež žensk na višjih vodstvenih položajih je 28 % (Eurostat, 2019), torej na najvišjih vodstvenih položajih prevladuje moški spol. Pričakovali smo, da bodo ženske, ki zavzemajo najvišje položaje (generalne direktorice, predsednice uprave, članice uprave, izvršne direktorice), kazale več vedenj, ki napovedujejo sindrom čebele matice. Kadar v organizaciji prevladujejo moški, se to pogosto kaže tudi v dinamiki odnosov med zaposlenimi, načinih vodenja in vrednotah organizacije. Maskuline lastnosti lahko postanejo bolj zaželeni pri vodjah, ženske vodje pa dobijo občutek, da morajo dokazovati, da niso tipične pripadnice ženskega spola (psihološko distanciranje od drugih

žensk) (Davey, 2008). V našem primeru delovni položaj (višji, nižji) ne vpliva na višjo maskulinitet in slabšo pripadnost skupini. Sindrom čebele matice je veliko kompleksnejši pojav, kot se mogoče na prvi pogled zdi. V našo raziskavo bi bilo smiselno vključiti tudi uslužbenke, ki niso na vodilnih položajih, tako bi lahko ugotovili, ali ženske vodje v naši raziskavi kažejo vedenja, ki jih lahko pripisujemo sindromu čebele matice.

Ugotovili smo, da obstaja statistično pomembna razlika med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami v izraženosti femininih lastnosti. Ženske na nižjih vodstvenih položajih imajo bolj izražene feminine lastnosti, kot so skrbnost, nežnost, občutek za potrebe drugih, plahost, ljubeznivost, občutljivost, toplina, popustljivost, čustvenost, predanost in podredljivost. V nižjih vodstvenih položajih maskuline lastnosti morda niso bolj cenjene. Bolj sprejemljivo je, da nižje vodstvene položaje zasedajo ženske, medtem ko višje vodstvene položaje zasedajo moški. Na višjih položajih je tekmovalnost večja, ženske pa se morajo bolj boriti za trenutni položaj (Martin, 2001).

V **tretji hipotezi** smo želeli ugotoviti, ali so managerke, ki so čutile več spolne diskriminacije na delovnem mestu, dosegale višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice (maskulino samoopisovanje in nižja identifikacija s skupino). Med skupinama žensk, ki čutijo več spolne diskriminacije na delovnem mestu in tistimi, ki čutijo manj spolne diskriminacije na delovnem mestu ni statistično pomembnih razlik pri vprašalniku maskuliniteti ter vprašalniku identifikacije s skupino. Hipotezo 3 smo ovrgli.

Naši rezultati niso skladni s pričakovanji in raziskavo (Derks, Van Laar, Ellemers in de Groot, 2011), s katero so raziskovalke ugotovile, da so njihove udeleženke, kadar so bile opomnjene na dogodke, kjer je bilo očitno, da so bile diskriminirane zaradi spola, kazale vedenje, ki ga lahko povezujemo s sindromom čebele matice (maskulino samoopisovanje in distanciranje od skupine sodelavk).

Četrta hipoteza se je glasila: Ženske vodje, ki dosegajo višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice, imajo do žensk na splošno primerljiv odnos kot ženske, ki dosegajo nižje vrednosti pri teh spremenljivkah. Hipotezo 4 smo potrdili, saj med skupinama ni statistično pomembnih razlik.

S četrto hipotezo smo želeli preveriti, kakšen odnos imajo ženske vodje do žensk na splošno. Faniko (2015) je v svoji študiji ugotovila, da ženske, ki dosegajo višje vrednosti pri spremenljivkah, ki napovedujejo sindrom čebele matice, podpirajo starejše ženske, se z njimi identificirajo. Podpirajo politike, namenjene podpori žensk na vodilnih položajih. Čebele matice se torej trudijo izboljšati pogoje za druge ženske, ampak le za tiste, s katerimi se identificirajo, trudijo se izboljšati pogoje za svojo skupino. Zato lahko sklepamo, da čebele

matice nimajo slabšega odnosa do žensk, kot tiste ženske, ki niso čebele matice. Problematika razumevanja omenjenega sindroma je lahko, da se za neenakost žensk na trgu dela začne kriviti ženske, saj čebele matice ne podpirajo politike, ki bi pomagala mlajšim ženskam na nižjih položajih pri napredovanju. Pogosto se vedejo bolj maskulino in se ne identificirajo z mlajšimi ženskami na nižjih položajih. Pomembno je poudariti, da se moški na vodilnih položajih prav tako ne identificirajo z mlajšimi moškimi na podrejenih položajih in enako se moški vodje opisujejo bolj maskulino kot mlajši moški na nižjih položajih (Faniko, Ellemers in Derks, 2016). Kljub temu so ženske vodje označene za čebele matice, medtem ko pri moških takšno vedenje ne izstopa.

S pomočjo korelacijske analize med uporabljenimi vprašalniki smo ugotovili nekaj pomembnih povezav. Lestvica identifikacije s skupino pozitivno korelira s femininostjo in pozitivno femininostjo ter negativno z maskulino in pozitivno maskulino. Ljudje, ki imajo višje izražene maskuline lastnosti, se manj identificirajo s svojo skupino. Medtem ko se ljudje z višje izraženo femininostjo bolj identificirajo s skupino sebi podobnih ljudi. Faniko, Ellemers in Derks (2016) so ugotovile, da se moški na vodilnih položajih v organizaciji ne identificirajo s svojim spolom (ne glede na položaj) v tolikšni meri, kot se ženske vodje identificirajo z drugimi ženskami na podobnem položaju v organizaciji. Takšni rezultati so zelo spodbudni, saj glede na to, da se ženske močno identificirajo s svojo skupino, lahko s skupinsko mobilnostjo izboljšujejo položaj svoje skupine v organizacijah. Lahko skrbijo za svoje članice, sprejemajo odločitve in spodbujajo politike, ki so koristne za ženske v organizacijah.

Statistično pomembna povezava je tudi med lestvico diskriminacije na delovnem mestu in podlestvico femininosti – pozitivna femininost. Ženske, ki imajo višje izražene pozitivne feminine lastnosti, kot so skrbnost, nežnost, občutek za potrebe drugih, ljubeznivost, toplina, blaga govorica, sočutje, predanost in čustvenost, občutijo manj diskriminacije na delovnem mestu. Komune lastnosti ljudje na splošno ocenjujejo bolj pozitivno (Eagly in Mladinic, 1989), vendar jih postavljajo pretežno v družinsko sfero (Heilman in Park-Stamm, 2007).

5 SKLEPI

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti pojavnost sindroma čebele matice na slovenskem vzorcu. Ugotovili smo, da naše udeleženske niso kazale vedenj, ki bi nakazovala na sindrom čebele matice. Ugotovili smo tudi, da so se sicer starejše vodje opisovale bolj maskulino, vendar slednje še ne kaže na sindrom čebele matice. Ločeni vidiki sindroma čebele matice niso škodljivi ali se sploh ne zdijo kot odzivi čebele matice, saj se veliko žensk opisuje z maskulinimi lastnostmi, kot so tekmovalnosti in asertivnost, prav tako se veliko žensk dojema kot drugačne od drugih žensk (Derks, Van Laar in Ellemers, 2016).

V naši raziskavi so se starejše vodstvene uslužbenke opisovale bolj maskulino kot mlajše. Maskulinitet je bila najvišja pri ženskah od 41 do 50 let. Menimo, da se v tej starosti ženske več posvečajo delu, se trudijo napredovati, njihova kariera je v razcvetu, medtem ko je družinska sfera postavljena v ozadje. Maskuline lastnosti so lahko pomembne pri doseganju višjih vodstvenih položajev in napredovanju kariere, zlasti v organizacijah, kjer od vodilnih uslužbencev pričakujejo maskuline osebnostne lastnosti. Heilman (1983) je opisal managerske položaje kot maskuline, saj se pričakuje, da so te osebe agresivne, tekmovalne, močne in neodvisne. V medijih je danes opis dobrega vodje nekoliko drugačen. Pri managerskem položaju so pomembni komunikacija, avtonomnost in odgovornost, empatija, visoka mera čustvene inteligentnosti, pogum, dobri odnosi v timu, znanje, organizacijske sposobnosti ter samozavest, torej lastnosti, ki jih pripisujemo obema spoloma. V študiji Hryniewicz in Vianna (2018) je bilo ugotovljeno, da se je po pripovedih žensk spremenila definicija vodje, ki je sedaj mešanica maskulinih in femininih lastnosti, kot sta komunikacija in samozavest. Pričakovanja, da se ženske vedejo v skladu s tradicionalno spolno vlogo, je diskriminirajoče. Ženske imajo lahko izražene maskuline lastnosti in ob tem ne izgubljajo svojih femininih lastnosti. V naši raziskavi med starejšimi in mlajšimi vodjami ni bilo razlike v femininem samoopisovanju. Težava je torej v tem, da od žensk ne pričakujemo tekmovalnosti, moči, asertivnosti, ker to ni v skladu z njihovo socialno vlogo. Faniko, Ellemers in Derks (2016) so v svoji študiji ugotovile, da ženske vodje niso bolj tekmovalne kot moški na vodilnih položajih. Tekmovalnost pri ženskah narašča skupaj s položajem oziroma napredovanjem kariere, enako je tudi pri moških. Prav tako niso ženske bolj tekmovalne med seboj kot z moškimi. Avtorice predlagajo, da se nam zdi tekmovalnost med ženskami večja zato, ker je manj pričakovana.

Pri identifikaciji s skupino nismo odkrili statistično pomembne razlike med starejšimi in mlajšimi vodjami. Prav tako ni bilo statistično pomembne razlike med višjimi in nižjimi vodstvenimi uslužbenkami. Ugotovili pa smo povezanost med femininostjo in povezanostjo s skupino. Ženske, ki se opisujejo s femininimi lastnostmi, se torej bolj identificirajo s svojo skupino. Tudi Faniko, Ellemers in Derks (2016) so v svoji študiji ugotovile, da so se ženske čutile bolj povezane s svojo skupino žensk kot moški. Ženske vodje so se identificirale s

skupino žensk na vodilnih položajih, medtem ko so se ženske na nižjih položajih identificirale s skupino žensk na enakovrednih položajih. Ljudje, ki se s svojo skupino močno identificirajo, se te večinoma držijo in si prizadevajo izboljšati njen ugled (Derks, Van Laar in Ellemers, 2009). Ženske, ki se bolj identificirajo s svojo skupino žensk, lahko izboljšujejo položaj skupine v organizaciji. Ženske vodje tako lahko izboljšujejo pogoje za druge vodje in sprejemajo odločitve, ki ne bojo koristile le njim, temveč tudi drugim ženskam v organizaciji.

V magistrskem delu nismo ugotovili povezave med diskriminacijo na delovnem mestu in sindromom čebele matice. Ugotovili smo povezavo med diskriminacijo na delovnem mestu in izraženostjo pozitivnih femininih lastnosti. Ženske, ki so se opisovale bolj feminino, doživljajo manj diskriminacije na delovnem mestu. Komune lastnosti ljudje na splošno ocenjujejo bolj pozitivno kot agentne (Eagly in Mladinic, 1989). Diskriminacija na delovnem mestu je lahko tudi prikrita, že dobronamerni komentarji, kot so, da se morajo ženske za doseganje vodstvenih položajev bolj potruditi, lahko kažejo na prikrite predsodke v organizaciji.

Sindrom čebele matice je v tujih medijih dobil veliko prepoznavnost. Ženske vodje so mnogokrat predstavljene kot največje sovražnice ženskega spola na trgu dela, ki ovirajo napredovanje ženskih kolegic in se do njih obnašajo bolj kritično. Vendar se v raziskavi (Faniko, Ellemers in Derks, 2016) ženske niso obnašale bolj kritično do podrejenih, niso bile bolj tekmovalne in se niso ocenjevale bolj maskulino kot moški na vodilnih položajih. Kljub temu se tekmovanje med ženskami uvršča med manj »zrele« oblike tekmovanja, načine vodenja označuje za preveč maskuline ali preveč feminine, vsako kritiko pa prepozna za oviranje napredovanja. Kljub temu, da v našem delu nismo pokazali obstoja sindroma čebele matice, ne zanikamo, da fenomen obstaja, vendar se je potrebno vprašati, ali ocenjujemo ženske vodje bolj kritično in ali od njih pričakujemo določene socialne spolne vloge ter jih ob kršitvi le teh kaznujemo. Sindrom čebele matice je malo raziskan fenomen, nadaljnje raziskave pa bi se lahko usmerile v iskanje možnih razlogov za pojavnost sindroma.

5.1 OMEJITVE RAZISKAVE

Omejitvi raziskave sta majhno število udeleženk in neuravnoteženost vzorca. Iskanje ženskih vodij je bilo precej zahtevno, težavo je predstavljalo predvsem pomanjkanje višjih vodstvenih uslužbenk, ki bi bile pripravljene sodelovati v raziskavi. Odzivnost organizacij, ki smo jih kontaktirali, je bila majhna. V vzorec bi lahko vključili tudi zaposlene, ki niso na vodilnih položajih in primerjali rezultate med skupinami. Z vključitvijo dodatnega vzorca bi lahko primerjali vodilne položaje z nevodilnimi in ugotavljali prisotnost sindroma čebele matice med ženskami. Prav tako ne moremo z gotovostjo trditi, da smo z izbranimi vprašalniki res raziskovali sindrom čebele matice, ker se ga ne da meriti neposredno.

Vprašalnik identifikacije s skupino bi lahko bil bolj specifičen, da bi bilo jasno, da se nanaša na podrejene v organizaciji. Za primerjavo bi lahko vključili povezanost s skupino žensk na podobnih položajih. Vprašalnik odnosa do žensk je potreben prilagoditve današnjemu času. Postavke v vprašalniku se posvečajo preveč tradicionalnim spolnim vlogam (krpanje nogavic in vožnja vlaka), zavedamo pa se, da se spolne vloge ne delijo več na takšen način, kot so se nekoč. Veliko je skritega in posrednega sovraštva do žensk, ki ni nujno vezano na tradicionalne spolne vloge.

6 VIRI

- Agars, M. D. (2004). *Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations*. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103.
- Alters, S. in Schiff, W. (2009). *Essential Concepts for Healthy Living*. Jones & Bartlett Publishers.
- Aronson, J., Cohen, G. in Nail, P. R. (1999). Self-affirmation theory: An update and appraisal. V E. Harmon-Jones in J. Mills (ur.), *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology* (str. 127–147). Washington, DC: US: American Psychological Association.
- Avsec, A. (2002). Razlike med spoloma v vrednostnih ocenah spolno stereotipnih osebnostnih lastnosti. *Anthropos*, 134(4/6), 19–34.
- Baron, R. S., Burgess, M. L. in Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 115.
- Baron, R. S. in Kerr, N. L. (2003). *Group process, group decision, group action*. Milton Keynes: Open University Press
- Barreto, M. in Ellemers, N. (2015). Detecting and experiencing prejudice: New answers to old questions. *Advances in Experimental Social Psychology*, 52, 139–219.
- Beaufort, V. in Summers, L. (2014). Women on Boards: Sharing a rigorous vision of the functioning of boards, demanding a new model of corporate governance. *Journal of Research in Gender Studies*, 4(1), 101–107.
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. in Harvey, R. D. (1999). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 135–149.
- Brown, B. B. (1990). Peer groups and peer cultures. V S. S. Feldman in G. R. Elliott (ur.), *At the threshold: The developing adolescent* (str. 171–196). Harvard University Press.
- Busch, A. in Holst, E. (2011). *Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions*. Berlin: German Institute for Economic Research.
- Castronovo, M. A., Pullizzi, A. in Evans, S. (2016). Nurse Bullying: A Review And A Proposed Solution. *Nurs Outlook*, 64(3), 208–214.
- Charles, N. in Davies, C. (2000). Cultural stereotypes and the gendering of senior management. *The Sociological Review*, 48(4), 544–67.
- Cherry, F. 2001. Toward a re-writing of the history of social psychology: An unintended contribution by Marie Jahoda and Joan (Havel) Grant. *History and Philosophy of Psychology Bulletin*, 13(4), 19–24.
- Cohen, G. L., Garcia, J., Apfel, N. in Master, A. (2006). Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention. *Science*, 313(5791), 1307–1310.

- Conway, M. in Vartanian, L. R. (2000). A status account of gender stereotypes: Beyond communality and agency. *Sex Roles: A Journal of Research*, 43(3-4), 181–199.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483.
- Cooray, A. in Potrafke, N. (2011). Gender inequality in education: Political institutions or culture and religion? *European Journal of Political Economy*, 27(2), 268–280.
- Cundiff, J. L. in Vescio, T. K. (2016). Gender Stereotypes Influence How People Explain Gender Disparities in the Workplace. *Sex Roles*, 75, 126–138.
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organisational politics as a gendering process. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 650.
- Derks, B., Scheepers, D., Van Laar, C. in Ellemers, N. (2011). The threat vs. Challenge of car parking for women: How self- and group affirmation affect cardiovascular responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 178–183.
- Derks, B., Van Laar, C. in Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: How self- versus group affirmation affects collective behaviour in low-status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1). 183-202.
- Derks, B., Van Laar, C. in Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27 (3), 456–469.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. in de Groot. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. in de Groot. (2011). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*, 22(10) ,1243–1249.
- Dobson, R. in Iredale, W. (2006). *Office Queen Bees hold back women's careers*. http://www.timesonline.co.uk/tol/newspapers/sunday_times/britain
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick P. in Esses, V. M. (2010). *Prejudice, stereotyping, and discrimination: Theoretical and empirical overview*. London: SAGE Publications Ltd.
- Due Billing, Y. in Alvesson, M. (2000) Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7, 144–157.
- Eagly, A. H. in Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H. in Wood, W. (2012). Social role theory. V P. van Lange, A. Kruglanski in E. T. Higgins (ur.), *Handbook of theories of social psychology* (str. 458–476). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Eagly, A. H. in Mladinic, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 543–558.

- Eagly, A. H. in Diekmann, A. B. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. V J. T. Jost in B. Major (ur.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (str. 205–222). New York: Cambridge University Press.
- Ellemers, N., Barreto, M. in Spears, R. (1999). Commitment and strategic responses to social context. V Ellemers, R. Spears in B. Doosje (ur.), *Social identity: Context, commitment, content* (str. 127–146). Oxford, UK: Blackwell Science.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. in Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203–238.
- Faniko, K. (2015). *Gender ok, but merit first? An analysis of opinions toward Affirmative Action Plans*. Bern, Switzerland: Peter Lang
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. (2020). *The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?* British Journal of Social Psychology.
- Faniko, K., Ellemers, N. in Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46, 903–913.
- Garcia-Retamero, R. in Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1), 51.
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Rolemodel construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14, 591–610.
- Gibson, D. E. in Cordova, D. I. (1999). Women's and men's role models: The importance of exemplars. V A. J. Murrell, F. J. Crosby in R. J. Ely (ur.), *Applied social research. Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations* (str. 121–141). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grimm, P. (2010). *Social Desirability Bias*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Heckhausen, J. in Brim, O. G. (1997). Perceived problems for self and others: Self-protection by social downgrading throughout adulthood. *Psychology and Aging*, 12(4), 610–619.
- Heilman, M. E. (1983). Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269–298.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.

- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organisational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Heilman, M. E. in Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. V S. J. Correll (ur.), *Social psychology of gender: Advances in group processes*, 24, 47–77. Greenwich, CT: JAI.
- Hoyt, C. L. in Simon, S. (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women? *Psychology of Women Quarterly*, 35, 143–157.
- Hryniewicz, L. G. C. in Vianna, M. A. (2018). Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cad. EBAPE.BR* [online]. vol.16.(3), 331-344. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Jackson, L. M., Esses, V. M. in Burriss, C. T. (2001). Contemporary sexism and discrimination: The importance of respect for men and women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48.
- Johnson, Z. in Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47–55.
- Kanter R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life. V Rieker P. P., Carmen, E. (ur.), *The Gender Gap in Psychotherapy*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5
- Kearney, E., Gebert, D. in Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581–598.
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer Pub. Co. <https://doi.org/10.1177/107179199700400216>
- Klingorova, K. in Havliček, T. (2015). Religion and gender inequality: The status of women in the societies of world religions. *Moravian Geographical Reports*, 2(23), 2–11.
- Koenig, A. M. in Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, 371–392.
- Korabik, K. in Abbondanza, M. (2004). New theory supplants "Queen Bee" notion of woman in management. V A. Ali (ur.), *Office of Research, Ontario Ministry of Education and Training*.
- Kuhar, R. (2009). *Na križiščih diskriminacije: večplastna in intersekcijska diskriminacija*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., Iacoviello, V., Faniko, K. in Ryan, M. K. (2015). Signaling change during a crisis: Refining conditions for the glass cliff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 61, 96–103.
- Levesque R. J. R. (2011). *Encyclopedia of Adolescence*. New York: Springer.

- Lockwood, P. (2006). Someone like me can be successful: Do college students need same-gender rolemodels? *Psychology of Women Quarterly*, 30, 36–46.
- Lückerath-Rovers, M., de Bos, A. in de Vries, R. E. (2014). *National Commissarissen Onderzoek 2013: Rollen en drijfveren van de commissaris*. Erasmus University & TiasNimbas Business School.
- Major, B., Quinton, W. J. in Schmader, T. (2003). Attributions to discrimination and self-esteem: Impact of group identification and situational ambiguity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 220–231.
- Martin, P.Y. (2001). Mobilizing masculinities: Woman's experience of men at work. *Organization*, 8(4), 587–61.
- Mathison, D. L. (1986). Sex differences in the perception of assertiveness among female managers. *Journal of Social Psychology*, 126, 599–606.
- Mavin, S. (2001). *So do you know the off-side rule?* Paper presented at the International Conference of Gender, Work and Organization, 27–29 June, Keele, UK.
- Mavin, S. (2006a). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and Queen Bees. *Women in Management Review*, 21, 264–276.
- Mavin, S. (2006b). Venus envy, Part 2: Sisterhood, Queen Bees and female misogyny in management. *Women in Management Review*, 21, 349–364.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, 75–84.
- Mitchell, A., Ahmed, A., Szabo, C. (2014). Workplace violence among nurses, why are we still discussing this? Literature review. *Journal of Nursing Education and Practice*, 4(4), 147–150.
- Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E. in Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: Status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(2), 140–151.
- Ng, C. W. in Chiu, W. C. K. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11, 75–88.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321–334.
- Operario, D. in Fiske, S. T. (2001). Ethnic identity moderates perceptions of prejudice: Judgments of personal versus group discrimination and subtle versus blatant bias. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27, 550–561.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E. in Hearn, K. A. (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237.
- Post, C. in Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58, 1546–1571.

- Reyna, C. (2000). Lazy, dumb, or industrious: When stereotypes convey attributional information in the classroom. *Educational Psychology Review*, 12, 85–110.
- Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*, 5, 172–180.
- Rosenkrantz, P., Vogel, S., Bee, H., Broverman, I. in Broverman, D. M. (1968). Sex-role stereotypes and self-concepts in college students. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32(3), 287–295.
- Sani, F., Madhok, V., Norbury, M., Dugard, P. in Wakefield, J. R. H. (2014). Greater number of group identifications is associated with healthier behaviour: Evidence from a Scottish community sample. *British Journal of Health Psychology*, DOI: 10.1111/bjhp.12119.
- Scheepers, D. (2009). Turning social identity threat into challenge: Status stability and cardiovascular reactivity during inter-group competition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 228–233.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management*, 25, 184–197.
- Sealy, R. in Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 284–300.
- Searby, L., Ballenger, J. in Tripses, J. (2015). Climbing the Ladder, Holding the Ladder: The Mentoring Experiences of Higher Education Female Leaders. *Advancing Women in Leadership*, 35, 98–107.
- Sheppard, L. D. in Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27, 52–62.
- Sheppard, L. D. in Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 43(3), 691–715.
- Sherif, M. (1966). *The psychology of social norms*. Harper Torchbooks.
- Staines, G., Tavis, C. in Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55.
- Sterk, N., Meeussen, L. in Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: Junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in Psychology*, 9, 1690.
- Stets, J. E. in Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M. in Mummendey, A. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576–591.

- Svetek, M. (2019). Spolni stereotipi in diskriminacija žensk na trgu dela: psihološki pogled. *Psihološka obzorja*, 28, 1–10. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S. in Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199–214.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press
- Tajfel, H. in Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. V S. Worchel in W. G. Austin (ur.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (str. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. in Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. V S. Worchel in W. G. Austin (ur.), *The psychology of intergroup relations* (str. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, D. M., Wright, S. C., Moghaddam, F. M. in Lalonde, R. N. (1990). The personal/group discrimination discrepancy. Perceiving my group, but not myself, to be a target for discrimination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 254–262.
- Ule, M. (2004). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Van Knippenberg, D. in Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Van Zomeren, M., Spears, R., Fischer, A. H. in Leach, C. W. (2004). Put your money where your mouth is! Explaining collective action tendencies through group-based anger and group efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 649–664.
- Vec, T. (2007). Teoriji socialne identitete in samokategorizacije [The social identity and self-categorization theory]. *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, 16(1), 75–89.
- Walsh, M., Ortega, E. in Heckman, B. (2016). The Dental Hygiene Scholarly Identity and Roadblocks to Achieving It. *J Dent Hyg*, 90(2), 79–87.
- Weiss, D. in Freund, A. M. (2012). Still young at heart: Negative age-related information motivates distancing from same-aged people. *Psychology and Aging*, 27(1), 173.
- Weiss, D., Sassenberg, K. in Freund, A. M. (2013). When feeling different pays off: How older adults can counteract negative age-related information. *Psychology and Aging*, 28(4), 1140–1146.
- Wright, S. C. (2001). Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity, and the tolerance of injustice. V J. T. Jost in B. Major (ur.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (str. 223–254). New York: Cambridge University Press.
- Wright, S. C. in Taylor, D. M. (1998). Responding to tokenism: Individual action in the face of collective injustice. *European Journal of Social Psychology*, 28, 647–667.

Zhao, S. in Foo, M. D. (2016). *Queen Bee Syndrome The real reason women do not promote women*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Martina Vrbančič , z vpisno številko 89162066, vpisana v študijski program Uporabna psihologija, 2. stopnja, sem avtorica magistrskega dela z naslovom:

Povezanost pojava sindroma čebele matice z diskriminacijo na delovnem mestu.

S svojim podpisom zagotavljam, da je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega dela. Prav tako se zavedam, da je predstavljanje tujih del kot mojih lastnih kaznivo po zakonu.

Soglašam z objavo elektronske verzije magistrskega dela v zbirki »Dela FAMNIT« ter zagotavljam, da je elektronska oblika magistrskega dela identična tiskani.

Martina Vrbančič

PRILOGE

PRILOGA A *Lestvica odnosa do žensk – skrajšana različica*

Attitudes Toward Women Scale – Short version (Spence, Helmrich in Stapp, 1978).

Spodaj naštete izjave opisujejo odnos do vlog žensk v družbi, ki ga imajo različni ljudje. Prosimo, da pozorno preberete trditve in označite, do katere mere se s trditvijo strinjate: A (nikakor se ne strinjam), B (ne strinjam se), C (strinjam se), D (močno se strinjam).

1. Preklinjanje in opolzkost sta bolj odvratna v govoru žensk kot moških.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

2. * Ženske bi morale sprejeti odgovornost za vodenje pri reševanju intelektualnih in socialnih problemov vsakdana.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

3. * Mož in žena bi morala imeti iste možnosti za ločitev.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

4. Pripovedovanje mastnih šal bi morala biti predvsem moška lastnost.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

5. Opijanje med ženskami je slabše kot opijanje med moškimi.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

6. V sodobnih ekonomskih pogojih, v katerih so ženske dejavne zunaj doma, bi moški morali sodelovati pri gospodinjskih opravilih, kot sta pomivanje posode in pranje.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

7. * Do žensk je žaljivo, da imajo v poročnem obredu še vedno klavzulo poslušnosti.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

8. * Obstajati bi moral strogo pošten sistem za sprejemanje na delo in napredovanje, ki ne bi razlikoval zaposlenih po spolu.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

9. * Ženska bi morala imeti enako svobodo predlagati zakon kot moški.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

10. Ženske bi morale manj razmišljati o svojih pravicah in več o tem, kako postati dobre žene in matere.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

11. * Ženske, ki zaslužijo toliko kot njihovi partnerji, bi si morale s partnerjem razdeliti stroške enakomerno, kadar grejo na zmenek.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

12. * Ženske se morajo zavedati, da je njihovo mesto v managementu in vseh poklicih, ki jih opravljajo moški.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

13. Ženske ne bi smele pričakovati, da lahko zahaja na iste kraje kot moški in da imajo isto svobodo delovanja.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

14. Sinove bi morali bolj spodbujati naj odidejo študirat na univerzo kot hčere.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

15. Smešno je, da ženska vozi vlak in da moški krpa nogavice.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

16. Na splošno bi oče moral imeti pri vzgoji otrok večjo avtoriteto kot mati.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

17. Ženske bi morali spodbujati, da niso spolno aktivne do poroke.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

18. * Moški zakonsko ne sme biti privilegiran pri razpolaganju z družinskimi dohodki in imetjem.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

19. Ženske bi se morale več ukvarjati s svojimi nalogami matere in gospodinje kot pa z željami o profesionalni karieri.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

20. Intelektualno vodenje skupnosti bi moralo biti moško delo.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

21. * Ekonomska in socialna svoboda sta za ženske vredni veliko več, kot sprejemanje ideala ženskosti, ki so ga postavili moški.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

22. V povprečju ženske manj doprinesejo k gospodarski proizvodnji kot moški.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

23. Obstaja veliko poklicev, ki so bolj moški, kot ženski.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

24. * Ženskam je treba omogočiti enake možnosti za pripravništvo v različnih poklicih.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

25. * Dekle je upravičeno do enake svobode, kot je dana fantom.

A	B	C	D
Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Strinjam se	Močno se strinjam

PRILOGA B *Vprašalnik identifikacije s skupino*

Group Identification Scale – GIS (Sani, Madhok, Norbury, Dugard in Wakefield, 2014).

Spodaj naštete izjave opisujejo občutke, ki jih lahko doživljate v odnosu do skupine sodelavk. Prosimo, da pozorno preberete trditve in označite, do katere mere se s trditvijo strinjate: 1 (nikakor se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (delno se ne strinjam), 4 (ne vem), 5 (delno se strinjam), 6 (strinjam se), 7 (močno se strinjam).

	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Ne vem	Delno se strinjam	Strinja m se	Močno se strinjam
1. Čutim se povezana s svojimi sodelavkami.	1	2	3	4	5	6	7
2. Menim, da smo si sodelavke med seboj podobne.	1	2	3	4	5	6	7
3. Imam občutek, da pripadam skupini sodelavk.	1	2	3	4	5	6	7
5. S sodelavkami imam veliko skupnega.	1	2	3	4	5	6	7

PRILOGA C Lestvica spolne diskriminacije na delovnem mestu (n. a., 2018)

Spodaj našteje izjave opisujejo pomembne dejavnike diskriminacije žensk v organizacijah. Preberite naslednje izjave in na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (močno se strinjam) označite, do katere mere se s trditvijo strinjate. Vprašalnik se nanaša na trenutno organizacijo, v kateri ste zaposleni. Napačnih odgovorov ni, vaši odgovori pa bodo ostali anonimni. Na vprašanja skušajte odgovarjati čim bolj iskreno.

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam		Strinjam se	Močno se strinjam
Imam občutek, da se v organizaciji dogaja diskriminacija na podlagi spola.	1	2	3		4	5
Zaradi mojega spola sem že izgubila priložnost za delo.	1	2	3		4	5
Občutek imam, da moram včasih bolj garati, zaradi svojega spola.	1	2	3		4	5
Moški so bolj cenjeni v organizaciji/na delovnem mestu.	1	2	3		4	5
Ženske v naši organizaciji prejemajo manj priložnosti kot moški.	1	2	3		4	5
Ženska ne bi mogla opravljati vodilnega položaja v naši organizaciji.	1	2	3		4	5
Da bi napredovala sem se morala posluževati skrajnih ukrepov.	1	2	3		4	5
Imam občutek, da moški večkrat napredujejo v naši organizaciji.	1	2	3		4	5
Moški so boljše plačani za opravljanje enakega dela v naši organizaciji.	1	2	3		4	5
Moški in ženske so obravnavani enako v naši organizaciji.	1	2	3		4	5

Moji sodelavci in nadrejeni me spoštujejo v tolikšni merki, kot si zaslužim.	1	2	3		4	5
Moji nadrejeni me spodbujajo pri delu.	1	2	3		4	5
Moji nadrejeni spoštujejo moje predloge in način vodenja.	1	2	3		4	5
Moje dobre ideje so nagrajene.	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem z vključenostjo pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo.	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem s svojo trenutno plačo.	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem s svojimi dodatki k plači (potni stroški, malica, dnevnicca ...).	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem z višino dodatkov.	1	2	3		4	5
V našem podjetju je veliko priložnosti za napredovanje.	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem s svojim plačilom, glede na druge organizacije, ki jih poznam.	1	2	3		4	5
Menim, da sem plačana dovolj, glede na delo, ki ga opravljam.	1	2	3		4	5
Zadovoljna sem z bonitetami, ki jih prejemam (služben telefon, služben avto, popusti pri nakupih ipd.).	1	2	3		4	5
Bonitete, ki jih prejemam so enako dobre, kot pri drugih podjetjih, ki jih poznam.	1	2	3		4	5
Imam občutek, da je politika napredovanja v naši organizaciji dobra.	1	2	3		4	5
Imam dovolj možnosti za napredovanje.	1	2	3		4	5
Delo mi dopušča, da naredim določene stvari na lastno pobudo.	1	2	3		4	5

Delovno mesto mi omogoča svobodo pri opravljanju dela.	1	2	3		4	5
Pri delu lahko sama izbiram načine dela, le da so stranke zadovoljne.	1	2	3		4	5