



qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Žene i liderstvo

No. 1 / Vol. VI / Proljeće 2014.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. VI / Proljeće 2014.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Bojana Božanić Ivanović (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Ožujak 2014.



7

Tema broja: Žene i liderstvo

Marko Lučić

11

Knjiga o ženi

Osho

Poznati mistik iz duhovne perspektive progovara o prirodi žene i muškarca, o njihovu međusobnom odnosu te o tome koliko su istodobno različiti i jednaki, kako bismo lakše razumjeli na koji je način moderna žena dovedena u poziciju koju danas ima u društvu.

29

Žene, muškarci i menadžment

Riane Eisler

Velike promjene u svjetskom gospodarstvu autorica povezuje s velikom brzinom kojom žene stupaju u svijet rada polako se probijajući od najnižih pozicija u hijerarhiji do srednjeg, a u posljednje vrijeme i do top-menadžmenta. Tvrdi da su nam za ekonomski razvoj, a možda i za opstanak vrsta i planeta, prijeko potrebne fundamentalne promjene kojima ćemo zastarjeli *dominatorski* oblik organizacije društva zamijeniti *partnerskim modelom* u kojem je uloga žene ključna.

45

Vizija: istinska snaga poslovnih žena

Sally Helgesen, Julie Johnson

U tekstu se istražuje značenje pojma *ženske vizije*, na koji način nam ženska vizija pomaže te zašto je uopće toliko važna - ženama, organizacijama i svijetu.

75

qCaffe: organizacijama je potrebna feminina energija

Sanja Jevdenjević, Marko Lučić, Ana Majetić, Vera Matejčić Lupić, Daniela Miljan, Ivan Miljan, Mirna Radošević

Na trećem *qCaffe* pokušali smo osvijestiti probleme žena u svijetu biznisa koji neosporno postoje: činjenica je da na liderskim pozicijama ima mnogo više muškaraca nego žena unatoč tome što je polako svima jasno da ravnopravnost i raznolikost čini organizacije uspješnijima i u financijskom smislu.

91

Stav o ženama mora se mijenjati

Joanna Barsh, Lareina Yee

Napredovanje sposobnih žena do najviših liderskih i menadžerskih funkcija još uvijek je problematično, u mnogim kompanijama širom svijeta. Strukturne promjene, poput uvođenja fleksibilnog radnog vremena nisu dovoljne: ne uspijevaju ozbiljnije uhvatiti se ukoštac s nevidljivim, ali snažnim uvjerenjima mnogih lidera i menadžera koja suptilno, možda i nenamjerno, ali ipak uporno ugrožavaju poslovne karijere žena.

105

Žena vodi iz dubine duše

Susan Skjei

Tekst iznosi iskustva voditeljice radionice *Women Lead from Within* organizirane prema tzv. *U-modelu* koji je proizašao iz radova Otta Scharmera, Petera Sengea, Josepha Jaworskog i Betty Sue Flowers.

113

Uloga žene u novoj ekonomiji

Sherry Immediato

S obzirom na to da se teško uklapaju u korporativna pravila i strukture primarno dizajnirane za muškarce, žene su morale osmisliti drugačije pristupe, politike i strategije koje su se pokazale iznimno prikladnima za novu ekonomiju utemeljenu na znanju.

Osvježeni izgled i prepoznatljivo Valamar iskustvo u Dubrovniku

Valamar Dubrovnik President Hotel 5*
Valamar Argosy Hotel 4*



Fotografija služi samo kao ilustracija. Projekt ovisi o dozvolama i master planovima.

VALAMAR HOTELS & RESORTS

Kao vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje turističkim kapacitetima, koja upravlja s 39 objekata na jadranskoj obali i to hotelima s 3 zvjezdice do pet zvjezdica, resortima, apartmanskim naseljima, svjetionikom, vilama i kampovima, Valamar svojim gostima jamči jedinstvenu kombinaciju svjetskih standarda usluge i autentičnog mediteranskog stila življenja u poznatim turističkim središtima na jadranskoj obali: Poreču i Rapcu u Istri, Dubrovniku te na otoku Krku.



Valamar Dubrovnik President Hotel 5*

DUBROVNIK

Svaki odmor iz snova započinje Dubrovnikom, biserom dalmatinske obale pod zaštitom UNESCO-a. Svega nekoliko minuta vožnje od gradske jezgre pronaći ćete poluotok Babin Kuk, mirnu oazu uz more u kojoj je smješteno pet Valamarovih hotela, okruženih gustom mediteranskom vegetacijom i najljepšim plažama u gradu, u kojima vam je na dohvat ruke bezbroj nezaboravnih iskustava.

Svojom bogatom gastronomskom ponudom te wellness sadržajima koji osvježavaju i pomlađuju duh i tijelo, Valamarovi hoteli i resorti udovoljavaju zahtjevima i najizbirljivijih gostiju, a uz cijeli niz aktivnosti i zabave, niti jedan trenutak Vašeg odmora neće biti dosadan.

Valamar Dubrovnik President hotel 5*

- **Novi luksuzni dubrovački hotel**
- **Otvorenje u lipnju**

Nijedan drugi hotel ne objedinjuje sve kvalitete Valamarovih objekata kao Valamar Dubrovnik President Hotel. Njegova jedinstvena lokacija na samom vrhu poluotoka Babin Kuk, svega kratkom vožnjom udaljen od stare dubrovačke jezgre, daje vam osjećaj jedinstvene povezanosti s prirodom, kao da cijeli hotel bezbrižno plovi na kristalno čistom Jadranskom moru. Nakon kompletne renovacije i službenog otvorenja u lipnju, ovaj spektakularni hotel svojim će gostima pružiti ultimativno iskustvo Dubrovnika. Svojom ponudom luksuznih soba s terasama koje nude panoramski pogled na more i Elafitsko otočje, otvorenim javnim prostorijama s cijelim nizom usluga i sadržaja, bogatim wellness centrom, novim vrhunskim restoranima, unutarnjim i vanjskim bazenom i iznad svega visokim standardom personalizirane usluge, Valamar Dubrovnik President postavlja nove standarde među luksuznim hotelima u Dubrovniku. Neovisno o tome tražite li romantično utočište, prostor za poslovne sastanke, ili mjesto na kojem ćete se uistinu posvetiti samo sebi, novi izgled hotela Valamar Dubrovnik President će Vas oduševiti.



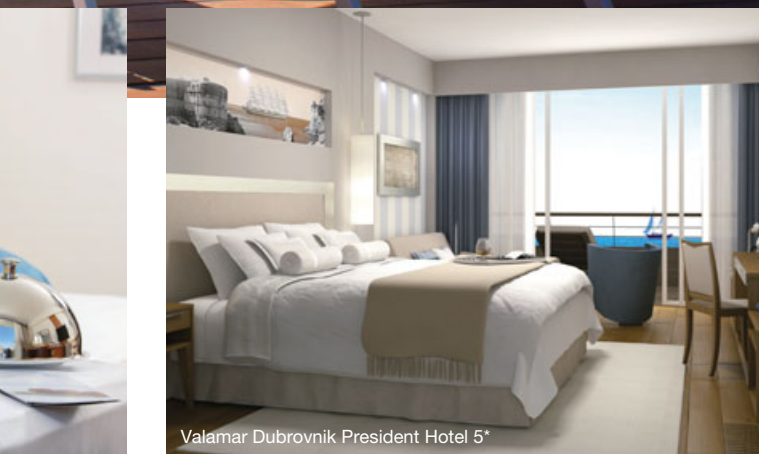
VALAMAR
HOTELS & RESORTS



Valamar Dubrovnik President Hotel 5*



Valamar Argosy Hotel 4*



Valamar Dubrovnik President Hotel 5*



Valamar Argosy Hotel 4*



Valamar Dubrovnik President Hotel 5*

Valamar Argosy Hotel 4*

- Prvoklasni hotel s četiri zvjezdice
- Otvorenje u travnju

Smješten na slikovitom, mirnom poluotoku Babin Kuk, hotel Valamar Argosy Vas sad očekuje kao obnovljeni i unaprijeđeni hotel s 4*. Njegovi uređeni vrtovi, stilizirane sobe, potpuno novi infinity bazen te još jedna novina - well-being zona - stvaraju idealno opuštajuće i romantično utočište. Stari grad Dubrovnik udaljen je tek nekoliko minuta, baš kao i plaže, pa možete kombinirati omiljene aktivnosti i stvoriti vlastiti, nezaboravan odmor u Hrvatskoj.

www.valamar.com

Posebne ponude

- Besplatan prijevoz od i do zračne luke ili besplatna polupansionska usluga

Iskoristite svoj odmor u potpunosti - rezervirajte smještaj u jednom od Valamarovih novih objekata i iskoristite poklon dobrodošlice!

Rezervirajte svoj smještaj u hotelu **Valamar Dubrovnik President 5*** u periodu od 1. lipnja i 31. listopada i iskoristite ponudu za besplatni transfer od zračne luke do hotela i natrag, ili rezervirajte smještaj između 1. travnja i 31. listopada u hotelu **Valamar Argosy 4*** i uživajte u besplatnoj polupansionskoj usluzi tijekom boravka.



Uvodnik

Žene i liderstvo

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, nakon dugog oklijevanja *qLife* o ženama i liderstvu konačno je pred vama. Iako je riječ o temi koja posljednjih godina sve više intrigira javnost pa gotovo da i nema dana da u medijima ne nađemo na priloge koji se na ovaj ili onaj način na nju odnose, moram priznati da smo je u uredništvu sustavno zanemarivali. Iz nekog čudnog razloga, ni sam ne znam kojeg, uvijek bismo je ostavili za neka bolja vremena.

Preokret se dogodio u prosincu prošle godine kada smo se u malog grupi zatekli na *Liderovoj* konferenciji "Žene u biznisu". Znete i sami kakve su poslovne konferencije; više ili manje mlake i bezlične. Međutim, na "Ženama u biznisu" energija je bila suštinski drugačija. Atmosfera je bila opipljivo naelektrizirana, prožeta temperamentnim i emotivno nabijenim izlaganjima i razgovorima. Zrakom su frcali brojni stavovi i uvjerenja okupljenih žena i muškaraca pa mi se u jednom trenutku učinilo da će situacija izmaknuti kontroli. Svaka misao i riječ milimetarski su precizno mjerene. Ako ste se upustili u raspravu, šanse da ćete na kraju ostati neshvaćeni bile su doista velike.

Nakon tako sjajnog iskustva dileme više nije bilo; čvrsto smo odlučili da se *qLife* posveti ovoj temi. Ubrzo smo shvatili da smo "pogodili u sridu"; proces stvaranja novog broja, kao nikada do sada u ovih pet godina postojanja, u kolopletu konzervativno-muških, feminističkih te znanstveno-modernističkih svjetonazora emotivno je angažirao brojne ljude, a svatko od njih želio je o svemu tome nešto reći. Dakle, o čemu je zapravo riječ? Zašto nas to pitanje toliko intrigira?

Za početak, vjerujem da trebamo krenuti od činjeničnih podataka iz prakse koji neumoljivo potvrđuju kako stanoviti problemi očito postoje. Primjerice, ugledni časopis *Forbes* objavio je da u upravama 1500 američkih tvrtki sa Standard & Poors liste sjedi samo 14 posto žena te da samo 4,6 posto tvrtki s liste *Fortune 1000* vode žene. Situacija u Hrvatskoj još je lošija. Iako su žene u svim dobnim skupinama do pedesete godine obrazovanije od muškaraca, njihova zastupljenost na vodećim pozicijama u tvrtkama zanemariva je, očito zbog prevladavajućeg stereotipa koji liderske funkcije namjenjuje visokim *alfa mušjacima*, "velikim dečkima" u "ozbiljnom i stvarnom" svijetu u kojem za "curice" nema mjesta.

Pa ipak, konzervativno-muški dio populacije navedene brojke smatra normalnima i očekivanima, vjerujući da je situacija prirodno i kulturološki uvjetovana stoljećima, pa čak i tisućljećima ljudskog postojanja, a svoja uvjerenja uglavnom temelje na bestseleru uglednog psihologa Roya F. Baumeistera *Is There Anything Good About Men?: How Cultures Flourish by Exploiting Men*. Ukratko, autor tvrdi da ljudska kultura, u

svrhu preživljavanja i razvoja, od prapovijesti do danas eksploatira primarno muškarce, a ne žene te da je gledanje u "vrhove društvene zajednice" kojima doista dominiraju muškarci pogrešno jer iz razmatranja izuzima "dno društvene zajednice", primjerice zatvorenike, beskućnike, poginule na radnom mjestu ili u borbi na ratištima koji su redom muškarci.

Po njemu kultura, potaknuta natjecanjem s ostalim sustavima i skupinama, koristi muškarce za opasne i riskantne zadatke za što najbolje među njima - one koji su "preživjeli" velike rizike - bogato nagrađuje nagradama u vidu moći, novca i utjecajnih položaja. Istovremeno, ta ista kultura odmiče žene od rizika kako bi zaštitila reproduktivne potencijale društva pa ih, shodno tome, manje nagrađuje. Da je tome tako, tvrdi Baumeister, jasno se očituje u nepisanim pravilima kada se, primjerice, zločini nad muškarcima ne tretiraju na isti način kao zločini nad ženama koji se percipiraju višestruko težima i okrutnijima.

U redu. Pogledamo li u bližu ili daljnju povijest, navedeni argumenti doista se čine smislenima. Moderna civilizacija zaista je sazdana na *muškom arhetipu* - poduzetnom, agresivnom, borbenom, dominatorskom - koji je presudno utjecao na prevladavajući svjetonazor biznisa.

Unatoč tome, smatram kako je svako pravdanje trenutnog stanja argumentima koji se pozivaju na biološko-kulturološke čimbenike posve deplasirano, pogrešno i neprilagođeno recentnim strujanjima u svijetu. Naime, globalna evolucija svijesti kojoj trenutno svjedočimo stvara novu svjetsku kulturu koja muški arhetip, koji dokazano šteti odnosima, organizacijama i ekosustavu u cjelini, ubrzano uravnotežuje *ženskim arhetipom* - koji *obuhvaća, voli, podržava, brine i suosjeća* - jednostavno zato što je *man's world* dosegnuo vlastite granice efektivnosti te se sada, s brojnim krizama koje je prouzročio i stilom života koji je nametnuo, svima doslovce gadi.

Stoga se od nas, lidera i menadžera u poslovnim organizacijama i javnim institucijama, očekuje da se uskladimo s prirodnim kretanjima kako bismo podržali procese kojima će *feminina energija*, u ženama ali i muškarcima, lakše prodirati do utjecajnih mjesta, imajući pritom na umu da se ne radi ni o kakvoj borbi između žena i muškaraca, već o suštinskoj potrebi promjene *prevladavajuće energije* na svim razinama društva, od obitelji, organizacija pa sve do nacionalnih i svjetskih vlada. Naravno, Hrvatska u tome nije izuzetak. Iako se možda čini suviše apstraktnim, činjenica je kako nas samo uravnoteženje *ženskog i muškog principa*, feminine i maskuline energije u upravama organizacija i institucija može izvući iz ove nezavidne situacije.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave

NIJE SVAKI MBA STUDIJ RELEVANTAN IZABERITE ONOGA KOJI JE

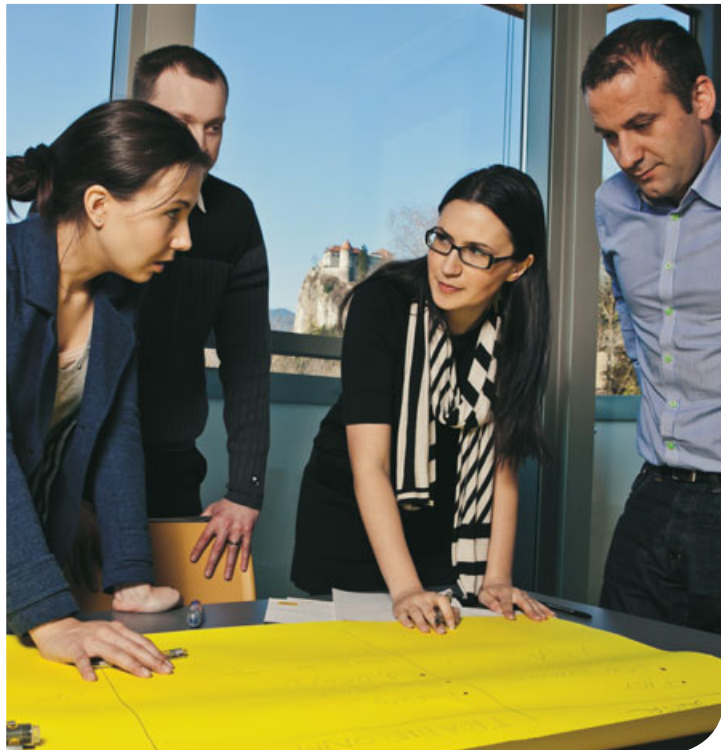
IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

IEDC EXECUTIVE MBA

- **Pripremite se da postanete bolji rukovoditelj**
- **Upoznajte prave ljude i proširite svoj network**
- **Poboljšajte svoju karijeru**



Osposobite se za ulogu uspješnoga rukovoditelja i pridružite se skupini više od **1000 MBA-diplomnata** IEDC-a iz više od **50 zemalja**, koji su danas na važnim rukovoditeljskim položajima širom svijeta.

Nezaboravno iskustvo učenja doživjet ćete:

- u kreativnom okruženju Bleda koje motivira i nadahnjuje,
- s međunarodno afirmiranim profesorima,
- među polaznicima iz brojnih zemalja
- i uz mogućnost tri različite dinamike pohađanja modularnog MBA-studija.

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžementa,
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,
T: +386 4 57 92 500, info@iedc.si, www.iedc.si



Knjiga o ženi

Osho

Čitajući ove retke, znajte da ja ne govorim ni kao muškarac ni kao žena. Ja uopće ne govorim kao um. Iako koristim um, govorim kao svijest, kao *svjesnost*. A svjesnost nije ni “on” ni “ona”, svjesnost nije ni muškarac ni žena. Ta podjela postoji na razini tijela i uma jer tvoje tijelo je vanjski dio tvoga uma, a tvoj um je unutarnji dio tvoga tijela. Tvoje tijelo i um nisu odvojeni; oni su jedan entitet. Štoviše, pogrešno je reći “tijelo i um”; slovo “i” ne bi se trebalo koristiti. Ti si *tijeloum* - nema čak ni crtice između ta dva entiteta.

Dakle, u kontekstu tijela i uma pojmovi “muški rod” i “ženski rod” relevantni su i imaju neko značenje. Međutim, postoji nešto izvan njih; nešto transcendentno. Riječ je o tvojoj pravoj biti, tvojem istinskom biću koje se sastoji samo od svjesnosti, od svjedočenja, od budnosti. Riječ je čistoj svijesti.

Ja ovdje ne govorim kao muškarac jer muškarac ne može govoriti o ženama. Ja govorim kao svjesnost. Mnogo sam puta živio

u ženskom tijelu i mnogo sam puta živio u muškom tijelu. Svemu sam svjedočio; u svim domovima sam boravio, svu odjeću sam nosio. Ono što ću ti govoriti zaključak je brojnih života; ono što ću ti govoriti nema baš previše veze samo s ovim životom. Jer, ovaj život samo je kulminacija jednog dugog, dugog hodočašća. Prema tome, nemoj me slušati kao muškarca ili ženu; na taj način nećeš slušati mene. Slušaj me kao svjesnost.

Osnovno načelo života

Uvijek iznova ponavljam: ženu treba voljeti, a ne razumjeti. Riječ je o prvom i osnovnom pravilu! Život je toliko tajanstven da naše ruke ne mogu doseći njegove visine, naše oči ne mogu sagledati njegove najdublje tajne. Razumjeti bilo koju formu postojanja - muškarca ili ženu, drveće, životinju ili pticu - zadatak je znanstvenika, a ne mistika. A ja... ja nisam znanstvenik. Meni je i sama znanost tajna. Da je tome doista tako, da je znanost velika tajna, počeli su polako priznavati i sami znanstvenici. Počeli su polako odbacivati svoj stari, tvrdoglavi, praznovjerni svjetonazor koji tvrdi da će jednog dana - u budućnosti - uspjeti saznati sve što se može znati.

S Albertom Einsteinom čitava je znanstvena povijest krenula potpuno drukčijim putem; što je više ulazio u srž materije, postajao je sve zbunjeniji. Logika mu tada nije mogla pomoći. Racionalnost mu nije mogla pomoći. Jer, ne možeš diktirati *postojanju* da slijedi tvoju logiku. Logika je proizvod ljudskog uma. U jednom trenutku, Einstein je shvatio da se koleba: treba li ustrajati u racionalnosti iako se čini da je ustrajanje u tome da bude racionalan glupo?

Uvijek iznova ponavljam: ženu treba voljeti, a ne razumjeti.

Shvatio je kako bi to bilo ljudski, ali ne i inteligentno. Inzistirao li na logici i racionalnosti, postojanje se neće prilagoditi tvom promišljanju. Upravo suprotno, tvoja bi se logika trebala promijeniti u skladu s postojanjem. A što dublje ideš, postojanje postaje sve tajanstvenije. Polako, ali sigurno dolaziš do točke kada moraš napustiti logiku i racionalnost kako bi osluškivao prirodu. Ja to zovem *vrhovnim razumijevanjem* - ali ne u uobičajenom smislu. Znaš, osjećaš, ali nema načina na koji ćeš to izreći.

Muškarac je tajna, žena je tajna, sve što postoji je tajna - sva naša nastojanja da ih shvatimo propast će.

Sjećam se muškarca, poznatog i uglednog matematičara, koji je u dućanu igračaka kupovao sinu božićni poklon. Znajući tko je, prodavač mu je ponudio specijalnu slagalicu. Naravno, zbog svoje prirode, matematičar ju je odmah pokušao složiti budući da se radilo o divnoj i izazovnoj slagalici. Pokušavao je i pokušavao, a onda se počeo vidno znojiti. Nelagoda se počela širiti prostorom. Okupljeni kupci, prodavači i sam vlasnik dućana pomno su pratili što čini. Međutim, nije mu išlo od ruke.

Na koncu je odustao zavikavši na vlasnika dućana: "Ugledni sam matematičar... ako meni ne polazi od ruke riješiti slagalicu, kako mislite da će to uspjeti dječaku?" Na to mu je vlasnik mirno odgovorio: "Gospodine, ne razumijete o čemu se tu zapravo radi. Slagalice je napravljena tako da je nitko nikada neće složiti - bez obzira na njegove umne sposobnosti, učenost i iskustvo."

"Ali zašto je tako napravljena?" upitao je matematičar.

“Zato da bi dječaci i djevojčice, od samog djetinjstva, učili o tome da se život ne može riješiti, da se ne može razumjeti”, odgovorio je vlasnik.

Možete ga živjeti, možete u njemu uživati, možete se sjediniti s njegovom tajnom. Međutim, što prije odustanite od ideje da ćete ga kao promatrač razumjeti.

Ja ne razumijem samoga sebe. Ja sam sâm sebi najveća tajna. Pa ipak, mogu vam nešto savjetovati:

- psihijatar je osoba koja ti postavlja skupa pitanja, ista ona koja ti žena postavlja besplatno
- ključ za sreću: možeš govoriti o ljubavi, nježnosti i strasti, ali pravu ekstazu otkrivaš kada shvatiš da nisi izgubio svoje ključeve
- žene odnos počinju tako da se opiru muškarčevom napredovanju, a završavaju tako da sprečavaju njegovo uzmicanje
- želiš li promijeniti ženino mišljenje, slož

se s njom

- želiš li znati što žena stvarno misli, gledaj je - nemoj je slušati.

Jedna je dama prišla policajcu i rekla: “Gospodine, muškarac na uglu me uznemirava.”

“Gospodo, pomno pratim što se događa”, odgovori joj policajac, “muškarac na kojeg pokazujete nije vas ni pogledao.”

“Dakle”, odgovori mu žena, “nije li to uznemiravajuće?”

Sve što nas okružuje tajanstveno je; bolje je u tome uživati nego pokušavati razumjeti. Na kraju se uvijek ispostavi da su oni koji stalno pokušavaju razumjeti život budale, a da su mudraci oni koji u njemu uživaju. Najveća spoznaja do koje čovjek može doći je ta da se ništa ne može razumjeti, da je život tajanstven i čudesan. Za mene, riječ je o početku religije u svakom životu.

Razlike između žene i muškarca

Većina razlika između žena i muškaraca uzrokovana je tisućama godina uvjetovanja. Iako one nisu suštinski utemeljene u njihovoj prirodi, postoje stanovite razlike koje i jednima i drugima osiguravaju jedinstvenu ljepotu i individualnost.

Osnovna je razlika u tome što je žena sposobna proizvesti život, a muškarac nije. U tom smislu on je inferioran, a ta je inferiornost odigrala ogromnu ulogu u dominaciji muškarca nad ženom. Kompleks inferiornosti funkcionira upravo na takav način; pretvara se da je superioran - kako bi

prevario sebe i čitav svijet. Stoga je muškarac tijekom povijesti uništavao ženinu genijalnost, talente, sposobnosti, kako bi sebi i svijetu pokazao da je superioran.

Zbog trudnoće, žena je devet ili više mjeseci posve ranjiva, ovisna o muškarcu. Muškarci su tu činjenicu vrlo ružno iskoristili. Ovdje govorimo o fiziološkim razlikama koje zapravo nisu toliko bitne. Puno je važnije to što je muškarac iskvario psihologiju žene govoreći joj neistine, čineći je svojom robinjom, reducirajući je na drugorazrednoga građanina svijeta. A razlog tome je

Muškarčeva ljubav je više ili manje fizička potreba; ženina ljubav nije. Ženina ljubav veće je i uzvišenije iskustvo. Ženina je ljubav duhovno iskustvo.

veća snaga njegovih mišića. No, mišićna je snaga dio animalizma. Ako tako budemo odlučivali o superiornosti, onda ne možemo zaboraviti da je svaka životinja mišićavija od muškarca.

Međutim, postoje i prave, suštinske razlike koje moramo potražiti u gomili izmišljenih. Jedna od njih koju ja vidim odnosi se na to da je žena sposobnija voljeti. Muškarčeva ljubav je više ili manje fizička potreba; ženina ljubav nije. Ženina ljubav veće je i uzvišenije iskustvo. Ženina je ljubav duhovno iskustvo. Zbog toga je žena monogamna, a muškarac poligaman. Muškarac bi htio imati sve žene svijeta, a opet ne bi bio zadovoljan. Njegovo je nezadovoljstvo beskonačno.

Žena može biti zadovoljna i potpuno ispunjena s jednom ljubavlju jer ona ne gleda tijelo muškarca, ona gleda njegove unutarnje kvalitete. Ona se ne zaljubljuje u muškarca koji ima lijepo mišićavo tijelo, ona se zaljubljuje u muškarca koji ima *karizmu* - nešto što se ne može definirati, ali joj je neizmjereno privlačno - u muškarca koji nosi u sebi tajnu koju treba istražiti. Žena u muškarcu ne pronalazi samo muškarca već radije avanturu u otkrivanju svijesti.

Muškarac je vrlo slab kad se radi o seksualnosti; on može imati samo jedan orgazam. Žena je neizmjereno nadmoćnija; ona može imati mnogostruke orgazme. Tu nailazimo na ključni problem. Muškarčev je orgazam lokalni i ograničen na genitalije. Ženin je orgazam neograničen i sveobuhvatan. Čitavo je njezino tijelo seksualno što joj omogućava prekrasno orgazmičko iskustvo, tisućama puta šire, dublje i više iscjeljujuće nego u muškarca. Međutim, tragedija se sastoji u tome da se njezino tijelo mora pobuditi, a muškarac nikada za to nije bio zainteresiran. On uglavnom koristi ženu kao stroj za seks, samo da bi se oslobodio vlastite seksualne napetosti.

Postoje i druge razlike. Primjerice, žene se bolje fokusiraju od muškaraca. Žena je mirnija, tiša, strpljivija, sposobnija čekati. Upravo zbog tih kvaliteta otpornija je na bolesti pa živi dulje od muškarca. Svojom mirnoćom i svojom nježnošću žena može neizmjereno upotpuniti muškarčev život, okružiti ga blagom i ugodnom atmosferom. Pa ipak, muškarac se plaši - ne želi se okružiti ženom niti joj dozvoliti da širi ugodnu toplinu oko njega. On se plaši jer zna da će tako postati ovisan o ženi. Zato je stoljećima držao na udaljenosti. Plaši se jer zna, duboko u sebi, da je žena *nešto više* od njega, muškarca. Sposobna je stvarati život. Priroda je nju, a ne muškarca, izabrala za reprodukciju. Muškarčeva je funkcija u reprodukciji slabija. Upravo je ta inferiornost proizvela najveći problem u odnosu žene i muškarca - muškarac je počeo zbog toga rezati ženina krila. Na razne ju je načine počeo reducirati i osuđivati kako bi dokazao svoju superiornost. Tretirao je ženu kao stoku - čak i gore. U Kini se tisućama godina smatralo da žena nema dušu pa ju je suprug slobodno mogao ubiti, a da nije imao problema sa zakonom - žena je jednostavno bila njegovo vlasništvo. Kada

se želio riješiti kućanskog namještaja, nije morao obavijestiti vlasti. A ni kada se želio riješiti žene nije nikome trebao polagati račune. Riječ je o nečuvenoj uvredi - tvrditi da žena nema dušu!

Muškarac je uskratio ženi obrazovanje, financijsku neovisnost i društvenu mobilnost, a sve zato što se plaši. Muškarac zna da je žena superiorna, da je žena prekrasna. Zna koliko je opasno po njega omogućiti joj neovisnost. Zbog toga su žene stoljećima ovisne. U muslimanskim zemljama čak i lice moraju pokrivati kako nitko osim njihovih supruga ne bio uživao u ljepoti njihovih lica i dubini njihovih očiju.

U hinduizmu bi žena trebala umrijeti kad joj suprug umre. Kakva nevjerojatna ljubomora! Imao si je cijeli svoj život, a sada je želiš posjedovati čak i nakon smrti. Plašiš se. Ona je lijepa, a kad ti odeš... tko zna? Mogla bi pronaći drugog partnera, možda i boljeg od tebe. Tako je sustav *satija* preživljavao tisućama godina - riječ je o najružnijoj pojavi koja se može zamisliti.

Muškarac je vrlo egoističan. Zbog toga ga nazivam muškim šovinom. Muškarac je stvorio ovo društvo u kojem nema mjesta za ženu iako ona ima nevjerojatne osobne kvalitete! Primjerice, ako je muškarac skloniji inteligenciji u smislu racionalnog i logičkog promišljanja, žena je sklonija *ljubavi*. To ne znači da žena nije inteligentna; to samo znači da je sklonija voljeti, nego logički promišljati. Žena je rođena s ljubavlju - suosjećajnija je i ljubaznija od muškarca - uvijek ima više razumijevanja.

Muškarac i žena zapravo su dvije strune iste harfe; oboje pate odvojeni jedno od drugog. A zato što pate, ne znajući što je tome razlog, počinju se osvećivati jedno drugom.

Čovječanstvu žena može neizmjereno pomoći u stvaranju organskog društva. Iako je drugačija od muškarca, ona je ravnopravna na isti način na koji je muškarac ravnopravan muškarcu. Ona ima vlastite talente koji su svijetu apsolutno potrebni. U životu nije dovoljno baviti se samo zarađivanjem novca. Baviti se samo uspjehom također nije dovoljno. Čovjeku je potrebniji ugodan i topao dom, a žena je ta koja je sposobna pretvoriti kuću u dom. Žena će ga ispuniti ljubavlju zato što ona u sebi nosi takvu vrstu senzitivnosti. Ona može pomladiti muškarca i pomoći mu da se opusti.

U *Upaniśadama* (*Upaniśade* su filozofska i duhovna bit *Veda*, najstarijih duhovnih zapisa svijeta, koje prenose najvišu spoznaju o Bogu, duši i svijetu. Schopenhauer je rekao: "Nijedno učenje na svijetu nije tako ugodno i uzvišeno kao učenje *Upaniśada*. One su mi bile utjeha u životu, a bit će mi utjeha i u smrti", op. ur.) zapisan je vrlo neobičan blagoslov novim parovima koji dolaze proroku po blagoslov. Posebno djevojci, on kaže: "Nadam se da ćeš postati majka desetoro djece, a da će tvoj muž biti tvoje jedanaesto dijete. Ne postaneš li majka svome mužu, tada nisi uspjela biti pravom ženom." Riječ je o vrlo neobičnom

Ako je muškarac skloniji inteligenciji u smislu racionalnog i logičkog promišljanja, žena je sklonija *ljubavi*.

blagoslovu koji u sebi sadrži nesaglediv psihološki uvid. Riječ je o istom uvidu na koji upozorava moderna psihologija, o tome da svaki muškarac u ženi traži majku, a svaka žena u muškarcu traži oca.

Zbog toga je svaki brak neuspjeh jer muškarac u ženi nikako ne pronalazi svoju majku, a žena u muškarcu nikako ne pronalazi oca. Žena koju muškarac oženi ne dolazi mu u kuću da mu bude majka; ona želi biti njegova žena, ljubavnica. A blagoslov iz *Upa-nišada*, više od pet ili šest tisuća godina star, osigurava nam uvid u modernu psihologiju.

Žena, tko god ona bila, u suštini je majka. Otac je izmišljena institucija, on nije prirodan. No, majka uvijek ostaje nezamjenjivom. Znanstvenici su pokušali eksperimentirati: djecu su opskrbili svim mogućim pomagalima, lijekovima i hranom, najboljim iz raznih grana znanosti. Začudo, djeca se ipak nisu razvijala. Umalo su umrla u roku od samo tri mjeseca. Tada su "otkrili" da su majčino tijelo i njezina toplina apsolutno potrebni da bi se život nesmetano razvijao. U ovom beskrajnom i hladnom svemiru majčinska toplina nema supstituta za razvoj djeteta. Bez majke, dijete će se osjećati napušteno. Stisnut će se i umrijeti.

Muškarac i žena trebaju jedno drugo jer samo kad su zajedno, oni su *cjelina*.

Nema nikakve potrebe da se muškarac osjeća inferiornim u odnosu na ženu. Čitava ta ideja nastaje zato što na ženu i muškarca gledaš kao dvije različite vrste iako oni pripadaju jednom ljudskom rodu i imaju komplementarne kvalitete. Muškarac i žena trebaju jedno drugo jer samo kad su zajedno, oni su *cjelina*. Život treba uzimati s lakoćom. Razlike nisu proturječna. Žena i muškarac mogu pomoći jedno drugom, nesagledivo uzdići jedno drugo. Žena koja te voli može potaknuti tvoju kreativnost, može te uzdići do neslućenih visina ne tražeći pritom ništa osim tvoje ljubavi zauzvat, iako na uzvrat itekako ima pravo.

Razlike između žene i muškarca uglavnom su uvjetovane. Iako se trebaju održavati jer žene i muškarce čine privlačnima jedne drugima, ne bi se smjele koristiti kao materijal za osuđivanje. Želio bih da jedni i drugi postanu jedna *organska cjelina* u kojoj su istovremeno obje strane potpuno slobodne, zato što ljubav nikada ne stvara ropstvo, već osigurava slobodu. Tek tada će biti moguće stvoriti bolji život.

Polovini svijeta ne priznaje se njezin doprinos, a ta polovina - žene - u sebi krije ogromnu sposobnost da pridonese svijetu. Žena je sposobna učiniti svijet prekrasnim rajem. Žena treba potražiti potencijale u vlastitoj duši kako bi ih izvukla na površinu i razvila, uzdigla u nove visine i stvorila si prekrasnu budućnost. Muškarac i žena nisu ni jednaki ni nejednaki, oni su *jedinstveni*. A susret dvaju jedinstvenih bića donosi u postojanje čudesnost.

Gautama Buddha bio je muškarac; njegovi veliki sljedbenici - Mahakashyapa, Sariputta, Moggalayan - svi su oni muškarci. Nije li postojala barem jedna žena koja se mogla uzdići do iste razine svjesnosti? Sam Buddha negirao je inicijaciju žena, kao da su one vrsta

koja ne pripada ljudskom rodu, nego nekom podljudskom stanju. Zašto se gnjaviti s njima - neka prvo postignu muškost!

Buddha tvrdi da je muškarac raskrižje s kojeg možeš ići kamo god želiš - do prosvjetljenja, do konačne slobode. Ženu uopće ne spominje. Ona nije raskrižje, već mračna ulica u koju gradske vlasti ni svjetlo nisu postavile; ona je mračna ulica koja nikamo ne vodi. Muškarac je pak superbrza autocesta; neka žena prvo postane muškarac, neka se rodi u muškom tijelu - tada će i ona imati priliku prosvjetliti se.

Za razliku od muškarca, žena je spremna s čuđenjem gledati na svijet. A kada s čuđenjem gledate na svijet, uviđate da i bol ima svoju slatkoću, svoju čudesnost, svoju vlastitu radost koja nije ništa manje čudesna od same radosti. Onda i nije neobično što žena uvijek više nalikuje djetetu, što je uvijek više od muškarca ispunjena čuđenjem.

Muškarac uvijek stremlji za znanjem - a što znanje doista jest? Znanje je tek pristup kojim se lišavamo čuđenja. Kompletna znanost, od svojih početaka pa sve do danas, svojski se trudi demistificirati postojanje. Riječ znanost odnosi se na znanje. A svi mi dobro znamo da je znanje obrnuto proporcionalno čuđenju: što više znaš, to se manje čudiš. Od djetinjstva nadalje, s odrastanjem gubiš osjetljivost za čudo postajući sve toplji. Razlog tomu prozaičan je - kada odrasteš, misliš da ti je sve poznato i jasno. No, činjenica je da i dalje ništa ne znaš. Tvojim umom prelijeva se posuđeno znanje, a ti ni ne pomišljaš da ispod toga nema ničeg drugog osim tame i neznanja.

Ta vrlo važna činjenica - da žene uvijek više nalikuju djetetu od muškaraca - često se zaboravlja. Riječ je o važnoj komponenti njihove ljepote - njihovoj nevinosti. Žene

Za razliku od muškarca, žena je spremna s čuđenjem gledati na svijet. A kada s čuđenjem gledate na svijet, uviđate da i bol ima svoju slatkoću, svoju čudesnost, svoju vlastitu radost.

se poput muškaraca ne trude da znaju. One znaju "male" stvari - kako održavati kuću, kako se brinuti o djeci i mužu - a to nije "veliko", već "malo" znanje. Međutim, tzv. veliko znanje lako se može odbaciti. Zbog toga, kada me žena sluša, čuje me dublje, intimnije, s više ljubavi od muškarca. A kad me muškarac prvi put sluša, zrakom vibrira njegova napetost, opiranje i bojazan da će možda pasti pod utjecaj te tako ostati povrijeđen ako ne potvrdim njegova uvjerenja. Pa ipak, nailazim i na lukavce koji sve što čuju interpretiraju u skladu sa svojim uvjerenjima: "Poznato mi je sve o čemu se ovdje priča - nema tu baš ničeg novog." Tako oni štite svoj jadni mali ego, svoj kruti oklop. A kada nema čuđenja, sve dok se oklop ne slomi, nema načina da se zaroni u prostor koji zovemo dušom - u samo središte vlastitoga bića.

Riječ je o mojem iskustvu stečenom u zemljama širom svijeta - žena pažljivo sluša, bljesak čuđenja u njezinim očima lako je uočljiv. A korijeni toga čuđenja nisu površni, smješteni su duboko u njezinu srcu.

Primijetite da u *Proroku* Khalila Gibrana najbolja pitanja, autentična i stvarna, postavljaju žene - o ljubavi, o braku, o djeci, o

boli. Muškarci su pak tolike kukavice da se plaše išta pitati jer svojim pitanjima zapravo pokazuju svoje neznanje. S druge strane, žene se ne ustručavaju, one pitaju: ne o Bogu, ne o nekom filozofskom sustavu, već o životu samom. Iako se naizgled ne čine toliko važnima, njihovi interesi dosežu do same biti ljudskog postojanja. Nema sumnje kako je pojedinac, sposoban na njih odgovoriti, posve spreman zakoračiti u novi oblik bivstvovanja.

A zašto se takva pitanja javljaju u ženi, a ne u muškarcu? Zato što je ona trpjela ropstvo, poniženja, ekonomsku ovisnost, a iznad svega trpjela je trajno stanje trudnoće. Stoljećima je živjela u velikoj boli. Dijete koje raste u njoj ne dozvoljava joj jesti; mučnina postaje njezinom vjernom pratiljom. Nakon devet mjeseci trudnoće, djetetovo rođenje za ženu je gotovo poput smrti. A tada, dok se još nije ni pribrala, muž je spreman da je ponovno oplodi.

Koja je muškarčeva funkcija u cijeloj toj priči? On ne sudjeluje u njezinoj boli. Ona pati devet mjeseci, pati pri rođenju djeteta - a što radi muškarac? Što se muškarca tiče, on ženu koristi primarno kao objekt za zadovoljavanje pohote i seksualnosti. On uopće ne brine o posljedicama po ženu. Pa ipak, ne prestaje joj govoriti *volim te!* Da ju je ikada stvarno volio, svijet ne bi bio prenapučen kao danas. Njegove su riječi *volim te* posve isprazne.

Da ju je ikada stvarno volio, ne bi je spaljivao na lomači. Naime, nekada davno "vještica" je bio vrlo cijenjeni pojam kojim su se nazivale mudre žene, na isti način na koji su "mistikom" nazivali mudrog muškarca. Međutim, u srednjem vijeku kršćanstvo se suočilo s očiglednom opasnošću, s tisućama i tisućama žena koje su očito bile mudrije od biskupa, kardinala i od samog pape

Nekada davno "vještica" je bio vrlo cijenjeni pojam kojim su se nazivale mudre žene, na isti način na koji su "mistikom" nazivali mudrog muškarca.

jer su poznavale umjetnost transformiranja ljudskih života. Njihova se filozofija temeljila na ljubavi i preobrazbi seksualne energije - žena to može učiniti mnogo lakše od muškarca. Napokon, ona je bila i uvijek će ostati majka. Čak i mala djevojčica u sebi krije odlike koje i nju čine majkom.

Odlika materinstva nije povezana s godinama, već je dio ženskosti. A za preobrazbu je potrebna atmosfera ispunjena ljubavlju, majčinski prijenos energija. Zato ih je kršćanstvo doživjelo konkurentima. Kršćanstvo nema ništa nalik tome za ponuditi sljedbenicima - međutim, ima i imalo je moć. Tada je donesena odluka da unište sve vještice. Ali, kako to učiniti? Kako ih uništiti? Jer nije se radilo o ubijanju jedne, već tisuća i tisuća žena. Zato se prišlo osnivanju posebnih sudova, kako bi se utvrdilo koja je od njih vještica. Svaka žena, koju su prokazali kršćani, za koju se tvrdilo da ima utjecaja na ljude i koju su ljudi poštovali, uhićena je i mučena do trenutka priznanja. Nisu prestajali s mučenjem sve dok nije priznala - da je općila s vragom.

U današnje doba više ne čujete da vrag ima odnose s nekom ženom. Ili je vrag postao kršćanski redovnik, u celibatu, ili... što se

Žena koju danas pronalazimo u svijetu nije prava žena zato što je stoljećima kvarena. A kad je žena iskvarena, ni muškarac ne ostaje prirodan jer, napokon, žena je ta koja rađa muškarca.

dogodilo vragu? Tko je on bio da je imao odnose s tisućama žena? A te su žene većinom bile starice. To se uopće ne čini razumnim. Pored mladih i prelijepih djevojaka, vrag se odlučio na odnose sa staricama?

Zapravo, čak i da je žena imala seksualni odnos s vragom, to se ne bi trebalo nikoga ticati - budući da nikoga time nije povrijedila, nema riječi ni o kakvom zločinu. Uništili su tako tisuće i tisuće žena potpuno uklonivši značajan dio čovječanstva. A mudrost tih žena - njihove knjige, metode i tehnike transformacije - zauvijek je izgubljena.

Najveće potrebe suvremene žene

Zbog toga što se ženom vladalo, što ju se mučilo i svodilo na ne-entitet, postala je odbojna, sebi i drugima. Kad god se ljudskoj prirodi priječi kretanje usklađeno s unutarnjim potrebama, ona postaje gorka i otrovna, obogaljena i paralizirana - postaje iskvarena. Žena koju danas pronalazimo u svijetu nije prava žena zato što je stoljećima kvarena. A kad je žena iskvarena, ni muškarac ne ostaje prirodan jer, napokon, žena je ta koja rađa muškarca. Ako ona nije prirodna, ni njezina djeca neće biti prirodna. Ako ona nije prirodna, djeca će se pod utjecajem svoje majke neprirodno razvijati.

Ženama svakako treba snažno i istinsko oslobođenje. Međutim, ono što se u svijetu događa u ime oslobođenja veoma je glupo i blesavo. Riječ je naime o *imitaciji*, a ne o oslobođenju. Poznajem mnoge žene iz pokreta za oslobođenje žena. Kad su prvi put došle k meni, isijavale su bijesom i agresijom. Mogu to razumjeti: stoljeća i stoljeća

muške dominacije učinila su ih nasilnima. Jednostavno, riječ je o osveti. Postale su mahnite, za što su isključivo odgovorni muškarci. Družeci se sa mnom, polako su se smekšale postajući umiljate; njihova je agresivnost nestala. Prvi put u njihovu životu postale su - *žene!*

Svrha istinskog oslobođenja ogleda se u tome da ženu učini autentičnom ženom, a ne lošom imitacijom muškarca. Pa ipak, u svijetu danas svjedočimo upravo tome: žene se svojski trude nalikovati muškarcima. Ako muškarci puše cigarete, tada i žene moraju činiti isto. Ako muškarci nose hlače, i žene moraju činiti isto. Sve što čine muškarci žene moraju činiti isto. *Žena upravo postaje drugorazredni muškarac!*

To nije oslobođenje, to je još dublje ropstvo - mnogo dublje od onog koje su nametnuli muškarci. Riječ je o još dubljem ropstvu jer su si ga nametnule same žene.

Kad ti je ropstvo nametnuto, tada se barem možeš buniti protiv njega. Međutim, ako si ga sam nametneš, i to u ime oslobođenja, čak i pobuna kao mogućnost otpada.

Želio bih da žena stvarno postane žena jer mnogo toga ovisi o njoj. Žena je za postojanje mnogo važnija od muškarca jer u sebi nosi ženu i muškarca. Njeguje dječaka i djevojčicu; odgaja ih oboje. Ako je žena otrovana, onda je otrovano i njezino mlijeko, onda je otrovan i njezin odgoj. Ako se žena ne oslobodi da doista bude žena, ni muškarac neće biti slobodan da doista bude muškarac. Sloboda žene preduvjet je slobode muškarca; temeljno je mnogo važnija od muškarčeve slobode. Kada se ženu pretvori u roblje - bila je to stoljećima - ona će muškarcu, vrlo fino i suptilno, učiniti isto. Neće se s njime izravno boriti; njezina je borba neizravna, ženska. Žena će plakati. Žena će ridati. Neće ga udarati. Žena će udariti sebe, a udaranjem same sebe, plakanjem i ridanjem, čak će i od najsnažnijeg

Želio bih da žena stvarno postane žena jer mnogo toga ovisi o njoj.

muškarca napraviti poslušnika. Sitna i nejača žena može dominirati snažnim muškarcem. Ženi treba potpuna sloboda kako bi oslobodila muškarca. Stoga upamtite ovu mudrost: učiniš li nekoga robom, na kraju ćeš se i sam svesti na ropstvo; ne možeš ostati slobodan. Ako pak želiš slobodu, oslobodi druge.

Feministički pokret

Feministički je pokret ružan - za njega držim odgovorne muške šovinate koji su toliko tlačili žene u prošlosti da im se one sada žele osvetiti. Međutim, osvećivanje podrazumijeva destrukciju. Nema koristiti od analiziranja starih rana. Nema svrhe osvećivati se. Treba *oprašati* i *zaboravljati*. Da, bilo je pogrešno - prihvaćam to. Sve što se ženama događalo tijekom povijesti bilo je apsolutno pogrešno. Muškarac je žene sveo na robove; čak i više od toga, sveo ih je na stvari i imovinu. Međutim, koja je svrha osvećivanja? Tada žena postaje

progonitelj, a muškarac progonjeni. Tada se počinje formirati drugi oblik šovinizma. Rađa se *ženski šovinizist* - a to neće ispraviti stvari. Žena počinje ozljeđivati muškarca, a on će se - prije ili poslije - osvetiti. Riječ je o začaranom krugu koji nema završetka.

Osjećam da je ženama lakše nego muškarcima zaustaviti se i izaći iz začaranog kruga - žene su ispunjenije ljubavlju, suosjećajnije. Muškarac je agresivniji, silovitiji. Ne uzdam se previše u muškarca, uzdam se u ženu. Zato ne podržavam agresivni pristup

Muškarac i žena žive u različitim svjetovima; zbog toga tako teško razumiju jedni druge.

i ponašanje nekih feministica. Životna pitanja trebaju se rješavati ljubavlju, a ne silom.

Muškarac i žena žive u različitim svjetovima; zbog toga tako teško razumiju jedni druge. Međutim, iako je prošlost bila puna nesporazuma, budućnost ne mora biti takva. Trebalo bi savladati lekciju iz prošlosti koja nas uči da će se muškarac i žena bolje razumjeti tek kada nauče prihvaćati međusobne razlike. Jer, te su razlike itekako vrijedne, pa stoga ne trebaju generirati sukob. Štoviše, iz tih razlika proistječe njihova međusobna privlačnost. Kad bi se razlike između muškarca i žene uklonile, kada bi oni razmišljali isto, s gubitkom polarnosti, nestalo bi i ljubavi. Muškarac i žena nalikuju negativnom i pozitivnom polu elektriciteta; magnetski su privučeni jedno drugom. S obzirom na to da je riječ o suprotnim polovima, sukob je neminovan. Pa ipak, kroz razumijevanje, suosjećanje, ljubav, pažljivo motrenje tuđeg svijeta i pokušaje da se iskreno suosjeća s njime, problemi se mogu riješiti. Nema potrebe stvarati dodatne sukobe - dosta je bilo.

Muškarcu treba oslobođenje u istoj mjeri koliko i ženi. Oboje trebaju oslobođenje... *oslobođenje od uma*. Trebaju surađivati i

pomagati jedno drugome da oslobode um. Riječ je o pravom cilju feminizma.

Feministički pokret koji se sada događa u svijetu stvorili su muškarci, a ne žene; govorim o još jednoj zavjeri muškaraca. Muškarci se žele osloboditi žena. Ne žele preuzeti nikakvu odgovornost. Oni žele uživati u ženama, ali samo kroz zabavu. Ne žele preuzeti druge odgovornosti koje uz to idu.

Dakle, riječ je o suptilnoj zavjeri: muškarci pokušavaju uvjeriti žene čitavoga svijeta u potrebu da postanu neovisne. Vrlo lukavi trik. A kako i ne bi takav bio; muški je um lukav i uspješan. Sposoban je zatrovati mnoge žene svojom idejom. Jeste li znali da su muškarci, a ne žene, prvi počeli proklamirati ravnopravnost spolova? Sjeme dolazi iz muškog uma. Uvijek je i bilo tako. Osjeti li muškarac da je nešto za njegovo dobro, on će to i učiniti. Njegova je lukavost suptilna.

U prošlosti je također bilo tako. Muškarac je uvjerio žene da su one čista anđeoska bića. Muškarci su prljavi, dječaci su uvijek dječaci - ali žene? Žena je božansko biće. Muškarac je ženu postavio na visoki pijedestal; riječ je o njegovu triku u svrhu kontrole. Muškarac je obožavao, a kroz obožavanje i kontrolirao. Posve prirodno, žena je, stolujući na pijedestalu, pomislila da je doista božanska - pa stoga ne može biti ista kao muškarac; ne može činiti iste stvari kao i on jer se to protivi njezinoj pravoj prirodi. Visoki pijedestal odgovarao je njezinu egu. Žena je bila majka, božanstvena majka - svjesna brojnih kvaliteta nedostojnih muškarca. Muškarac je ružan, nemoralan i sve drugo što uz to ide. Muškarcu treba oprostiti. Ipak je riječ o nižem biću.

Tako je muškarac stoljećima ostajao isti. Žena je bila visoko, a muškarac nisko.

Međutim, riječ je o triku; ego je bio taj koji je u sve to vjerovao. A jednom kad uvjeriš ego, ulovljen si. Ne možeš se maknuti sa svoje pozicije. Stoga je tražiti jednakost za ženu nalikovalo propadanju - morala je pasti da bi postala jednaka. Mudra muška strategija koju je žena slijedila.

Potom su na zapadu muškarci uvjerali žene: "Vrijeme je da se oslobodite, da postanete jednake." Jer, vremena su se ipak promijenila. Današnji muškarac želi uživati u više žena, a ne samo u jednoj supruzi. Današnji muškarac želi apsolutnu slobodu. A jedini način da dostigne apsolutnu slobodu je da apsolutno oslobodi ženu. Iznova ju je uvjerio, pa sada feministice i osloboditeljice na sav glas traže slobodu i ravnopravnost ne shvaćajući pritom da su se našle u istom stisku vlasti: muškarac ih je ponovo nagovorio. Muškarac koji ih zapravo želi iskoristiti i odbaciti, bez odgovornosti koja ide uz to.

Pogledamo li duboko u suštinu stvari, ostajemo iznenađeni. Muški um je vrlo lukav. Žena je nevina, ne može se tako lako orijentirati u strategiji i politici. Oduvijek je vjerovala muškarcu. Iznenadit će vas kada kažem da feministice ponovno vjeruju muškarcu! Ništa se nije promijenilo. Sve ovo što se trenutno događa opet ide u korist muškarcu: sloboda žene koja odbija vezanost. A sve zato što se on ne želi vezati, on želi imati svu slobodu. On ne želi preuzeti odgovornost za djecu. On ne želi živjeti sa ženom vječno. On želi mijenjati ženu svaki dan.

Kako bi uspio u svojim namjerama, iznova poseže za prekrasnim parolama: nije dobro živjeti u obavezi. Vezanje više nije "in". Ne treba biti posesivan, ne treba biti ljubomoran. Opet kreira prekrasnu filozofiju. I prije je to činio - tada su žene bile

prevarene, isto kao što će sada biti. Žene vjeruju. Njima je jednostavno vjerovati; ljubav im je bliža od logike. Dok se žena uglavnom brine oko sadašnjeg trenutka, muškarac misli o strategijama i taktikama, o tome što će se i kako dogoditi - on misli na budućnost, planira je.

Posljednjih je godina stvoreno ozračje koje podupire stav o tome da žena treba biti ravnopravna muškarcu. Ne bi se trebala toliko brinuti za dom, obitelj, djecu i majčinstvo. Trebala bi se više zanimati za poeziju, književnost, slikarstvo, znanost, tehnologiju, ovo i ono. Žene se širom svijeta okupljaju u grupama kako bi podigle svoju svjesnost. Nažalost, njihovi se susreti uvijek svedu na isti zaključak: borba od njih zahtijeva da se poradi svetog cilja odreknu dijela svoje ženstvenosti jer će se samo tako uspjeti nadmetati s muškarcima.

Žene su prirodno nježna bića. Stoga se ne mogu nadmetati s muškarcima. Ako se žele s njima nadmetati, moraju postati grublje. Kad god susretnete ženu iz ženskog pokreta, na njezinu ćete licu primijetiti da gubi nježnost. Oslovite li je s "mala", naljutit će se. Zašto "mala"? Ta nisam li ja jednaka tebi? Primijetite kako se rađa grubost.

Dok se žena uglavnom brine oko sadašnjeg trenutka, muškarac misli o strategijama i taktikama.

Svaki oblik borbe rezultira grubošću. Žene gube zainteresiranost za dom kako bi se nadmetale u svijetu. Žene gube zainteresiranost za djecu kako bi se nadmetale u svijetu. Dom i djeca na neki način postaju smetnja nadmetanju kojim žena dokazuje da je snažna poput muškarca. A ako je to doista tako, tada ona na neki način mora postati sličnija muškarcu.

Tako dolazimo do velikog gubitka jer je nježnost žene, a ne grubost muškarca, jedina nada čovječanstva. Dovoljno smo patili zbog grubosti muškarca. Ono što nam svima treba je muškarac koji više nalikuje ženi, a ne žena koja nalikuje muškarcu.

Svojski se trudeći da uspiju, žene djeluju protiv sebe. Međutim, to nije prirodno. Prirodna je njihova maternica koja čezne za djetetom i domom.

Kad se žena prestane interesirati za dom, prestaje se interesirati i za maternicu iako ova i dalje postoji. Muškarci i žene nisu jednaki jer muškarcima nedostaje maternica. Kako bi pobogu ikada mogli biti jednaki? To ne znači da nisu ravnopravni, već samo da nisu jednaki. Oni su toliko različiti - kako onda mogu biti jednaki? Oni su

suprotni polovi. Oni su toliko različiti da se ne mogu uspoređivati u kontekstu jednakosti ili nejednakosti. Žena je žena, muškarac je muškarac. I trebaju takvima ostati. Žena treba ostati zainteresirana za dom jer kad se prestane interesirati za dom, prestaje se interesirati za maternicu odnosno dijete.

Stoga bih volio svjedočiti feminizaciji muškarca, radije negoli ogrubljanju žene. U svojim nastojanjima da pokaže muškost, muškarac je otišao predaleko izgubivši čovječnost. Drage žene, nemojte ga slijediti, nemojte se nadmetati s njim kako se ne biste našle u istoj rutini. Nemojte postajati agresivne, poput pripadnica feminističkog pokreta koje viču, vrište i protestiraju ulicama. To je jednostavno ogavno. Time one dozivaju najgore značajke muškoga uma.

Jednom sam izjavio da su žene “primitivnije” od muškaraca pa bih volio pojasniti da se ne radi o pogrdi za žene, već o prijekoru za muškarca. Pod pojmom “primitivno” mislim na nešto što je prirodnije i usklađeno s postojanjem.

Današnja je civilizacija falsifikat, zalutala je odmičući se od prirode. Što se čovjek više “civilizira”, to se više vezuje za um i glavu, a odmiče od srca. A srce... ono je još uvijek primitivno. Dobro je što učilišta i fakulteti još nisu našli načina kako da civiliziraju srce. Ostane li tako, na dobrom smo putu da očuvamo čovječanstvo.

Odbacite stara razmišljanja o ženi i muškarcu. Svi smo mi ipak ljudska bića. Biti muškarcem ili biti ženom površno je. Nemojte oko toga praviti strku, to uopće nije tako važno.

Kada govorim o tome, uvijek govorim o tipovima; tu nije uključen spol. Kad kažem “muškarac”, mislim na “muški tip”, a kada

Ono što nam svima treba je muškarac koji više nalikuje ženi, a ne žena koja nalikuje muškarcu.

kažem “žena”, mislim na “ženski tip” jer ne mogu svaki put naglašavati je li riječ o muškom ili ženskom tipu osobe. U pravu su oni koji tvrde da postoje žene koje nisu žene, već vukovi i muškarci koji nisu vukovi, već mačke. Stoga sve što kažem o muškom tipu primjenjivo je i na “žene vukove”, a sve što kažem o ženama odnosno ženskom tipu primjenjivo je i na “muškarce mačke”.

Kada govorim o biološkim razlikama muškarca i žene, mislim na one psihološke, a ne fiziološke. Istina je, postoje muškarci koji su ženstveniji od bilo koje žene i žene koje su veći muškarci od mnogih pripadnika suprotnog spola. Pa ipak, to nije stanje kojim se treba hvaliti. Štoviše, ružno je jer u ljudima stvara dualnost. Živiš li u tijelu muškarca imajući um žene, unutarnji je sukob neminovan.

Ako si pak fiziološki žena s umom muškarca, očekuje te isto. Dakle, nama trebaju harmonija i usklađenost. Ako si muškarac u tijelu, budi i u umu muškarac; ako si žena u tijelu, budi i u umu žena.

Pretvarajući žene u vukove, feministički pokret postaje izvorom nepotrebnih problema. Muškarce tretira kao neprijatelje, a kad je netko jednom neprijatelj, teško je tu očekivati ljubav i intimnost.

Kako bi doista postala pravom ženom, ženi treba više ženstvenosti, a ne više muškosti. Žena se treba potruditi kako bi dodirnula vrhunce svoje vlastite nježnosti i ranjivosti. A muškarac, kako bi doista bio pravim muškarcem, mora uroniti u svoju muškost što je dublje moguće. Kada pravi muškarac dođe u kontakt s pravom ženom, oni i dalje ostaju suprotni polovi i ekstremi. Pa ipak, samo se ekstremi mogu zaljubiti, samo ekstremi mogu uživati intimnost. Samo ekstremi privlače jedno drugo.

Kako bi doista postala pravom ženom, ženi treba više ženstvenosti, a ne više muškosti.

Ono što se sada događa nazvao bih nekim *uniseks stanjem*: muškarci postaju sve ženstveniji, a žene sve više muškobanjaste. Prije ili poslije nestat će sve razlike. Tako će nastati bezbojno i dosadno društvo.

Stoga bih želio da žena postane što je više moguće ženstvena, kako bi iskazala svoje stvarne potencijale. Isto bih želio muškarcima, da postanu što je više moguće muškarcima. Jer tek kada postoje suprotnosti, možemo očekivati privlačenje i magnetizam. Kada pravi muškarac dođe u kontakt s pravom ženom, kad se jedno drugom približe u intimnosti, unoseći u odnos dva različita svijeta, dvije različite dimenzije, dva različita bogatstva, takav susret možemo nazvati blagoslovom, istinskim posvećenjem.

Ženama cijelog svijeta poručujem da je feministički pokret neučinkovit jer je u rukama vrlo glupih žena koje su mnogo više reacionarke nego revolucionarke. Osim toga im želim poručiti da se izbore za odvojeno glasovanje kako bi žene mogle glasovati samo za žene, a muškarci samo za muškarce. Tako bismo na jednostavan način parlamente svih zemalja svijeta do pola ispunili ženama i predali im dio vlasti uzevši je muškarcima koji su po prirodi

skloni borbi - osnivanju političkih stranaka i vjerskoj ideologiji - sve u svemu malim, nevažnim i trivijalnim stvarima.

Prema tome, ako žene u parlamentu ostanu cjelina, druga polovina parlamenta koju čine muškarci sigurno će se podijeliti u najmanje osam ili deset stranaka. Tako bi čitav svijet lako došao u ruke žena. A one... one nisu zainteresirane za rat, za nuklearno

oružje, za komunizam ili kapitalizam. Svi ti izumi dolaze iz uma.

Žene su zainteresirane za radost i ljubav, za male stvari koje čine život svrsishodnim i lijepim. One su zainteresirane za dom, djecu, vrt i bazen. Iako život na Zemlji može biti raj, ostat će pakao sve dok se muškarci potpuno ne maknu s vlasti. A tako je jednostavno to učiniti...

Reprinted by permission of *OSHO International Foundation*, all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Book of Woman*. For Croatia, copyright Nova Arka, Zagreb, sva prava pridržana. Tekst priredio: Marko Lučić.

OSHO



Osho (1931. – 1990.), duhovni učitelj, osnivač *Osho International Meditation Resort* u Puni, Indija, mistik čija su promišljanja značajno utjecala na zapadnjačku duhovnost, posebice na *New Age* pokret. U svojim učenjima naglašava važnost meditacije, svjesnosti, ljubavi, zabave, hrabrosti, kreativnosti i humora; ljudskih kvaliteta koje se po njemu potiskuju u tradicionalnim religijskim tradicijama i sličnim statičnim sustavima vjerovanja.

Advanced Leadership Program



Advanced Leadership Program ima jedan cilj: pomoći vam da kao menadžer napravite ključan pomak u vašem utjecaju na druge.

Ovo je snažan, iskustven program dizajniran tako da vas opremi svim potrebnim alatima i vještinama za sljedeći korak u vašem vođenju. Imat ćete priliku dijeliti iskustva sa drugim menadžerima iz vodećih kompanija Hrvatske i regije.

Vrijeme održavanja programa:

modul 1: 24.-25.04. 2014.
modul 2: 29.-30.05. 2014.
modul 3: 26.-27.06. 2014.
modul 4: 04.-05.09. 2014.

Predavači:

Alan Žepić
Hazel Valentine
(London, UK)

Svi se moduli održavaju na hrvatskom jeziku osim trećeg na engleskom, za koji je osiguran prijevod.

Moduli:

- modul 1:** The wisdom of self management
- modul 2:** People management tools
- modul 3:** Change management and communication
- modul 4:** Build authenticity and create a vision

Lokacija programa:

Marija Bistrica,
Hotel Kaj****

mail za prijavu na program:

kontakt@l-q.hr

www.l-q.hr



Žene, muškarci i menadžment

Riane Eisler

Sve oko nas, čitav svijet - pa tako i radna sredina - neprestano se mijenja. Sve je jasnije da su nam za ekonomski razvoj, a možda i za opstanak vrsta i planeta, prijeko potrebne fundamentalne promjene.

Kriza centralno-planskih gospodarstava Sovjetskog Saveza i Istočnog bloka razotkrila je dramatične neučinkovitosti centralizirane, tzv. *top-down* (odozgo-prema-dolje) gospodarske arhitekture koja na radnike gleda kao na zupčanike nekog velikog stroja. Pored toga, gospodarski problemi u ekonomijama slobodnog tržišta potaknuli su ljude na traganje za novim pristupima strukturiranju i organiziranju radne sredine - kako bi se pospješio timski rad te kako bi se humanim liderstvom usmjerenim na

ljude (engl. *nurturing leadership*) kvalitetnije podržavala kreativnost i inovativnost, a time i produktivnost. Osobita pozornost u posljednje se vrijeme posvećuje koncepcijama poput *fleksibilnog radnog vremena*, *skrbi za djecu* i drugim pogodnostima koje u obzir uzimaju ne samo poslovni nego i privatni život zaposlenika. Istovremeno, dosad neviđenom brzinom žene stupaju u svijet rada probijajući se polako od najnižih pozicija u hijerarhiji do srednjeg, a u posljednje vrijeme sve češće i do top-menadžmenta.

Je li simultanost navedenih promjena tek puka slučajnost? Ili među njima ipak postoji stanovita povezanost koja povratno odražava još fundamentalniju, te uglavnom još uvijek neistraženu dinamiku sustava? U ovom tekstu istražuju se upravo ta pitanja i implikacije koje ta pitanja imaju na radnu sredinu i društvo u cjelini, i to iz jedne sasvim nove perspektive koju sam predstavila u svojoj knjizi *The Chalice & The Blade* (Eisler, 1997.): *dominatorskog* i *partnerskog*

modela organizacije društva. Konkretnije rečeno, u tekstu se suvremeni trendovi u gospodarstvu te promjene u ulogama rodova kao i promjene vrijednosti koje se tradicionalno povezuju s pojedinim spolom, smještaju u kontekst fundamentalnih društvenih i ideoloških promjena. Povrh toga, navedeni se trendovi - a posebno ulazak žena u svijet liderstva i menadžmenta - smještaju u širi kontekst naše kulturološke i sociološke evolucije.

Žene, muškarci, rad i moć

U konvencionalnom referentnom okviru termini *menadžerica*, *liderica* i *direktorica* anomalije su sami po sebi. Osvrnemo li se natrag u povijest, uviđamo da su carice poput Katarine Velike ili, u novije doba, predsjednice poput Corazon Aquino, na liderske pozicije stupile uglavnom kao udovice, kćeri ili majke muškaraca. Posebno je svijet biznisa i menadžmenta godinama bio rezerviran isključivo za muškarce jer je tek poneka žena – direktorica, figurativno

rečeno, “uskočila u muške cipele”. Riječju, moć je praktički bila sinonimom za muškost. Uglavnom se poistovjećivala s određenim *tipom* moći (moći naređivanja kojoj se drugi moraju pokoriti) i s određenim *asobinama* (poput snage, čvrstoće i odlučnosti) koje se stereotipno smatraju muškima. Sve u svemu, moć se općenito prikazivala kao “moć nad ljudima” ili još konkretnije, kao “moć muškaraca da kontroliraju ljude”, bilo to u lošu ili dobru svrhu.

Ovakvo poimanje moći karakteristično je obilježje društvenih zajednica koje međuljudske odnose organiziraju prvenstveno po *načelu rangiranja* - jednog čovjeka nad drugim, muškarca nad ženom, naroda nad narodom i čovjeka nad prirodom.

U tom kontekstu poučno je prisjetiti se kako se za ovakav način rangiranja ne tako davno govorilo da je “određen od Boga”, bilo da je riječ o “božanskom pravu” kralja da vlada nad svojim “podanicima” ili pravu muškarca da kao “glava kuće” vlada nad svojom ženom i djecom u “kraljevstvu svoga doma”.

Moć se općenito prikazivala kao “moć nad ljudima” ili još konkretnije, kao “moć muškaraca da kontroliraju ljude”, bilo to u lošu ili dobru svrhu.

Također se vjerovalo da ekonomski odnosi u ovakvom modelu organiziranja društvenih zajednica prirodno slijede isti obrazac. Baš kao što je ženski i dječji rad, prema zakonu i običajima, bio u vlasništvu “gospodara kuće”, rad robova (a poslije u velikoj mjeri i rad kmetova) pripadao je njihovim vlasnicima ili gospodarima. Čak i kasnije, u ranim fazama industrijske revolucije, kada je došlo do zaokreta od primarno poljoprivrednog prema proizvodnom gospodarstvu, odnosi radnika i šefova uklapali su se u isti kalup. Tiranski uvjeti u kojima su žene, muškarci i djeca radili od zore do mraka prihvaćali su se kao nešto “što je jednostavno tako kako jest”. Sila koju su industrijalci primjenjivali nad pobornicima aktivnog organiziranja radnika u sindikate odobravala se, a ponekad ju je podržavala čak i javna vlast.

Doista, čitava društva održavala su se na *strahu* učvršćenom silom i ojačanom ideologijom koja je nalagala *lojalnost*, *odanost* i *pokoravanje* nalogima dobivenim odozgo - od Boga, kraljeva i gospodara, od muškarca kao glave obitelji te, u novije doba, od poslodavca (šefa), bio on vlasnik ili menadžer. Stoga se zadatak menadžera, bio on poslovođa ili izvršni direktor, sastojao u tome da poveća proizvodnju (output) pomoću sustava nagrada i kazni, osmišljenih tako da održavaju vertikalnu hijerarhiju u gospodarskom sustavu koji je podržavao monopol i beskrupuloznu kompeticiju, a ženama dodjeljivao slabo plaćene poslove nižeg društvenog statusa ne mareći pritom previše - ako uopće - o *brižnosti* i *empatiji*.

Naravno, postojali su tu i lateralni odnosi; veze utemeljene prvenstveno na *povjerenju* i *brižnosti* bez kojih nijedno društvo ipak ne bi moglo funkcionirati. Međutim, dok se u teoriji vrijednost ovih neformalnih odnosa veličala, u stvarnosti se uvijek više cijnila pozicija u formalnim vertikalnim

Iako je uvijek bilo kraljeva, gospodara, industrijalaca i menadžera poznatih po svojoj brižnosti i empatiji, ipak su oni iznimke od pravila.

strukturama - obiteljskoj, društvenoj i gospodarskoj. Iako je uvijek bilo kraljeva, gospodara, industrijalaca i menadžera poznatih po svojoj brižnosti i empatiji, ipak su oni iznimke od pravila.

Promotrimo li sada dva glavna trenda u današnjem svijetu rada - prodor žena na liderske pozicije i okretanje mnogih žena i muškaraca empatičnom i podržavajućem stilu liderstva - vidjet ćemo da oba iz temelja krše povijesno uspostavljene norme. Također ćemo uvidjeti da su navedeni trendovi povezani; štoviše, razmotrimo li ih iz sustavne perspektive, shvatit ćemo da su nerazmrsivo isprepleteni. Njihovo je ključno obilježje da propituju ne samo temeljne pretpostavke o ulozi žena i muškaraca već i samu prirodu rada i moći.

Ovdje treba naglasiti kako u suštini nismo naviknuti stvarati konekcije ovoga tipa zato što smo u tolikoj mjeri uvjetovani da sve povezano sa ženama i ženstvenošću smatramo sporednim, nevažnim i sekundarnim u odnosu na ono što se događa u “stvarnom” odnosno “muškom” svijetu. Međutim, kada suvremene promjene u radnoj sredini pomno promotrimo iz rodno-holiističke perspektive - koja jednako vrednuje

i žensku i mušku polovinu čovječanstva - pojavljuje se posve nova perspektiva. A ta nova perspektiva nam kazuje kako u ovom kontekstu nije riječ o pitanju “žena protiv muškaraca” ili “muškaraca protiv žena”, već o pitanju organizacije društva. Način gledanja na žene, muškarce i moć koji sam opisala dosad u tekstu uvelike odgovara onome što nazivam *dominatorskim* modelom društva - načinu strukturiranja ljudskih odnosa u zajednici kojem je osnovno načelo organiziranja *rangiranje*; muškaraca nad ženama, čovjeka nad čovjekom, naroda nad narodom, čovjeka nad prirodom ili poslodavca nad zaposlenikom.

Termini *muškost* i *ženstvenost* kako se koriste u ovom tekstu u velikoj su mjeri konstrukti koji više odgovaraju dominatorskom, nego partnerskom modelu društva.

Riječ je, naime, o sustavu koji muškarce odgaja za *dominaciju*, *osvajanje* i *pobjeđivanje*. Dakle, ovdje se ne bavimo jednostavnim linearnim nizom uzroka i posljedica, već *dinamikom sustava* odnosno složenim interakcijama između elemenata sustava koji se međusobno podržavaju i isprepliću - interakcijama koje na dosad zanemarenu, ali za društvo fundamentalnu organizaciju odnosa među spolovima, bacaju posve novo svjetlo.

Dominatorski i partnerski model

Tijekom više desetljeća proučavala sam kompletnu povijest i prapovijest ljudskog društva, uzimajući u obzir njegovu žensku i mušku stranu. Kako sam se koristila tom širokom bazom, polako sam shvaćala da se u temeljima velike izvanjske različitosti

ljudskog društva, transcendirajući razlike u vremenu, mjestu, tehnološkom razvoju, etničkom podrijetlu i religijskom opredjeljenju, kriju stanoviti temeljni obrasci ili konfiguracije karakteristični za dva modela organizacije društva koje sam prije spomenula; jedan primarno usmjeren na *dominaciju*, a drugi na *partnerstvo*.

U temeljima velike izvanjske različitosti ljudskog društva kriju se stanoviti temeljni obrasci karakteristični za dva modela organizacije društva; jedan usmjeren na *dominaciju*, a drugi na *partnerstvo*.

Primjerice, u društvenim zajednicama koje se uobičajeno smatraju vrlo različitim – Homeinijevu Iranu, Hitlerovoj Njemačkoj, Staljinovu SSSR-u ili zajednici afričkih Masaija iz devetnaestog i s početka dvadesetog stoljeća - uočavaju se upadljive sličnosti.

Obilježavala ih je rigidna muška dominacija, hijerarhijska i autoritativna društvena struktura kao i visoki stupanj institucionaliziranog nasilja (što znači da su se unutarnji i vanjski odnosi temeljili na strahu i prisili).

STISNULI SMO KAMATE



TAKO DA VI NE MORATE SVOJE KVADRATE.
STAMBENI KREDIT S KAMATNOM STOPOM VEĆ OD 5,32% (EKS OD 5,52%)*.

GRADIMO USPJEH ZAJEDNO

 **SPLITSKA
BANKA**

SOCIETE GENERALE GROUP



0800 21 00 21
www.splitskabanka.hr

*Izračunato za rok otplate od 30 godina, bez naknade.

U takvim i sličnim društvima muške kvalitete poput *čvrstoće, snage, borbenosti* i *dominacije* visoko su na ljestvici društvenih i gospodarskih prioriteta (primjerice, kada se pridaje veliki značaj oružju), a ženske kvalitete poput *brižnosti, suosjećanja, empatije* i *nenasilnosti* - kao i žene same - obično se degradiraju u sekundarnu ili podložnu sferu odsječenu od "stvarnog svijeta" politike i gospodarstva.

Konačno, riječ je o modelu koji *različitost* (bila ona utemeljena na spolu, rasi, plemenskom ili etničkom podrijetlu, religiji ili sustavu uvjerenja) izjednačava s inferiornošću ili superiornošću, a dominantni način razmišljanja i ponašanja dijeli ljude na "mi" i "oni". Riječ je, dakle, o strukturnim obilježjima društvenih zajednica koje funkcioniraju prema dominatorskom modelu.

Tablica I: Osnovne značajke dominatorskog i partnerskog modela

Komponenta	Dominatorski model	Partnerski model
Odnosi među spolovima	Muškarci su važniji od žena. Više se cijene društvene vrijednosti i kvalitete koje se stereotipno povezuju s muškarcima i muškim energijama nego one koje se stereotipno povezuju sa ženama i ženskim energijama.	Jednakost u vrednovanju spolova, "ženstvenosti" i "muškosti". Razvijena društvena i ideološka struktura spolne ravnopravnosti u kojoj "ženske" kvalitete mogu zadobiti primat.
Nasilje	Visok stupanj institucionaliziranog društvenog nasilja i zlostavljanja, od premlaćivanja žena i djece, silovanja i ratovanja do psihološkog maltretiranja "nadređenih" u obitelji, na radnom mjestu i društvu u cjelini.	Nizak stupanj društvenog nasilja. Nasilje i zlostavljanje nisu strukturne komponente sustava.
Društvena struktura	Dominantno hijerarhijska i autoritarna organizacija društva. Stupanj autoritarizma i hijerarhije približno odgovara stupnju muške dominacije.	Općenito ravnopravnija struktura društva. Razlike (bile one u spolu, rasi, religiji ili sustavu uvjerenja) ne povezuju se automatski sa superiornim ili inferiornim društvenim ili ekonomskim statusom.

Nasuprot tomu, u *partnerskome modelu društva*, različitost se cijeni i vrednuje - počevši od one najosnovnije - između žene i muškarca (isto kao i u idealu pluralističkog društva na koji nailazimo u posljednje vrijeme). Kod ovog pristupa organizaciji društvene zajednice, bilo da je riječ o obitelji, radnoj zajednici ili naciji u cjelini,

takozvane *ženske kvalitete* ne samo da se visoko cijene već se i ugrađuju u operativni upravljački sustav, što se posebno očituje u "mekšem" stilu liderstva koji prevladava u odnosu na autoritarno liderstvo poznato po tome što ljudima oduzima moć. Odnosi između žena i muškaraca uglavnom su ravnopravni i partnerski, institucionaliziranog

nasilja gotovo da nema, a demokracija i ravnopravnost osnovne su vrijednosti prevladavajućih društvenih struktura.

Da ponovim, navedena podjela na dva osnovna modela organizacije društva transcendiraju konvencionalne različitosti u smislu vremena, mjesta, razine tehnološkog razvoja i drugoga. Primjerice, neka tehnološki primitivna plemenska društva kao što su Bambuti, !Kung i Tiruray orijentirana su na *partnerski model* poput mnogih modernih industrijskih zemalja, posebno u Skandinaviji. Tako smo, primjerice, u Finskoj, Švedskoj i Norveškoj svjedočili situaciji kada pokušaji stvaranja pravičnijega gospodarskog sustava nisu rezultirali dominatorskim oblikom komunizma upravljanim s vrha kao u SSSR-u, već demokratskim društvom kao kombinacijom slobodnog poduzetništva i socijalne države.

Ovaj model snažno je zainteresiran za rješavanje sukoba nenasilnim sredstvima (primjerice, osnivaju se prve mirovne akademije), a primjećujemo i sustavne pokušaje stvaranja spolno ravnopravnog društva u kojem žene i “ženske kvalitete” više nemaju inferioran status niti se isključuju iz “stvarnog” ili “javnog” svijeta.

Povrh toga, sve je više dokaza koji potvrđuju da partnerski model organizacije ne predstavlja, kao što se uobičajeno vjerovalo, nekakvu modernu invenciju. Štoviše, zahvaljujući procesu koji britanski arheolog James Mellaart naziva “istinskom revolucijom arheologije”, prikupljeni su brojni artefakti koji nas s velikom sigurnošću upućuju da zaključimo kako ovaj način strukturiranja društva ima drevne korijene. Izgleda da je on cvao tisućama godina u prapovijesnim društvima sve dok se nije našao u matici zapadnjačke kulturne evolucije kada je, tijekom razdoblja kaosa i kulturnog

Sve je više dokaza koji potvrđuju da partnerski model organizacije ne predstavlja, kao što se uobičajeno vjerovalo, nekakvu modernu invenciju.

razdvajanja, došlo do velike promjene te kada se svijet preusmjerio prema dominatorskom sustavu vladavine moćnika.

Sve to vraća nas na mjesto s kojeg smo krenuli - do žena, muškaraca, rada i moći. Ovdje odmah treba reći da se način *poimanja moći* u tim starijim zajednicama partnerske konfiguracije veoma razlikovao od načina poimanja koji smo još kao djeca svi mi usvojili. U tim društvima sile koje vladaju svijetom nisu nosile obličja muških božanstava specifičnih simbola moći poput munje (Jahve ili Odin) ili oružja (Zeus ili Thor).

Oni su moć radije poimali u smislu *davanja, podržavanja, njegovanja i prosvjećivanja* života, koji je od davnina simbolizirao ženski lik Velike Božice, iz čije je maternice potjecao i u koju se vraćao čitav život. Riječju, u tim društvima najvećom se moći nije smatrala “moć nad” (nekim) u smislu dominacije, osvajanja i kontrole, nego “moć za” stvaranje i podržavanje novog života. Također je dokazano da u tom drevnom ustrojstvu društva (na koje nailazimo oko 7000. g. p. n. e. u europskoj neolitskoj kulturi, pa sve do 1200. g. p. n. e. u minojskoj kulturi na Kreti) žene nisu isključivane iz vodstva. Često su, primjerice, bile svećenice;

Dominatorski model organizacije društva manje je kreativan i produktivan od partnerskog, bilo zato što resurse uglavnom troši na rat i ratovanje ili zato što inhibira timski rad i participaciju.

u minojskoj zajednici nailazimo na slike poput takozvane *Freske procesije iz Knososa* koje upućuju na zaključak da je pozicija vrhovne svećenice bila ključna za funkcioniranje društva.

Štoviše, izgleda da je općenito riječ o miroljubivim zajednicama koje su cijenile i poštovale nenasilje. Iako zacijelo nisu bile idealne, izgleda da su se ovakva društva suzdržavala od glorifikacije nasilja i njegova izjednačavanja s “herojskim” činom, kao i od njegove institucionalizacije, primjerice u ratovanju i silovanju, budući da iste ne pronalazimo u njihovoj bogatoj umjetnosti.

Nadprosječna kreativnost i inventivnost još je jedno zanimljivo obilježje minojske kulture. Njezinu su predivno živu i naturalističku umjetnost, koja se potom pretočila u tehnologiju i poslovanje, znanstvenici nazvali jedinstvenom u povijesti. Prvi u Europi popločili su ceste, izgradili vijadukte i doveli u kuće tekuću vodu. Kao što je Platon pisao u *Kreti*, minojska kultura imala je izvanredno visok životni standard koji su unapređivali brojnim javnim radovima. Minojci su, ne treba nas to čuditi, bili i najbolji trgovci svog vremena, a njihovi su trgovački putovi sezali sve do drevnog Egipta.

Navodeći ove informacije, pokušavam zapravo reći kako nabrojena otkrića bacaju novo svjetlo na prethistoriju čovječanstva te su stoga veoma važna za ispravno interpretiranje stanja današnjeg društva. Ona, naime, potvrđuju nalaze suvremenih izvora o tome da je dominatorski model organizacije društva manje kreativan i manje produktivan od partnerskog, bilo zato što resurse uglavnom troši na rat i ratovanje ili zato što inhibira timski rad i participaciju.

Također želim reći kako se suvremeno pojavljivanje “mekog” ili “ženskog” stila liderstva i etosa vladanja, posebno u svijetu biznisa i gospodarstva, može lakše razumjeti kada se sagleda u širem kontekstu fundamentalne društvene i ideološke transformacije, odnosno zaokreta od dominatorskog prema partnerskom načinu strukturiranja društva.

Navedeni podaci koji se tiču prethistorije - iskazani u vrijeme kada etos osvajanja i dominacije prijete životu na planetu - dodatno rasvjetljuju potrebu za hitnom promjenom.

U kontekstu ove šire perspektive uviđamo da se problem ne krije u naprednoj tehnologiji kako neki tvrde, već u smrtonosnoj kombinaciji visoke tehnologije i dominatorskog etosa - u ljudskom pokoravanju prirode - posebno u vremenima rastuće ekološke krize.

Također možemo uvidjeti da je i u ljudskom i u ekonomskom smislu dominatorski model rasipan i neučinkovit zbog golemih rashoda za naoružanje koji čak i najbogatijim zemljama - budući da oružje postaje tehnološki sve kompleksnije i skuplje - prijete bankrotom, naglašavanja prisile, gušenja kreativnosti te susprezanja osnovne ljudske potrebe za smislom i povezivanjem s drugim ljudima kroz rad.

Redizajn radnog mjesta

Promatramo li situaciju iz holističke perspektive, ne možemo ne primijetiti da je moderno radno okruženje po mnogočemu ustrojeno prema zahtjevima dominatorskog, a ne partnerskog modela organizacije društva. Ne samo da je umnogome hijerarhijsko i autoritarno već je prvenstveno osmišljeno od “muškarca za muškarce”, koji zauzvrat - svjesno ili podsvjesno - čine sve kako bi ga takvim održali.

Troškovi takvog neuravnoteženog, na strahu utemeljenog, institucionalno bezosjećajnog, često zlostavljачkog i dehumanizirajućeg pristupa organiziranju i upravljanju poslovanjem enormni su podjednako i za muškarce i za žene, te za društvenu i ekonomsku strukturu koju podržava. Pa ipak, dominatorski model i dalje se smatra nužnim preduvjetom ekonomske produktivnosti.

Kao što Clement L. Russo piše u članku *Productivity Overview: Recognizing the Human Dimension*, posljednjih godina svjedočimo nastajanju novog svjetonazora koji radno okruženje prvenstveno vidi strukturom orijentiranom na partnerstvo kako bi se “rad i radno mjesto... umjesto ‘svakodnevnog poniženja’... preobrazili u svrhovitu i ispunjavajuću aktivnost,” koja osigurava “mnoštvo prilika za suradnju s drugim ljudima, u tvrtkama koje potiču poštovanje, kreativnost i privrženost... što u konačnici koristi svim dionicima”.

Da partnerski ustroj doista “u konačnici koristi svima”, sve više se pokazuje u praksi. Primjerice, već u 1960-ima u tvornici *Volvo* u Švedskoj formirani su tzv. autonomni radni timovi koji su samostalno odlučivali o raspodjeli radnih zadataka, zaustavljanju

i pokretanju proizvodne trake, pa čak i o radnom vremenu, što je rezultiralo većom produktivnošću i manjim štetama u proizvodnji. Slično tomu, u članku *Creating a New Company Culture*, autor Brian Dumaine navodi kako se u *DuPontovoj* tvornici u Towandi, u američkoj državi Pennsylvaniji, u kojoj menadžeri sebe nazivaju “facilitatorima, a ne šefovima”, produktivnost povećala za golemih 35% tijekom posljednje četiri godine. A što je to što ovu tvornicu čini drugačijom i iznimno produktivnom? Opet isto, djelatnici su “organizirani u autonomne radne timove u okviru kojih samostalno tragaju za rješenjima problema, samostalno raspoređuju poslove i zadatke pa čak i sudjeluju u zapošljavanju novih ljudi”.

Navedeno predstavlja važan korak u stvaranju nove i drugačije korporativne kulture koja, citirat ću izvršnog direktora *DuPonta*, Eda Woolarda, promovira učinkovito partnerstvo kako bi organizacija bolje služila četirima međusobno povezanim dionicima - kupcima, zaposlenicima, dioničarima i društvu u cjelini. Riječ je o kulturi koja prepoznaje značaj *ljudskih bića* i *međuljudskih*

Moderno radno okruženje po mnogočemu je ustrojeno prema zahtjevima dominatorskog, a ne partnerskog modela organizacije društva.



MedContour

Zašto odabrati MED CONTOUR?

Zato što smanjuje obujam tretiranog područja i uklanja celulit pri čemu zateže kožu. Med Contour je 100% siguran i odobren je od FDA (Food and Drug Administration) jedna od najrigoroznijih agencija za ispitivanje kvalitete medicinskih proizvoda i uređaja. Na željenim mjestima preoblikuje tijelo i uklanja celulit a rezultati su vidljivi odmah nakon prvog tretmana.

Iznimno ugodni tretmani postužu smanjenje obujma prosječno 2,5 cm, što se izjednačava sa liposukcijom iako je ovdje riječ o potpuno neinvazivnom postupku. Osjećaj pri tretmanu je sličan masaži vrućim kamenjem nakon čega nije potrebno vrijeme oporavka.

"Aesthetic awards" održanog 4.6.2011. u Las Vegasu Dr. Troel je pred stručnom komisijom dobio prestižnu nagradu za najbolji neinvazivni tretman oblikovanja tijela.



Institut zdravlja i ljepote "Dharma" je mjesto gdje napokon možete ispuniti svoja očekivanja od modernih tehnologija i tradicionalnih metoda u kozmetici lica i tijela. U ugodnom okruženju očekuje vas stručni tim s dugogodišnjim iskustvom koji nudi široku lepezu od usluga masaže i wellness rituala, preko kozmetike lica i tijela do edukacija na temu masaže, šminkanja i pedikure. Trajno uklanjanje dlačica, ožiljaka, akni te rituali sa zlatom i čokoladom i energetske masaže tek su neke od brojnih usluga koje nudimo. Med Contour – alternativa liposukciji, kao perjanica naše ponude već baštini veliki broj zadovoljnih klijenata a Ivana Husar Mlinac kao jedna od njih je službena ambasadorica našeg instituta. Pratite nas na Facebooku i posjetite na novoj adresi u Hondlovoj 2A u Zagrebu. Radujemo se susretu s vama i prilici da vam pokažemo sve što znamo.

Ljepota i zdravlje na istoj adresi



Dharma

Institut zdravlja i ljepote

Hondlova 2A, Zagreb tel.: 098 86 48 58

odnosa te stoga traži temeljnu preobrazbu prevladavajućeg stila liderstva i menadžmenta. U intervjuu za magazin *Fortune* na temu restrukturiranja Woolard je kazao: “Najvažnije od svega je koju vrstu ljudi promovirate; lidere koji grade timove i ulažu vrijeme u izgradnju kvalitetnih odnosa ili autokrate?”

Ukratko, stručnjaci za organizacijski razvoj i direktori mnogih kompanija učestalo nam

poručuju da je gospodarstvu i društvu u cjelini hitno potrebna temeljita preobrazba radnog okruženja kako bi se naglasio značaj ljudskog razvoja i promovirali kooperativni međuljudski odnosi, a sve u svrhu smanjenja utjecaja hijerarhijskih odnosa.

Ključnu komponentu tog redizajna pronalazimo u *partnerskom liderstvu* koje se, za razliku od dominatorskog, oslanja na motivaciju, a ne na prisilu.

Ravnopravnost spolova i restrukturiranja

Sve do sada, knjige, treninzi i obrazovni programi na području liderstva i menadžmenta koji su poticali na inovacije u smislu uvođenja decentraliziranih struktura, participativnog timskog rada kojim bi se zamijenio klasični vertikalni zapovjedni lanac, podržavajućeg stila liderstva te zamjene *win-lose* tzv. *win-win* pristupom, ove značajne promjene tek su implicitno povezali s promjenama stereotipa i vrijednosti pojedinog spola.

Međutim, budući da žene širom svijeta svoj trenutni položaj sagledavaju u kontekstu šire perspektive dominatorskog modela društva, spomenute konekcije unutar sustava postaju sve eksplicitnije.

S time u skladu je i pojava novog problema budući da žene, primorane djelovati u strukturama dominatorskog stila, dolaze pod silan vanjski i unutarnji pritisak da sve više nalikuju muškarcima. Kako to Alice Sargent i Ronald Stupak navode u knjizi *The Androgynous Manager*, žene će - posebno na pozicijama srednjeg menadžmenta, a ponekad čak i na top-menadžerskim

pozicijama - morati “uskočiti u cipele muškarca” (kao što je to bio slučaj s Margaret Thatcher, koju se, možda nepravедno, nazivalo “najvećim muškarcem Engleske”).

S druge strane, sve je više dokaza da se kultura i struktura radne sredine uvelike mijenja kada se ženama omogući da utječu na sustav. U knjizi *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* autorica Sally

Žene, primorane djelovati u strukturama dominatorskog stila, dolaze pod silan vanjski i unutarnji pritisak da sve više nalikuju muškarcima.

Iako je u stvaranju produktivnijeg, kreativnijeg i humanijeg radnog okruženja svijetu danas neizmjereno potrebna ženska energija i ženske kvalitete, to nipošto ne znači da su muškarci nebitni za proces.

Helgesen opisuje brojne inovativne organizacijske strategije niza uspješnih žena liderica navodeći kako radno okruženje pod njihovim vodstvom mnogo više nalikuje “inkluzivnoj mreži” nego “ekskluzivnoj hijerarhiji”, stvarajući takvim pristupom zajednice ovisne o dijeljenju informacija. Autorica također naglašava kako je riječ o strukturama koje osiguravaju odličan protok informacija zbog brojnih točaka na kojima se ostvaruju kontakti. Suprotno tome, u hijerarhijskoj strukturi informacije kolaju isključivo ili prema gore ili prema dolje, kanalima koji su unaprijed za to predodređeni.

Lideri i menadžeri budućnosti

Iako je u stvaranju produktivnijeg, kreativnijeg i humanijeg radnog okruženja svijetu danas neizmjereno potrebna ženska energija i ženske kvalitete, to nipošto ne znači da su muškarci nebitni za proces. Nažalost, vojni (dominatorski) model koji još uvijek prednjači u strukturiranju radnih zajednica, podjednako obeshrabrujuće utječe na žene i muškarce. Kako bi se isti transformirao, žene i muškarci morat će surađivati u okvirima potpunog i ravnopravnog partnerstva.

Također je važno naglasiti da mnogi muškarci današnjice, a pritom mislim i na neke predsjednike najvećih svjetskih korporacija, odbijaju dominatorski pristup i okreću se “ženstvenijem” i podržavajućem stilu upravljanja i organizacije poslovanja. Promatrano iz sustavne perspektive, navedene promjene u stavovima i ponašanju muškaraca zasigurno se ne događaju u vakuumu.

Razloge zbog kojih muškarci smatraju primjerenim usvojiti “ženstvenije” kvalitete treba tražiti ponajprije u promijenjenom statusu žena, što povratno utječe na stavove muškaraca o tome što je “ženstveno”, a što nije. Najbolji primjer za navedeno očituje se u trendu redefiniranja *očinske uloge* muškaraca koje im pomaže da u ponašanje integriraju kvalitete stereotipno povezane s majčinstvom. Gledano iz sustavne perspektive, navedeni trend svakako moramo povezati s promjenama u poslovnom svijetu u kojem se lideri i menadžeri, bili oni muškarci ili žene, sve češće oslanjaju na “ženstvenije” stilove upravlja. A kako žene i “ženstveno” dobivaju na statusu - kao i u svakom drugom pozitivno začaranom krugu - muškarci sve više poštuju i usvajaju “ženstvene” stavove i ponašanja.

Međutim, iako su neke “muške” osobine dominatorskih struktura (borbenost, dominacija, zatomljivanje empatije, brižnosti

i “ženskog” estetskog senzibiliteta) zaustavile razvoj muškarca, neke druge osobine koje se također smatraju “muškima” poput odlučnosti, asertivnosti, preuzimanja rizika itd. vrlo su vrijedne i u partnerskom modelu.

Stoga se etos “korporativne skrbi”, kojem podjednako teže žene i muškarci, posve sigurno nameće kao ključni čimbenik transformacije dominatorske u partnersku poslovnu kulturu. Međutim, budući da on u svojoj biti potječe od ponašanja koje dominatorska društva smatraju “ženskim”, željena će se transformacija dogoditi jedino ako se temeljito redefiniraju stereotipi uloga spolova.

Izvanredan primjer takvog menadžerskog partnerstva - prikladan za završetak ovog teksta - iznimno je uspješno partnerstvo pokojne Anite i njezina supruga Gordona Roddicka, čija je tvrtka *The Body Shop* postala modelom društveno i ekološki

osviještene korporacije budućnosti. Prema riječima Anite Roddick, *The Body Shop* ne prodaje samo “kvalitetne proizvode” (ekološki prihvatljive kozmetičke proizvode i pripravke za očuvanje zdravlja) nego i “kvalitetne vrijednosti” (od ljudskih prava i ekološke osviještenosti do humanizirane radne sredine).

Anitina i Gordonova zajednička težnja ogleda se u želji da “iznova napišu knjigu biznisa”, da “budu posvećeni društveno i globalnoj odgovornosti” te da “osnaže svoje zaposlenike”. Ponajviše zahvaljujući Anitinu osebujnom i nekonvencionalnom pristupu poslovanju, prije svega promišljenom nepoštivanju “velikih igrača” i njihova načina poslovanja, te Anitinoj i Gordonovoj opredijeljenosti za “ženski etos” korporativne skrbi, *The Body Shop* je u nekoliko godina izrastao u multinacionalni, multimilijunski biznis te u važnu silu pozitivne društvene promjene.

Zaključak

Ovim tekstom pokušala sam osvijestiti povezanost dva značajna trenda: sve veću zastupljenost žena na važnim liderskim i menadžerskim funkcijama i sve snažniji zaokret od dominatorskog prema partnerskom modelu organizacije društva. Za razliku od većine, nisam se previše bavila dobro poznatim problemom nevidljivog “staklenog stropa” (engl. *glass ceiling*, termin kojim se opisuju nevidljive te ujedno i nepremostive barijere koje podjednako priječe žene i manjine u napredovanju hijerarhijskom ljestvicom organizacija i institucija, unatoč njihovim kvalifikacijama i

Etos “korporativne skrbi” nameće se kao ključni čimbenik transformacije dominatorske u partnersku poslovnu kulturu.

postignućima, op. ur.) sustavno ugrađenim u brojne poslovne i druge institucije koji jednostavno isključuje žensku polovinu čovječanstva. Pozornost sam radije posvetila samoj organizacijskoj arhitekturi - ne samo rodno utemeljenom staklenom stropu nego njezinoj ukupnosti koja neizostavno uključuje kulturološke i društvene temelje.

Predlažem, dakle, da se navedena arhitektura redizajnira te da taj posao obave žene. Također sugeriram kako je veća zastupljenost žena na liderskim i menadžerskim pozicijama koje im omogućuju da značajno utječu na kreiranje politika neophodan preduvjet za ekonomski i kulturološki zaokret od dominatorskog prema partnerskoj

organizaciji društva - te da takva transformacija zahtijeva da se dosad zanemaranom pitanju spolova posveti dužna pažnja.

Na kraju mogu slobodno reći kako smatram da nam je ovakva vrsta transformacije hitno potrebna budući da se stereotipno "muški" liderski stil upravljanja, kao i dominatorska hijerarhija koju isti održava, pokazuje nesposobnim u rješavanju nagomilanih gospodarskih, socioloških i ekoloških problema čovječanstva. Uvjerenam da nam u ovo doba ubrzanih i potencijalno destruktivnih tehnoloških i društvenih promjena jedino potpuno i ravnopravno partnerstvo između žena i muškaraca, prožeto etosom brižnosti, može osigurati uspjeh.

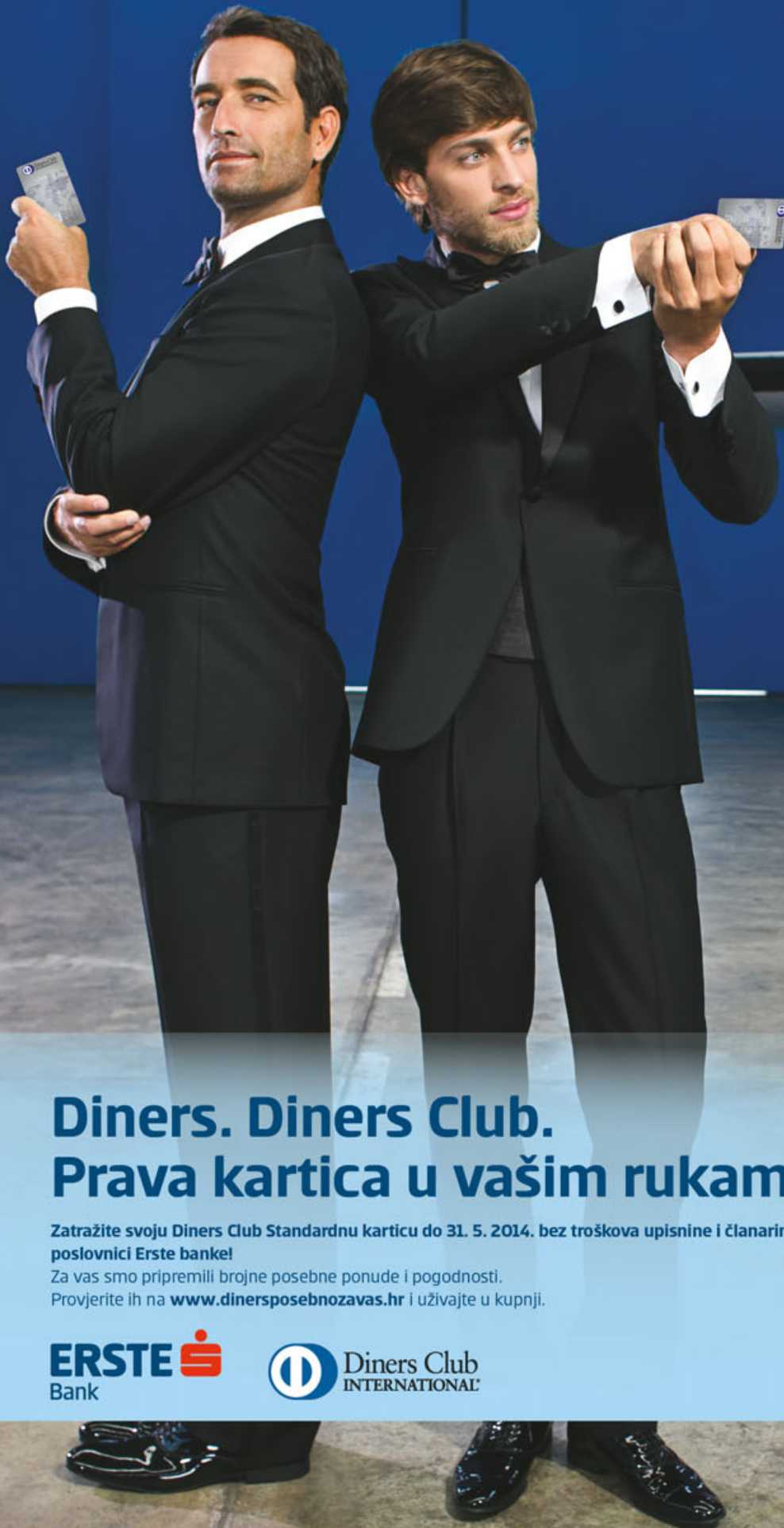
Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright Riane Eisler. All rights reserved. This article was originally published under the English title: *Woman, Man and Management*



Riane Eisler, spisateljica i poslovna savjetnica, autorica bestselera *The Chalice and the Blade: Our History, Our Future*. Predsjednica je *Center for Partnership Studies* i članica *Club of Rome*, *Academy of Art and Science* i *World Business Academy*. Uz Mahatmu Ghandija, Majku Terezu i Martina Luthera Kinga uvrštena je u knjigu *Great Peacemakers* kao jedna od 20 svjetskih lidera i liderica istaknutih u borbi za mir u svijetu.



Diners. Diners Club. Prava kartica u vašim rukama.

Zatražite svoju Diners Club Standardnu karticu do 31. 5. 2014. bez troškova upisnine i članarine u najbližoj poslovnici Erste banke!

Za vas smo pripremili brojne posebne ponude i pogodnosti.
Provjerite ih na www.dinersposebnozavas.hr i uživajte u kupnji.





Vizija: istinska snaga poslovnih žena

Sally Helgesen, Julie Johnson

Vjerujemo da ženska vizija - sadržaji koje žene primjećuju i koji im se čine važnima te način na koji percipiraju funkcioniranje svijeta - predstavlja važan te istodobno neiskorišten potencijal u današnjim organizacijama. U ovom tekstu istražujemo o čemu je zapravo riječ kada spominjemo pojmove poput *ženske vizije*, na koji način nam ta ženska vizija pomaže te na kraju zašto je uopće toliko važna - ženama, organizacijama i svijetu.

Zaključci do kojih smo došle temelje se na tridesetogodišnjem iskustvu stečenom u suradnji sa ženama diljem svijeta. Sally je autorica i koautorica brojnih knjiga i stručnih članaka, predavala je širom svijeta na mnogim sveučilištima i poslovnim školama, savjetovala je brojne direktore i predsjednike uprava manjih i većih kompanija, isto kao i Julie koja je osim toga i sama kao predsjednica uprave niz godina

vodila jednu veliku i poznatu tvrtku. Slijedom toga, smatramo se dovoljno kompetentnima da na temelju iskustva zaključimo kako organizacije *redovito propuštaju ispravno razumjeti i iskoristiti žensku viziju*. Posljedično, žene gube povjerenje u vlastitu sposobnost artikuliranja i komuniciranja sadržaja koje primjećuju, a organizacije gube *kvalitetne uvide* i energetske balans koji im samo ženska perspektiva može osigurati.

U odnosu na ne tako davnu prošlost, organizacije danas predano razvijaju i njeguju liderske potencijale i talente žena u svojim redovima. Štoviše, uspješne tvrtke dobro razumiju vrijednosti koje proizlaze iz rodne raznolikosti radne snage. Pa ipak, utjecaj žena na strateškoj razini organizacija i dalje

je ograničen zbog prevladavajućeg uvjerenja da “nisu vizionari”.

Vjerujemo da je navedeni stereotip pogrešan, štoviše, potpuno suprotan istini. Smatramo kako istinska snaga poslovnih žena izvire upravo iz njihovih vizionarskih moći.

I. VRIJEDNOST ŽENSKE VIZIJE

Što to žene vide?

Osnovne komponente koje oblikuju čovjekovu viziju ogledaju se u specifičnim sadržajima koje primjećujemo i koje smatramo važnima te u načinu na koji općenito percipiramo život dok pokušavamo odgovoriti kakav bi on trebao *biti* i kako bi trebao *izgledati*? U tom smislu, što bolje i što autentičnije razumijemo pojedine aspekte sadržaja koje primjećujemo, što ih preciznije izražavamo te potom na temelju njih djelujemo, to ćemo više pridonijeti društvu i sebi samima. U konačnici, tako ćemo kvalitetnije ispuniti svrhu zbog koje smo i došli na ovaj svijet.

Transformacija vizije u konkretni materijalni svijet izazov je svakom lideru i menadžeru, a posebice ženama na tim položajima. To je zato što sadržaji koje žene primjećuju u svijetu i koje smatraju važnima često nisu usklađeni s tradicionalnim očekivanjima radnog mjesta. Budući da su utjecajne liderske i menadžerske pozicije u značajnijem opsegu počele zauzimati tek prije nekih tridesetak godina, žene nisu sudjelovale u oblikovanju poslovne kulture – njezinih vrijednosti, stavova i očekivanja.

Kako moderni posao postaje sve zahtjevniji, nepovezanost očekivanja organizacije i onog najboljeg što žene mogu dati od sebe postala je velikim problemom. Od svojih djelatnika organizacije danas traže sve više i više - više posvećenog vremena, veću predanost, bolje ideje i kontinuirano učenje. Stoga je lako zaključiti kako uspjeh u ova kvom okruženju zahtijeva posebnu razinu *strasti* i *zainteresiranosti*. Međutim, teško je ostati zainteresiran kad se vaša vizija i percepcija, odnosno temeljni pristup praćenju stvarnosti koja vas okružuje, ne cijeni ili ne razumije. Teško je ostati strastven kada osjećate da su vam “ruke vezane”, kada vam se ne dopušta da svoje najveće talente, ono najbolje od sebe, unesete u svoj rad.

Kada se ženska perspektiva ne cijeni dovoljno, *žene su uskraćene* jer se od njih traži da se služe svojim vještinama, a da se pritom ne oslanjaju na moć i snagu sadržaja koje primjećuju i koje drže bitnima. Kako se tada koriste tek djelićem vlastitih potencijala, učinkovitost im se bitno umanjuje, isto kao i mogućnost da se osjećaju autentične i posve prisutne. Zabava i užitak koji izranjaju iz

spoznaje da si pronašao ono najbolje u sebi kako bi to najbolje - što god to bilo - podijelio s drugima, netragom nestaju.

Kad se ženska perspektiva ne cijeni dovoljno, *uskracene su i organizacije* jer se sužava baza talenata i kvalitetnih zamisli koje potiču progres. U svijetu kontinuiranih promjena, organizacije moraju biti *okretne, inovativne i izuzetno mudre*.

Nastave li se oslanjati na uobičajene paradigme poslovanja i uobičajene poslovne modele, nastave li koristiti uobičajene tehnike na uobičajeni način, teško će se prilagoditi novim okolnostima. A kada sustavno odbijaju prihvatiti, razumjeti i poštovati kvalitete koje im samo žene mogu ponuditi, organizacije umanjuju mogućnost *out-of-the-box* razmišljanja za kojim toliko čeznu. Nažalost, suptilna i nevidljiva ograničenja koja nameću svojim djelatnicima često ih drže na mjestu na kojem nikako ne žele biti: *in-the-box!*

Primjer iz prakse

Boris i Ivana odlaze sa sastanka prodajnog tima. Nadređeni regionalni menadžer upravo im je predočio prodajne planove očekujući od njihova tima realizaciju u sljedećem kvartalu. Nakon što su izišli u hodnik, Boris, koji je tijekom prezentacije marljivo zapisivao brojke u rokovnik, obratio se Ivani: “Mislim da je zadani cilj ostvariv... uspijemo li ljude iz *Saltventuresa* nagovoriti da povećaju budžet za 6%, a mi smanjimo troškove za 3,2 milijuna... uspjeh ćemo!” Ivana je blago kimnula glavom u znak odobravanja. “Hm. Plan ti je u redu. Barem mi se tako čini. Nego, jesi li možda primijetio da je Krešo potišten? Čudan je. Obično je zainteresiran, često se javlja za riječ. Nešto se čudno događa s njim, zar ne?”

Boris joj nije odgovorio, već se u sebi upitao: “Pobogu, zašto Ivana, u ovako zahtjevnom trenutku, ima potrebu razgovarati o tako nevažnoj temi? Umjesto da se brine o strategijama realizacije zadanog cilja, ona razmišlja o tome kako se netko *osjeća*. Nevjerojatno! Koga ja to imam za najbližeg suradnika? Pitam se je li ona uopće kompetentna za ovaj posao?” Boris uopće nije primijetio Krešu. Budući da nema oči na tjemenu, nije ni mogao. Osim toga, činio je ono što se od njega *očekuje*: posve se usredotočio na prezentaciju regionalnog menadžera.

Iako se možda tako ne čini, no Ivana je također pažljivo pratila prezentaciju, ali nije bila usmjerena *samo* na nju. U sebi je osvijestila činjenicu da pojedinci uopće ne prate izlaganje - što ne treba čuditi jer je regionalni menadžer govorio prebrzo, a kada bi ga netko zamolio da nešto ponovi, postao bi otresit. Međutim, Krešina nezainteresiranost najviše je zaokupila njezinu pozornost. Kako je Krešu smatrala ključnom osobom u timu, njegova odsutnost duhom posebno ju je zabrinjavala.

Pa ipak, Ivana je brzo shvatila da Boris ne želi razgovarati o toj temi. Nije sigurna može li mu objasniti da je pažljivo pratila

Kada sustavno odbijaju prihvatiti, razumjeti i poštovati kvalitete koje im samo žene mogu ponuditi, organizacije umanjuju mogućnost *out-of-the-box* razmišljanja.

prezentaciju, ali i mnogo drugih stvari *istodobno*. Također, želi mu staviti na znanje da na nju može računati. Stoga mu jednostavno kaže: “Mislim da je tvoj plan jako dobar te da ga izračuni podupiru.”

Navedeni kratak razgovor odlično opisuje temeljnu dinamiku obrasca koji se na radnom mjestu ponavlja gotovo svakog dana. Oboje iznose korisne informacije, Boris predlaže strategiju i korake koji će timu pomoći u napredovanju, a Ivana uočava potencijalne probleme koji bi mogli ugroziti napredak. Borisova usredotočenost, isto kao i Ivanina “antena” kojom prikuplja razne informacije iz okoline, neobično su važne i korisne za uspješnost njihova prodajnog tima.

Pa ipak, Boris ne prepoznaje neku posebnu vrijednost u načinu na koji Ivana pridonosi timu. S druge strane, Ivana se nije potrudila oblikovati svoje uvide na način koji će privući Borisovu pozornost. Kada osjeti skepticizam, Ivana se povlači umjesto da ustrajno nastavi iznositi svoja razmišljanja pažljivo ih oblikujući u koherentnu cjelinu. Umjesto da mu dočara svoju perspektivu i suptilne strukture u pozadini odnosa kako bi ih Boris mogao prvo primijetiti, a potom i razumjeti, odustaje i okreće se *udovoljavanju*.

Sadržaji koje Ivana primjećuje i koje smatra važnima - komponente vizije - dobrim su dijelom suprotstavljeni tradicionalnom svjetonazoru njezine organizacije.

Posljedično, tim kao cjelina propušta osvijestiti važnu informaciju koja će se poslije pokazati vitalnom. Tijekom vremena, Ivana polako počinje omalovažavati i zanemarivati vlastite vrijedne i duboke uvide. Sve to događa se zato što su sadržaji koje Ivana primjećuje i koje smatra važnima - komponente vizije - dobrim dijelom suprotstavljeni tradicionalnom svjetonazoru njezine organizacije. Iako lideri često napominju kako su “ljudi njihova najveća vrijednost”, svoje ponašanje ne uspijevaju uskladiti s time. Nesklad između proklamiranog i stvarnog ponašanja utkan u korporativnu kulturu tvrtke Borisu je sasvim prihvatljiv. Međutim, Ivana žarko priželjkuje da lideri tvrtke lijepe riječi potkrijepe isto takvim djelima. Kada bi se to dogodilo, mnogo bi se bolje osjećala te posljedično, mnogo više pridonosila.

Međutim, još je jedan važan razlog koji snažno utječe na stav organizacije da se njezina zapažanja osobito ne cijene, a povezan je s *brojkama*. Sadržaji koje Ivana primjećuje i koje smatra važnima uglavnom se ne mogu pretočiti u brojke niti se mogu izraziti matematičkom jednadžbom. Sadržaji uhvaćeni njezinom ženskom percepcijom uglavnom su subjektivni. Za razliku od toga, regionalni menadžer prodaje i Boris ponose se svojim pažljivo izrađenim proračunima. Štoviše, često znaju reći ljudima kako trebaju “shvatiti što im brojke govore”. Osim toga, član uprave za prodaju kojem obojica odgovaraju poznat je po čvrstom vođenju sastanaka na kojima često kaže: “Prestanite filozofirati. Prijedite na stvar. Pričajte mi o brojkama koje se kriju iza vaše ideje”, čime dodatno ojačava kulturu koja brojke smatra *konačnom odrednicom vrijednosti* svake, pa i najmanje aktivnosti.

Tijekom školovanja, Ivana s matematikom nije imala problema. Štoviše, na fakultetu su je smatrali “malim genijem” za matematiku

pa se po tom pitanju zasigurno može nositi s najboljim ekonomistima. Međutim, nikada nije vjerovala da brojke pružaju cjelovit uvid u situaciju. Svjesna je da ne može postaviti algoritam koji bi dokazao osjetljivost Krešina stanja, niti ponuditi formulu kojom bi egzaktno kvantificirala utjecaj njegova emotivnog stanja na prodajne rezultate. Kako svoje višeslojne uvide ne može smjestiti u numeričke okvire, ne uspijeva pronaći prave argumente kojima bi branila i zagovarala vrijednost svojih opažaja pa se stoga potpuno povlači. Zbog toga se njezin odnos s Borisom narušava gubeći na iskrenosti i produktivnosti.

Svjesna je da ne može postaviti algoritam koji bi dokazao osjetljivost Krešina stanja, niti ponuditi formulu kojom bi egzaktno kvantificirala utjecaj njegova emotivnog stanja na prodajne rezultate.

Značaj ženske perspektive

Kada žene iskreno progovore o svojim uvidima, koristi od toga imaju prije svega one same, a potom i njihove organizacije te svijet u cjelini. Iskrenošću i autentičnošću koriste se kako bi u svoje živote uvele pozitivnu pokretačku energiju i osjećaj smislenosti, povezujući ono najbolje u sebi sa željenim postignućima. S druge strane, organizacije putem žena uče cijeniti *intuiciju* i koristiti je usporedo s klasičnom numeričkom analizom, čime dolaze do novih ideja i perspektiva. Dakle, ono što žene vide doista je važno.

Značaj ženske perspektive dolazi posebice do izražaja ako se promatra u kontekstu nevjerojatne međupovezanosti globalnog okruženja, kada male pogreške i problemi u jednom dijelu svijeta mogu devastirajuće utjecati na druga, iznimno udaljena mjesta. Više si ne možemo dopustiti - kao stanovnici ovog jedinstvenog planeta - da svoje aktivnosti temeljimo na umjetno ograničenim podacima odbacujući bogatstvo raznolike

ljudske percepcije; cijena koju za to plaćamo jednostavno je prevelika. Kompleksnost zajedničke budućnosti, želimo li i dalje obitavati na Zemlji, traži od nas da sagledamo svijet iz *cjelovite perspektive*, istodobno koristeći *širinu* perspektive i *oštrinu* fokusa.

Zbog svega navedenog zaključujemo kako su sadržaji ženske percepcije prijeko potrebni na strateškim razinama odlučivanja. Iako smo posljednjih tridesetak godina svjedočili konstantnom i stabilnom priljevu žena u mnogim sektorima - financijskom, medijskom, javnom, zdravstvenom, obrazovnom, sudbenom, vojnom i vjerskom - činjenica je kako žene i dalje nedovoljno utječu na oblikovanje tzv. *šire slike*. Iako su se one neosporno dokazale u *kako* aktivnostima - razradi i implementaciji taktike - rijetko kada dolaze u priliku odlučivati o *zašto* aktivnostima. Istina je da su si posljednjih godina žene osigurale "mjesto za stolom", međutim, budući da sadržaji njihove

Sadržaji njihove percepcije rijetko kada postaju sadržajem važnih razgovora na visini koji odlučuju o sveobuhvatnoj svrsi.

percepcije rijetko kada postaju sadržajem važnih razgovora na visini koji odlučuju o sveobuhvatnoj svrsi, njihovi najveći talenti i autentični uvidi najčešće ostaju zarobljeni u njihovoj duši.

Kada organizacije funkcioniraju na osnovama takve ili slične kulture, dobronamjerni naponi koji idu za time da se žene zadrži te da im se u sklopu organizacije osigura adekvatan razvoj, neumitno propadaju. Sally je tome više puta svjedočila surađujući s vodećim svjetskim tvrtkama pa tako i s jednom koju ćemo u daljnjem tekstu nazvati *Macro Solutions*.

U pokušaju da na leaderske položaje dovedu veći broj žena, uprava spomenute tvrtke investirala je poprilična sredstva. Postavili su si fiksne ciljeve točno definiravši broj žena inženjera koje su namjeravali dovesti u kompaniju, i to putem brojnih specijalističkih škola s kojima su upravo zbog toga pokrenuli suradnju. Implementirali su niz raznih programa - *fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, zbrinjavanje bolesne djece* - sve kako bi osigurali titulu "najboljeg poslodavca za žene". U namjeri da osmisle vrhunski program svjetske kvalitete, angažirali su najbolje poslovne savjetnike za rodnu različitost.

Osim toga, lidere najviših razina redovito su slali na konferencije o ženskom liderstvu kako bi javno iskazali interes tvrtke za tu temu. Međutim, stvari nisu funkcionirale onako kako su željeli.

U čemu se kriju razlozi neuspjeha? Unatoč uložnim naporima, *Macro Solutions* i dalje nije osobito uspješno privlačio i zadržavao darovite žene. S obzirom na to da su nudili relativno visoke plaće, lako su zapošljavali nove kadrove. Pa ipak, najtraženije kandidatkinje često bi se odlučile za neku drugu kompaniju ili bi nakon određenog vremena napustile *Macro*. Suštinski gledano, razlog je bio prozaičan. Naime, u *Macro Solutions* žene nisu uspijevale ući u upravu tvrtke. Unatoč naporima, ankete su pokazala kako one i dalje smatraju da kompanijom dominiraju muškarci; tvrtku uopće nisu vidjele "poželjnim", a kamoli "najboljim" poslodavcem za žene. Osim toga, smatrale su da je tempo rada dugoročno neodrživ, da tvrtka nepotrebno troši vrijeme i resurse na ciljeve koji joj dugoročno ne donose vrijednost te da su promaknuća na utjecajnije pozicije rezultat poznanstva, a ne kompetencija i zasluga. Osobito nisko je bilo rangirano pitanje: "Mislite li da vaši lideri i menadžeri doista cijene ideje koje dolaze od žena?"

Što je pošlo po krivu? Sally je upitala člana uprave o tome što su doista htjeli postići s uvođenjem programa, na što joj je on odgovorio: "Željeli smo ujednačiti broj muških i ženskih djelatnika, olakšati ženama promaknuće i osigurati da ostanu dulje s nama." Međutim, nije joj uspio suvislo odgovoriti na ključna pitanja:

- Na koji će način program utjecati na performanse tvrtke?
- Zašto je sve to važno?
- Na koji će način uravnoteženje rodne strukture pomoći organizaciji da ostvari ciljeve?

Nakon što ga je Sally upozorila kako po njezinu mišljenju u programu nedostaje suštinskog razumijevanja te da joj se sve to čini poput “ličnja fasade, dok u kući vlada nered”, član uprave je odgovorio: “Ne razmišljamo o tome na taj način... jednostavno, tražimo talente. Osim toga, uravnotežene rodne strukture i promicanje žena smatramo ispravnim.”

Drugim riječima rečeno, *Macro Solutions* je na inicijativu gledao kao na samostalni i striktno odvojeni projekt samorazumljive vrijednosti s jedinim ciljem da se privuku i zadrže žene.

Iako mu se vrijednost ne može osporiti, budući da program nije postao dijelom šireg strateškog okvira, uprava je nesvjesno komunicirala djelatnicima da će na kraju svega ipak “nastaviti po starom”. Iako su se zaklinjali da žele poticati promociju kolegica, nisu previše marili za partikularne perspektive žena koje su istinski propitivale muške mentalne modele. Iako je *Macro Solutions* zapošljavao talentirane žene, nije istinski priznavao vrijednost njihova gledišta.

Zašto žene odlaze?

Razlozi zbog kojih žene napuštaju liderske i menadžerske pozicije u javnim se medijima uobičajeno pojednostavljaju izjavom kako su “jednostavno odlučile ostati kod kuće”. U jednom broju časopisa *New York Times Magazine* autori naslovnog teksta tvrde kako je počelo novo doba, tzv. *opt-out revolucija* kada žene iz viših društvenih slojeva, koje su se obrazovale na uglednim poslovnim školama *Ivy League* (Ivy League, grupacija osam elitnih sjevernoameričkih poslovnih škola u koju spadaju Brown University, Columbia University, Cornell

University, Dartmouth College, Harvard University, Princeton University, University of Pennsylvania i Yale University, op. ur.) karijeru sve češće zamjenjuju tenisom i brigom o potomcima umjesto da se iscrpljuju u poslovnom svijetu.

Časopis *Fortune* posebno je poznat po profiliranju žena lidera za koje tvrde da jednostavno “odustaju od utrke” napuštajući obećavajuće karijere kako bi se posvetile obitelji. U televizijskim talk showovima redovito nailazimo na programirane sukobe kada se u emisiji susreću konzervativni sveznalice, koji egzodus liderica i menadžerica objašnjavaju tezom da su “ionako trebale ostati kući s djecom”, drugi “stručnjaci” koji vješto obrazlažu kako žene nemaju razloga biti obeshrabrene i predstavnici treće strane koji za sve krive “muške” strukture moći.

Međutim, demografska istraživanja ukazuju na *višeslojnost promatranog problema* te na činjenicu da obrazovane žene koje odustaju od poslovne karijere rijetko kada posve prestaju raditi. Umjesto toga, obično se okreću nekom drugom poslu, nekoj drugoj organizaciji ili se pak okreću vlastitom biznisu.

Razlozi zbog kojih žene napuštaju liderske i menadžerske pozicije u javnim se medijima uobičajeno pojednostavljaju izjavom kako su “jednostavno odlučile ostati kod kuće”.

Obrasci razvoja karijere žena u poslovnom svijetu razvijaju se u *obliku spirale*.

Slijedom navedenog, zaključujemo kako se obrasci razvoja karijere žena u poslovnom svijetu razvijaju u *obliku spirale*, prije negoli ravne linije koja stabilno napreduje prema gore. Stoga imidž “majki kućanica” - stvoren u javnim medijima posljednjih godina - koje žive u drukčijem univerzumu brinući se o drugačijim pitanjima od žena posvećenih karijeri, zapravo predstavlja krivo protumačenu stvarnost koja je u naravi mnogo kompleksnija nego što se to na prvi pogled čini. Čak i one koje doista ostaju kod kuće s djecom, obično se nakon nekoliko godina vraćaju na posao s punim radnim vremenom.

Istraživanje W. Wallace kategoriju “neusklađenost s obiteljskim obavezama” smjestilo je pri dnu liste razloga koji su naveli iskusne i sposobne žene da napuste svoj posao.

Primjerice, profesorica Myra Hart s Harvarda, istražujući ponašanje žena s MBA diplomom, uočila je snažan trend napuštanja korporacija i tvrtki u kojima su bile u statusu partnera kako bi se uputile u smjeru javnog i neprofitnog sektora. Hart navodi kako je razlog takvim značajnim promjenama, između ostalog i prihvaćanju znatno nižih plaća, kod žena obuhvaćenih anketom bio više-manje isti: jednostavno su željele pridonositi svijetu na neki smisleniji način, umjesto da se bave zgrtanjem novca poslodavcu. Na drugom mjestu navodile su kako vjeruju da će im novi posao omogućiti uravnoteženiji stil života.

Slično tomu, Wanda Wallace, profesorica na University of North Carolina, istraživanjem je obuhvatila predsjednice i članice uprava koje su napustile tvrtke ili su to ozbiljno namjeravale učiniti. Otkrila je kako ih je na taj potez uglavnom motiviralo:

- nezadovoljstvo usmjerenjem organizacije
- negativne promjene organizacijske klime ili kulture
- želja da kvalitetnije pridonese društvu i zajednici
- osjećaj izoliranosti i isključenosti na radnom mjestu
- osjećaj da se njihov doprinos ne cijeni.

Istraživanje W. Wallace kategoriju “neusklađenost s obiteljskim obavezama” smjestilo je pri dnu liste razloga koji su naveli iskusne i sposobne žene da napuste svoj posao.

Odluke koje žene donose o svojoj karijeri uglavnom su mnogo više pod utjecajem smislenih nagrada koje psiholog Steven Pinkler naziva “intrinzičnim”, a mnogo manje pod utjecajem statusa ili novca. Obiteljski razlozi mogu utjecati na njihovu odluku da napuste posao budući da obitelj žene zsigurno uvrštavaju u “intrinzične nagrade”. Pa ipak, *smislenost zaposlenja* ostaje njihovim osnovnim pokretačem i motivatorom.

MUSEUM® CLASSIC THE LEGENDARY DIAL
WITH NEW TONE-ON-TONE DETAIL.
POLISHED STAINLESS STEEL CASE,
BLACK LEATHER STRAP.
MOVADO.COM



MOVADO

MODERN AHEAD OF ITS TIME

PRODAJNA MJESTA

Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlaška 57, Zagreb • Satovi Novak, Dekumanus 28, Poreč • Zlatarna Tonia, Carera 56, Rovinj
Borza Grupa, Placa 12, Dubrovnik • Zračna luka Zagreb, Duty Free Shop • Zračna Luka Split, Duty Free Shop • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU

P-Grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, tel. 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija-hr
www.p-grupacija.hr

Rani znakovi upozorenja

Limiti jednostrane vizije posebno su se jasno pokazali tijekom financijske krize koja se 2008. godine proširila svijetom. Iako je odražavala strukturalne, gospodarske i političke probleme koji su se nakupljali desetljećima, financijska kriza zapravo je potaknuta krizom liderstva epskih razmjera koja se, nažalost, i dalje nastavlja kao posljedica općeg urušavanja vrijednosti.

Tako nešto čini se ironičnim, pogotovo ako znamo da ključni pokretači financijskog kolapsa dolaze iz redova tvrtki koje su se posebno ponosile svojom kulturom liderstva i koje su tvrdile da u svojim redovima imaju najbolje svjetske talente, u koje su ulagali znatna sredstva na razne načine; od edukacije na najboljim poslovnim školama svijeta do ekstravagantnih nagrada kojima su poticale njihova poslovna postignuća pretvarajući ih doslovce u zvijezde.

Kako je onda do svega toga došlo? Što je ponukalo zvijezde tako moćnih organizacija da zanemare kontrolu, loše odlučuju i katastrofalno planiraju? Kako to da su najbolji među nama krenuli stranputicom,

posve zanemariivši upozorenja i znakove koji su im stajali na putu? Kako to da je naizgled racionalan sustav, utemeljen na kvantitativnoj analizi i navodno testiran na ekspertnim modelima, tako strašno pogriješio? Kako to da navodno pametne i mudre organizacije nisu uspjele na vrijeme shvatiti da milijunskim bonusima privlače pohlepne egocentrike, umjesto karakternih osoba široke perspektive kojima je boljitak čovječanstva - kao osnovna vrednota liderstva - na prvom mjestu.

S obzirom na razmjere, financijska kriza iz 2008. godine ne tiče se samo nekoliko “zločestih dečki”, niti je tu riječ o pukoj ljudskoj pohlepi. Prije bi se moglo zaključiti kako je tu riječ o žalosnoj demonstraciji što se doista događa kada neizmjereno uska vizija - zato što je nitko ne propituje - stekne nadmoć i uvuče se u pore prevladavajuće organizacijske kulture.

U brojnim organizacijama umiješanim u gospodarski kolaps jednostrano razmišljanje vođeno isključivo maksimalizacijom kratkoročnih profita, a licemjerno nazvano “stvaranjem vrijednosti dioničarima”, nadjačalo je sva druga pitanja poput održivosti, stvaranja infrastrukture za budućnost ili služenja klijentima.

U duboko međupovezanom svjetskom gospodarstvu, ovako usko definirana vizija brojne je tvrtke izložila velikoj opasnosti. Pa ipak, prije same katastrofe, svijetom su se širili brojni alarmi upozorenja, a pristizali su s mnogih utjecajnih mjesta.

Međutim, sve to nije pomoglo da se zasljepljeni lideri, usmjereni isključivo na ostvarivanje kvartalnih profita, suoče s

Limiti jednostrane vizije posebno su se jasno pokazali tijekom financijske krize koja se 2008. godine proširila svijetom.

očitom opasnošću. Riječ je o kulturi koju su uspješne i darovite žene specifičnih znanja i iskustava sredinom devedesetih polako počele odbacivati.

Riječ je o ženama o kojima piše Myra Hart, o ženama koje su diplomirale na elitnim *Ivy League* školama, zaposlile se u prestižnim tvrtkama, a potom polako prelazile u neprofitni sektor zato što osobne vrijednosti nisu uspijevale uskladiti s vrijednostima tvrtke. Riječ je o ženama s kojima je razgovarala Wanda Wallace, koje se nikako nisu uspijevale povezati sa svojom organizacijom čeznući da svoje živote posvete nečem vrednijem od pukog ostvarivanja profita. Riječ je jednostavno o ženama koje su otišle.

Gdje su žene bile?

Činjenica je kako žene - iz raznih razloga - nisu bile zastupljene u upravama tvrtki koje su prouzročile financijsku krizu - na Wall Streetu, ali i Londonu, Sydneyju, Reykjaviku, Dublinu, Ženevi i Dubaiju. Gotovo da ih i nije bilo u grupi "velikih igrača" koji su svisoka upravljali tokovima kapitala izmišljajući nove financijske derivate, sudjelujući u ogromnim spajanjima i akvizicijama te u *hedge fond* projektima čime su u potpunosti transformirali svijet financija u desetljeću prije sloma.

Slaba zastupljenost žena u upravama moćnih financijskih kompanija nije prošla nezamijećeno. Primjerice, novinar Michael Lewis u jednom od svojih tekstova 2008. godine primjećuje kako se "posebnost financijske katastrofe ogleda u veoma malom broju žena koje su u nju umiješane". *Financial Times* javno se propitivao o tome ne bi li možda inputi žena, da ih je bilo više u upravama financijskih institucija, utjecali na kockarsko ponašanje njihovih čelnika koje je

Činjenica je kako žene - iz raznih razloga - nisu bile zastupljene u upravama tvrtki koje su prouzročile financijsku krizu.

dovelo do katastrofe, pozivajući se pritom na Island koji je nedavno angažirao dvije žene bankarice zamolivši ih da bankrotirani sustav spase od kolapsa. Kolumnist *New York Timesa* Nicholas Kristof, pozvavši se na rezultate istraživanja Cambridge Universityja koji su visoku razinu testosterona u krvi znanstveno povezali s riskantnim ponašanjem, upitao se: "Jesu li možda muški hormoni ključni pokretači krize?"

Iako ih je širenje krize svijetom zaprepastilo, istodobno je pozitivno djelovalo na samopouzdanje žena koje su se dodatno uvjerile u valjanost svojih vizija i uvjerenja. "Čini se da sam ipak dobro shvatila što se to valja iza brda", rekla je jedna bivša članica uprave banke, saževši u jednoj rečenici stajalište brojnih kolegica. "Sada je posve jasno - iako nažalost prekasno - da sam se opravdano brinula zbog smjera kojim smo se kretali. Međutim, svaki put kada bih počela negodovati, muškarci bi preda mnom rasprostrli hrpu matematičkih izračuna koji su navodno pokazivali da će na kraju ipak sve biti dobro. U kuloarima se počelo govoriti da sam kao lider financijske kuće "previše oprezna", pa sam zbog toga počela sumnjati u sebe. Međutim, odsad više nikada neću posumnjati u vlastitu percepciju."

Financijska analitičarka Meredith Whitney šokirala je stručnjake kada je 2007. godine prognozirala da *Citigroup* neće uspjeti isplatiti dividende zbog problema u bilanci.

Sigurnosni ventil

U razdoblju prije eskalacije krize, neke istaknute liderice javno su istupile kako bi upozorile javnost da kratkoročni profiti financijskog sektora u stvarnosti prikrivaju ogromne dugoročne probleme. Primjerice, financijska analitičarka Meredith Whitney šokirala je stručnjake kada je 2007. godine prognozirala da *Citigroup* neće uspjeti isplatiti dividende zbog problema u bilanci. Osim toga, Whitney je predviđjela neminovne gubitke i otpise nenaplativih potraživanja *Lehman Brothers*, *Bank of America* i *Merrill Lyncha*, i to u doba kada su se smatrale nesalomljivima. Agencije za kreditni rejting također su se našle na udaru njezinih kritika zbog incestuoznog odnosa s velikim bankama čime su u pitanje dovele točnost i iskrenost svojih procjena.

Sheila Bair, predsjednica američke *Federal Deposit Insurance Corporation* - FDIC, upozoravala je na opasan porast broja drugorazrednih zajmova bez jamstava. Kada je vlada konačno odlučila pozabaviti se problemom, javno je kritizirala uvjete pod kojima su krenuli spašavati banke budući da nisu zaštitili druge hipotekare. Navedena će slabost, tvrdila je ona, ugroziti

efikasnost sanacijskih programa u godinama koje slijede. Njezine kritike razbjesnile su vladine čelnike koji su potom u javnim istupima ismijavali njezin pretjerani oprez prokazujući je kao “svadljivicu nesposobnu razumjeti financijske proračune”.

Brooksley Born, nekadašnja predsjednica *Commodity Futures Trading Commission*, nezavisne organizacije za zaštitu potrošača pri vladi SAD-a, gotovo je cijelo desetljeće uoči sloma pozivala na uzbunu zbog neregularnih financijskih ugovora. Vjerovala je da sve veća popularnost financijskih instrumenata poput CDS-a (CDS, *credit default swaps*, instrument kojim se ulagači štite od eventualne propasti izdavatelja vrijednosnog papira, op. ur.) i njihovo širenje na visokorizične hipoteke iz temelja ugrožava čitavo gospodarstvo. Najistaknutijeg protivnika u Washingtonu pronašla je u Alanu Greenspanu, čelniku FED-a, koji ju je prozvao “nedarovitom i upornom birokratkinjom... neprijateljski raspoloženom prema poduzetništvu i previše zaokupljenom prošlošću... da bi razumjela i znala cijeniti koristi financijskih inovacija”.

Vizija i promatrač

Žene poput Sheile Bair i Brooksley Born nastojale su uskladiti liderstvo sa svojom perspektivom, vrijednostima i vjerovanjima o tome kako bi svijet trebao funkcionirati. Međutim, razine koje odlučuju odbacile su njihove savjete i promišljanja sve dok se predviđanja doista nisu dogodila. Njihovi jedinstveni talenti - *osjećaj za drugačiju perspektivu, sposobnost naslućivanja te sposobnost uočavanja i povezivanja prostorno i vremenski razdvojenih događaja* - osnovni su konstitutivni elementi fenomena koji nazivamo *ženskom intuicijom*, a koji definiramo kao “sposobnost dolaženja do spoznaje,

a da se pritom ne koristimo deduktivnom ili induktivnom analizom”. Pojam intuicija dolazi od latinske riječi *intueri* koja se slobodno prevodi kao “pogledati unutra”.

Intuicijom dolazimo do uvida koje teško možemo izmjeriti ili količinski izraziti. Gledamo li na nju kao na poseban oblik inteligencije, zaključujemo da je ona perceptivne prirode kojom upravlja subjektivna logika. Desna strana mozga uobičajeno se povezuje s intuitivnim procesima poput estetske percepcije i inovacija, a lijeva s logikom i brojevima.

Iako je zapadnjačka kultura oduvijek više cijenila logiku, subjektivniji pristupi zamjećivanju, percipiranju i vrednovanju često se pokazuju kao točnije, a u mnogim situacijama i kao jedino moguće sredstvo spoznaje.

Gledano kroz povijest, žene se u sebi oduvijek nosile tu jedinstvenu sposobnost da “gledaju u sebe” i vjeruju svojoj intuiciji, što bi današnjim organizacijama, u očajničkoj potrazi za novim izvorima kvalitetnih informacija na koje bi se mogle osloniti, moglo biti od velike koristi, posebice na strateškoj razini.

II. ELEMENTI ŽENSKE VIZIJE

Široki spektar zapažanja

Sposobnost zamjećivanja prva je komponenta vizije budući da opažanja presudno utječu na percepciju. Osim toga, opažanja nam također kazuju na koji način shvaćamo događaje, uređujemo informacije i asigniramo vrijednosti. Individualni stil opažanja ekspresija je našeg karaktera, talenata i interesa. *Sadržaji opažanja čine nas onim što jesmo!*

Opažanje se u muškaraca i žena često razlikuje - ne uvijek, ali dovoljno često da se mogu uočiti smislene različitosti. Kao što je već spomenuto, znanstvenim istraživanjima utvrđeno je da se muškarci na određeni zadatak fokusiraju *usko* i *duboko*, dok je pozornost žena često angažirana istodobno na više različitih sadržaja. Navedeno nimalo ne iznenađuje budući da su žene evolucijski naviknute baviti se i pratiti emocionalne znakove, naslućivati potrebe drugih i

suptilno im se prilagođavati kako bi izbjegle potencijalne konflikte. Znanstvenici su nadalje otkrili da žene vještije od muškaraca raspoznaju raspoloženje, ton glasa i

Individualni stil opažanja ekspresija je našeg karaktera, talenata i interesa. *Sadržaji opažanja čine nas onim što jesmo!*

facijalne ekspresije, što im pomaže da preciznije procjenjuju reakcije drugih ljudi.

Međutim, potrebno je naglasiti da se *usredotočena i širokopojasna* opažanja međusobno nadopunjuju. Širokopojasna opažanja bolje nam služe u onim situacijama kada treba ispravno procijeniti kontekst i uočiti nevidljive konekcije, dok nam fokusirano opažanje osigurava jasnoću i analitičku oštrinu. Širokopojasno opažanje opire se kvantifikaciji te se mnogima čini previše subjektivno, dok fokusiranom opažanju - po samoj prirodi stvari - neizostavno nedostaju ključne informacije.

Poslovna savjetnica Susan Bernstein na vlastitom nam primjeru pokazuje koliko je opasno zanemariti širokopojasne opažaje. Tek što je završila MBA program na uglednoj poslovnoj školi Harvard, zaposlila se u isto tako uglednoj konzultantskoj tvrtki koja ju je rasporedila na projekt restrukturiranja kompanije u tekstilnoj industriji. Pripremajući je za sudjelovanje na sastancima uprave klijenta, šef joj je rekao: "Imaš samo jedan zadatak... sjedi i prati što se ondje zbiva."

"Kojim sadržajima želite da se posvetim?" upitala je Susan.

Širokopojasna opažanja bolje nam služe u situacijama kada treba ispravno procijeniti kontekst i uočiti nevidljive konekcije, dok nam fokusirano opažanje osigurava jasnoću i analitičku oštrinu.

"Onima koji ti se učine važnima. Pritom nemoj zaboraviti sve to zabilježiti."

Susan ga je poslušala. Već na prvom sastanku osupnulo ju je očito neprijateljstvo dvojice članova uprave, čelnika ključnih poslovnih jedinica. Davidovo kolutanje očima dok je Igor govorio i Igorovo rezolutno odbijanje Davidovih primjedbi uklanjalo je svaku sumnju u njihove loše odnose.

Po završetku sastanka Susan se vratila u tvrtku, javila se šefu i ispričala mu kako je bilo: "Primijetila sam da su David i Igor u sukobu. Ne mogu se vidjeti očima."

"Kako si to uopće primijetila?" šef je strogo upitao zahtijevajući objašnjenje.

Susan je pregledala bilješke i počela iznositi opažanja. Međutim, šef ju je prekinuo nezadovoljan njezinim iskazom: "Susan, nisam te tamo poslao radi tih gluposti."

"Ako se dobro sjećam, rekli ste mi da pazljivo pratim što se ondje zbiva, zar ne?"

"Točno. Međutim, mislio sam da ćeš pazljivo pratiti poslovne informacije i podatke, a ne tko se kome sviđa! Nisam zadovoljan tobom."

"Ne razumijem... Kako projekt može uspjeti ako su ključni likovi u jasnom i otvorenom sukobu?" upitala je Susan.

"Susan, ti si savjetnik za strategiju", urlao je šef. "Procjenjivanje osobnosti posao je OD savjetnika (OD, organization development, op. ur.). Želiš li se baviti strategijom, moraš biti objektivna."

Susan je nastavila raditi na projektu uzevši u obzir šefove riječi koje su još dugo vremena odzvanjale u njezinu umu: "Nakon

nekoliko godina provedenih na poslovima savjetnika za strateška pitanja shvatila sam kako moja sposobnost opažanja kopni. Sve sam teže razlučivala verbalne i neverbalne znakove kao i kontekst u kojem su se aktivnosti događale. Budući da sam nastojala 'ostati objektivnom' - što god to značilo - počela sam blokirati brojne informacije i namjerno ograničavati svoju percepciju. Tako sam polako uništavala svoj najveći talent. Trebale su mi godine da se potpuno oporavim.”

Umreženost i percepcija

Koji su uzroci razlika u načinu opažanja žena i muškaraca? Što je evolucija time htjela postići? Proizlaze li te različitosti iz socijalizacije ili nekih drugih, fundamentalnijih razlika? Recentna istraživanja na području kognitivne i socijalne psihologije upućuju nas na to da se različitosti naših perceptivnih aparata temelje primarno na *biološkim*, a potom i na *kulturološkim* osnovama.

Primjerice, funkcionalnom magnetskom rezonancijom otkriveno je da mozak muškarca (u prosjeku) sadrži više tzv. *sive tvari* od mozga žena, a da ženski mozak sadrži više tzv. *bijele tvari* od muškog. Siva tvar sastoji se od neurona koji procesuiraju informacije, a bijela tvar od produžetaka neurona ili *aksona* koji povezuju te centre. Siva tvar osigurava neuralnu energiju potrebnu za nesmetano odvijanje aktivnosti u određenom dijelu mozga; bijela tvar integrira i distribuira informacije u različite dijelove mozga. Budući da raspolaže većim brojem aksona, ženski mozak u većoj je mjeri integriran od muškog, što ženama osigurava jedinstvenu sposobnost da istodobno imaju aktivnu lijevu i desnu moždanu hemisferu. Upravo se u tome kriju ključni psihološki uzroci koji potiču žene da u

Recentna istraživanja na području kognitivne i socijalne psihologije upućuju nas na to da se različitosti naših perceptivnih aparata temelje primarno na *biološkim*, a potom i na *kulturološkim* osnovama.

analitičko-logičke situacije lijeve hemisfere unose opažaje desne hemisfere poput, primjerice, intuicije.

Opažanje i brojevi

S druge strane fokusirano opažanje ima jednu veliku prednost u smislu da se njegovi sadržaji relativno lako mogu kvantificirati. A kada se opažanja potkrijepe brojkama, u našoj zapadnjačkoj kulturi umnogome dobivaju na objektivnosti jer smo skloni matematičke izračune izjednačavati s

Funkcionalnom magnetskom rezonancijom otkriveno je da mozak muškarca (u prosjeku) sadrži više tzv. *sive tvari* od mozga žena, a da ženski mozak sadrži više tzv. *bijele tvari* od muškog.

konačnim “dokazima” iako svi mi dobro znamo da u kompleksnom svijetu liderstva i menadžmenta vrlo često nije tako. Naime, elegantne i kompleksne formule zapravo su savršeno sredstvo za prikazivanje stvari onakvima kakve one u stvarnosti nisu. Pomno analizirajući uzroke financijske krize 2008. godine, Gillian Tett u knjizi *Fool's Gold* navodi da su mnogi bankari zastranili jer su “vlastite matematičke modele smatrali nepogrešivima”.

Naravno, brojke su uvijek važne; bilanca stanja te račun dobiti i gubitka krvotok su svake organizacije. Međutim, kvantitativni modeli izuzimaju iz razmatranja vrlo važne varijable u vidu ljudskih osobina kao što su primjerice *pohlepa, panika, zaludnost* ili “nerazumna zaigranost” koju je čelnik FED-a Alan Greenspan propustio zaustaviti iako ju je javno osudio. Izostavljanje varijabli u prirodi je svake formule; njihova elegancija zapravo je produkt njihovih ograničenja.

Čak i onda kada nam se čine jasnima i egzaktnima, brojke ne otkrivaju “cijelu priču” jer ih *kompleksnost*, posebice u kontekstu liderstva i menadžmenta, uvijek čini nepostojanima. Iako se čine uvjerljivima - pa ih stoga izjednačavamo s “dokazima” - uzdignute

Kvantitativni modeli izuzimaju iz razmatranja vrlo važne varijable u vidu ljudskih osobina kao što su primjerice *pohlepa, panika, zaludnost* ili “nerazumna zaigranost”.

na više razine kompleksnosti lako postaju predmetom vrlo različitih interpretacija. Pravi matematičari to jako dobro znaju.

Financijska kriza svima je otvorila oči bolno ukazavši na ograničenja analitičkih modela pokazavši što se događa kada ignoriramo ljudski faktor. Posljedično, ekonomska teorija racionalnosti i prediktivnog modeliranja utemeljena na premisi da ljudi i tržišta učinkovito i proračunato ostvaruju osobni interes, počela je ustupati mjesto *bihavioralnoj ekonomiji* koja u razmatranje uzima kontekst i opažaje šireg spektra.

Opažanje i ljudski odnosi

Osobe širokog spektra opažaja mentalno su angažirane u praćenju ponašanja drugih ljudi. Svoju energiju posvećuju empatičkom čitanju *raspoloženja i osjećaja* kako bi predosjetile brojne nijanse interakcija što ih čini osobito vještima u izgradnji kvalitetnih odnosa.

Tijekom istraživanja provedenog na reprezentativnom uzorku zaključile smo da najbolje liderice kvalitetu organizacije obično izjednačavaju s kvalitetom međuljudskih odnosa koji u njoj vladaju.

One ne brinu samo o vlastitim odnosima s drugim ljudima, već se iskreno posvećuju izgradnji organizacijske kulture koja *kvaliteti odnosa* dodjeljuje prioritarno mjesto. Slično tome, Margaret Heffernan u sjajnom istraživanju otkriva da žene - uspješne poduzetnice i vlasnice - svjesno grade *odnosno-centrične* organizacijske kulture smatrajući ih najvažnijom komponentom tržišnog uspjeha.

Koji je razlog da žene toliko cijene međuljudske odnose? Nove spoznaje na području neurologije pružaju nam neke odgovore na to pitanje. Primjerice, tim znanstvenika

sa UCLA koji se u ispitivanjima služio funkcionalnom magnetskom rezonancijom otkrio je kako se bol uzrokovana društvenom izolacijom i odbijanjem u ljudskih bića registrira u istim moždanim područjima i s istim intenzitetom kao i fizička bol. Daljnja ispitivanja pokazala su da društvenu bol žene proživljavaju jačim intenzitetom od muškaraca te da je registriraju u brojnijim dijelovima mozga istovremeno.

Drugo istraživanje, u kojem je korištena slična metodologija, otkrilo je da je *hipokampus*, područje mozga u obliku potkove koje igra važnu ulogu u spajanju informacija iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje, kod žena mnogo aktivniji tijekom interakcija s drugim ljudima pa se zbog toga žene bolje osjećaju u *dubljim i kvalitetnijim odnosima*.

A međuljudski odnosi koje žene toliko poštuju u globalnom se gospodarstvu iz dana u dan sve više cijene. Recentne promjene u poslovnom svijetu učinile su *odnose* - s klijentima, dobavljačima, konkurentima, dioničarima, zajednicom i zaposlenicima

Zadovoljstvo

U protekla tri desetljeća osviještenost o tome da su strukture poslovnog svijeta primarno prilagođene potrebama muške radne snage - koja osim uzdržavanja obitelji uglavnom nije imala nekih drugih kućanskih zadataka - sve više raste. Pritom bi se posebna pozornost trebala posvetiti *nagradama koje pojedinci zaslužuju radeći* budući da one, tako nam se barem čini, iznova primarno zadovoljavaju muškarce. Naime, naša su istraživanja ukazala na fundamentalnu

Samo prije tridesetak godina međuljudski odnosi u organizacijama smatrali su se pitanjem “curica iz odjela za ljudske resurse”.

- mnogo važnijim resursom organizacije nego ikada prije. Samo prije tridesetak godina međuljudski odnosi u organizacijama smatrali su se pitanjem “curica iz odjela za ljudske resurse” dok je danas situacija uvelike drugačija: danas je više-manje svima jasno kako su međuljudski odnosi ključni izvor kreativnosti, inovacija i produktivnog timskog rada pa s time i tržišnog uspjeha poduzeća.

nepodudarnost između pretpostavki o tome koju vrstu nagrada ljudi cijene na poslu i nagrada koje cijene žene (ne sve, već dovoljan broj žena da bismo korelaciju mogli proglasiti statistički značajnom).

Navedeno nesuglasje postoji zbog toga što organizacije svoje djelatnike još nagrađuju i promiču na osnovama zastarjele definicije vrijednosti muške industrijske kulture liderstva.

LIDERI ZA LIDERE STRATEGIC MANAGEMENT, LEADERSHIP & LIFE BALANCE

16. svibnja 2014. / Zagreb / Hotel Westin

Konferencija



9.00 – 9.30

Koje su najvažnije liderske karakteristike i što lideri rade drugačije?

Prezentacija rezultata provedenog kvantitativnog istraživanja, 100 hrvatskih lidera, dr.sc. Jasminka Samardžija



Ivo Usmiani



Branimir Muidža



Dubravko Hoić



Prof.dr.sc. Ivan Đikić



Donald Hudspeth

9.30 – 10.30

STRATEGIC MANAGEMENT & LEADERSHIP

Kako razviti strategiju izlaska na nova tržišta?

Ivo Usmiani, Jadran Galenski laboratorij
Branimir Muidža, Tvornica cementa Kakanj – HeidelbergCement
Dubravko Hoić, Calzedonia Croatia
Prof.dr.sc. Ivan Đikić, Sveučilište Goethe u Frankfurtu
Donald Hudspeth, RIT – Croatia



Ivan Milčić



Vjekoslav Majetić



Igor Greblički



Dragutin Kamenski

11.00 – 12.00

STRATEGIC MANAGEMENT & LEADERSHIP

Kako steći i zadržati povjerenje investitora i klijenata?

Ivan Milčić, Končar – Energetski Transformatori
Vjekoslav Majetić, DOK-ING
Igor Greblički, BOXMARK Leather
Dragutin Kamenski, Kamgrad



Hrvoje Zgombić



Prof.dr.sc. Danica Purg



Miroslav Dragičević

12.00 – 13.00

STRATEGIC MANAGEMENT & LEADERSHIP

Financije i konzalting partneri u poslovanju

Hrvoje Zgombić, PwC Hrvatska
Boris Galić, Allianz Zagreb
Prof.dr.sc. Danica Purg, IEDC-Poslovna škola Bled
Miroslav Dragičević, Horwath HTL



Vlado Krauthaker



Ivan Gligora



Ivana Kolar



Zdenko Leko

14.00 – 16.00

LIFE BALANCE

Turizam & Gastronomija

Vlado Krauthaker, Krauthaker
Ivan Gligora, Sirana Gligora
Ivana Kolar, Terme Tuhelj
Zdenko Leko, Dubrovački vrtovi sunca

Sport & Umjetnost

Gordan Kožulj
Dimitrije Popović, slikar
Veljko Barbieri - književnik
Dalibor Matanić
Ivana Medo Bogdanović – Dubrovačke ljetne igre



Gordan Kožulj



Dimitrije Popović



Veljko Barbieri



Dalibor Matanić



Ivana Medo Bogdanović

ORGANIZATORI:

mirakul



POKROVITELJI:

virtus dizajn
INTERNET RJEŠENJA



KOTIZACIJA:

- Rana prijava (do 31.03.): 1.490 kn + PDV
- Rana prijava (01.04.-30.04.): 1.790 kn + PDV
- Puna cijena: 2.100 kn + PDV
- U cijenu kotizacije je uključen ručak, konferencijski poklon paket i knjiga „100 hrvatskih lidera“!

PRIJAVE I KONTAKT:

031/629-616
konferencije@mirakul.hr
www.liderizalidere.eu

MEDIJSKI POKROVITELJI:

BIZdirekt

business

Ja TRGOVAČ

POSLOVNE
NOVINE

SEEbiz
www.seebiz.eu

tportal.hr

qLife

SEEbiz
Your business network

Vrijednost i zadovoljstvo

Čuvši žene da prestižne i sjajno plaćene poslove nazivaju “bezvrijednima”, shvatile smo da se moramo potruditi kako bismo bolje razumjele što ta izjava zapravo znači. Iako smo bile u kontaktu s mnogim ženama koje su razmišljale na sličan način, ipak smo odlučile provesti posebnu anketu kako bismo identificirale sličnosti i razlike u načinu na koji žene i muškarci dolaze do zadovoljstva na radnom mjestu.

Anketa je ukazala na velike razlike u načinu na koji muškarci i žene gledaju na zadovoljstvo poslom. Primjerice, pokazalo se da muškarci više od žena cijene financijske kompenzacije i beneficije koje, po njima, direktno i konkretno pokazuju koliko pojedini posao vrijedi.

Muškarci su nadalje u mnogo većoj mjeri nego žene vlastita postignuća uspoređivali s tuđim, smatrajući istodobno novac osnovnim mjerilom tih postignuća. Satisfakciju su - također češće nego žene - pronalazili u pobjeđivanju konkurenata, tvrdeći kako ih natjecanje “izuzetno motivira”. Za razliku od žena, izjavu “igram zato da bih pobijedio” redom su prihvaćali kao sebi blisku. Riječ je, dakle, o vrijednosnom sustavu ugrađenom u većinu organizacijskih kultura koje potiču zaposlenike, a posebice lidere i menadžere, da se ponašaju u skladu s njima.

Naša anketa o zadovoljstvu poslom pokazala je da se žene manje brinu o tome jesu li nadmašile konkurenciju ili nisu te da intrinzično zadovoljstvo u manjoj mjeri crpe iz natjecanja. Financijske kompenzacije ipak su smatrale važnima; očekivale su da ih se pošteno plati za posao koji obave. Međutim, za razliku od muškaraca, na financijske su kompenzacije gledale kao na

sredstvo zadovoljenja materijalnih potreba obitelji, a ne kao na instrument koji je sam sebi svrha.

Posebno je zanimljivo da su žene u našoj anketi “kvalitetu međuljudskih odnosa” postavile na prvo mjesto ljestvice prioriteta promoviravši je u najvažniju komponentu zadovoljstva na radnom mjestu, ispred financijskih kompenzacija, bonusa i drugih beneficija. Nadalje su istaknule kako s kolegama “radije surađuju nego da se s njima natječu”. U mnogo većoj mjeri od muškaraca složile su se s izjavom: “Spremna sam obaviti posao koji je netko propustio odrediti radi sveukupne dobrobiti projekta.”

Uglavnom, projekti su im bili na prvom mjestu ljestvice važnosti, dijelom zato što su ih percipirale sredstvom za izgradnju odnosa, a dijelom zato što su željele svom poslu pridodati neku višu svrhu.

Također su više od muškaraca cijenile poslove koji su im ostavljali više prostora za obveze u kućanstvu kao i poslove u kojima su dostizale osobne standarde umjesto da se njihova postignuća procjenjuju prema performansama drugih ljudi. Riječju, pobjeda im nije bila toliko bitna koliko

Pokazalo se da muškarci više od žena cijene financijske kompenzacije i beneficije koje, po njima, direktno i konkretno pokazuju koliko pojedini posao vrijedi.

Strateški uvidi žena rijetko se kada prihvaćaju kao relevantni.

realizacija ciljeva koje su si same zacrtale. Zbog toga ih natjecanje nije motiviralo i uzbuđivalo koliko muškarce.

Izvori zadovoljstva ženskog dijela radne snage otkriveni u našoj anketi u suprotnosti su s kulturom većine organizacija, posebno u privatnom vlasništvu. Najblaže rečeno, brojne kompanije širom svijeta imaju drugačija uvjerenja o tome što nadahnjuje, motivira i potiče ljude da pruže najbolje od sebe. Također su neusklađene sa suptilnim kvalitetama koje mnoge ugledne organizacije smatraju potrebnim liderskim temperamentom.

Društvena struktura

Na isti način na koji opažaji određuju ono što cijenimo i visoko vrednujemo, ono što cijenimo i visoko vrednujemo oblikuje našu viziju svijeta. Dakle, *etička dimenzija* treći je element vizije. Za razliku od opažanja i vrednovanja koji se događaju u nama, u našim srcima i umovima, treći se element vizije očituje u našim aktivnostima.

Svakodnevne aktivnosti u koje se upuštamo korisne su onoliko koliko služe viziji. Jasnoća navedene konekcije - jasna artikulacija načina kojim dnevne aktivnosti podupiru viziju - osigurava nam smislenost i svrsishodnost te postaje mjerilom za procjenu odluka.

Usklađivanje aktivnosti s vlastitom vizijom izazovni je pothvat, posebice brojnim ženama koje rade u velikim organizacijama. Kao što smo u tekstu primijetile, tradicionalne pretpostavke o nagradama koje ljudi stječu radeći, nisu jamstvo angažmana

žena. Povrh toga, *strateški uvidi* žena rijetko se kada prihvaćaju kao relevantni. Budući da su naša i druga istraživanja pokazala kako žene smisao uglavnom pronalaze u kvalitetnim društvenim odnosima, a ne u natjecanju, nimalo ne iznenađuje što numerički definirane ciljeve organizacija uobičajeno smatraju ispraznima.

Odličan primjer takvog neslaganja Sally je doživjela na sastanku ženskog dijela menadžerskog tima kompanije koju ćemo za potrebe teksta nazvati *Medicolab*, vodećeg svjetskog proizvođača lijekova u 2007. godini, koji je okupio gotovo tri stotine žena iz svih dijelova tvrtke na jednom mjestu. Prema programu, vrhunac radionice planiran je tijekom prezentacije jednog od članova uprave. Visokopozicionirani lider izlaganje je započeo PowerPoint slajdom nedvosmisleno ukazavši na mantru uprave: *posvećeni smo šest-postotnom godišnjem rastu prihoda tijekom sljedećih pet godina*. Prezentaciju je završio

slajdom *One Company One Vision* dok je zbor u pozadini veselo pjevušio riječi slogana.

Aplauz koji je uslijedio najtočnije je opisati "mlakim". Sastavši se poslije na večeri, žene iz organizacijskog odbora komentirale su dnevna događanja. "Doista ih ne razumijem", rekla je jedna. "Nisu li nas nepotrebne akvizicije dovele u sadašnje probleme? Zar oni zbilja misle da mi to ne primjećujemo?"

"Iz njegova govora zaključujem kako oni misle da s akvizicijama nemamo baš nikakvih problema", složila se druga. "Ne možemo motivirati ljude i zahtijevati njihovu predanost nastavimo li žmiriti pred očitim problemom."

"Zašto im je rast od šest posto toliko važan?" uključila se u razgovor poštovana liderica. "Zar je rast naš konačni cilj? Zato postojimo? Ne bismo li trebali razmotriti kako će rast utjecati na naše klijente i zaposlenike?"

Iako su ih zabrinjavale posljedice zahtjevnog tempa rada, njihov glavni prigovor odnosio se na stratešku premisu uprave koja im je predstavljena pukom izjavom o šest-postotnom rastu koji će se ostvariti akvizicijama. Okupljene liderice i menadžerice znale su da kompanija treba rasti te da tržište ne tolerira stagnaciju. Međutim, na rast su gledale kao na sredstvo za postizanje nekog uzvišenog cilja, a ne na nešto što je samo sebi svrha. Budući da su upravo čule kako rast predstavlja viziju, misiju, konačni cilj i san njihove tvrtke, nisu mogle da se ne zapitaju: "Koja je prava svrha rasta?"

Metafora utakmice

Pat Heim, spisateljica i poslovna savjetnica, nazvala je događanja na radionici

Liderice i menadžerice na rast su gledale kao na sredstvo za postizanje nekog uzvišenog cilja, a ne na nešto što je samo sebi svrha.

kojima je Sally svjedočila "klasičnim primjerom nerazumijevanja među spolovima kada žene i muškarci koriste različite termine da bi izrazili istu stvar ili pak iste termine koji se odnose na različite stvari". Heim ističe kako se žene često smatraju lošim timskim igračima jer dušom i srcem propituju strategije u nastajanju vjerujući da predlagatelje zanima što drugi misle o planu. Nažalost, tvrdi Heim, zaboravljaju kako (pre)često predlagatelji strategije ne očekuju drugo doli divljenje i aplauze: "Odlična ideja! Kako ste se samo sjetili?! Ja sam za!"

Heim ističe kako se žene često smatraju lošim timskim igračima jer dušom i srcem propituju strategije u nastajanju vjerujući da predlagatelje zanima što drugi misle o planu.

Usporedbe s utakmicom - a riječ je ipak o metaforama, budući da biznis nije igra, ma koliko bi neki željeli da bude - nisu se pokazale osobito učinkovitim sredstvom za motiviranje žena.

Izgleda da je slična dinamika prožela radionicu *Medicolaba*. Član uprave izlaganjem je namjeravao potaknuti i inspirirati okupljene liderice i menadžerice. Umjesto toga, zagovarajući smjer s kojim se one nisu slagale, na kraju je u njima potaknuo otpor. Iako je tijekom govora evocirao viziju i misiju, njegov pristup usmjeren na natjecanje i brojčane ciljeve žene nisu podržale jer su ga smatrale nedovoljno inspirativnim i strateški neispravnim.

Zašto je predlagatelj loše prošao?

Jedan od razloga zasigurno pronalazimo u tome što se prilikom iznošenja stavova i promišljanja koristio *metaforom utakmice* koja već cijelo stoljeće dominira jezikom biznisa. Mnogi lideri i menadžeri i danas se koriste jezikom sporta za opisivanje poslovnih aktivnosti i svrhe: “ako sutra ne zabijemo, loše nam se piše; izbacimo ih iz igre; moramo dati sve od sebe; moramo pobijediti”.

Međutim, usporedbe s utakmicom - a riječ je ipak o metaforama, budući da biznis nije igra, ma koliko bi neki željeli da bude - nisu se pokazale osobito učinkovitim sredstvom za motiviranje žena. Sve donedavno žene nisu imale previše iskustva s timskim

sportovima. Iako se posljednjih godina situacija u tom smislu mijenja, a djevojke sve češće sudjeluju u organiziranim sportskim natjecanjima, ženama u liderstvu i menadžmentu analogija sa sportskim natjecanjem i dalje se čini nevažnom.

U igri su odnosi striktno definirani; u životu nisu. Svaka se igra odvija po precizno određenim pravilima; u životu su iste stvari podložne različitim interpretacijama. Igra je izolirani događaj kratkoročnog značaja; život zamršeni obrazac koji se odigrava godinama. U igri je jasno tko je pobjednik, a tko gubitnik ili, kako poznati trener američkog nogometa Vince Lombardi kaže; “U bilo kojoj utakmici jedino što je važno je pobijediti protivnika”. Nadalje, događaji iz jedne utakmice uglavnom ne utječu na drugu; svaka nova igra omogućuje novi početak, što je apsolutno neprimjenjivo u svijetu biznisa gdje se tijekom niza godina pomno prati svaki poduzeti korak.

Istraživanje o zadovoljstvu na radnom mjestu pokazalo je da se žene u mnogo manjoj mjeri od muškaraca slažu s izjavama kao što su, primjerice; “igram zato da bih pobijedio”, “što je igra zahtjevnija, više se unosim”, “novac je mjerilo koje mi pokazuje koliko sam dobar u igri”. Žene će se prije složiti s drugačijim izjavama: “opredjeljujem se za društveno korisne poslove kojima pridonosim zajednici”, “na poslu pokušavam biti istom osobom kao i kod kuće”, “pomognem li nekoj osobi na bilo koji način, ne znači da automatski očekujem nešto zauzvrat”. Stavovi izneseni u prvoj grupi pitanja odlično opisuju osobe posvećene igri i natjecanju. Osim toga, istraživanje je pokazalo da vrijednost kojom žene gledaju na međuljudske odnose na poslu ne korespondira s uvriježenim ponašanjem u sportu u kojem povezivanje primarno služi osnovnoj svrsi igre, dakle natjecanju i pobjeđivanju.

III. KORISTI ŽENSKE PERSPEKTIVE

Djelovati prema vlastitoj viziji

Zaboravimo li na žensku viziju, vrlo vjerojatno stvorit ćemo probleme i ženama i organizacijama u kojima one rade; ženama ćemo time uskratiti priliku da svoje uvide pretvore u djela, a izvore njihove moći pretvorit ćemo u frustraciju. Što se tiče organizacija, zanemarivanjem ženske vizije, one svojevolumno odbacuju najveći talent jednog dijela zaposlenika i ostaju jednodimenzionalnog svjetonazora u multidimenzionalnom svijetu.

Naša istraživanja, kao i Julijino dugogodišnje iskustvo u radu s brojnim klijenticama, ukazuju na to da "djelovati prema vlastitoj viziji" zahtijeva da prođemo kroz proces od četiri koraka:

1. artikuliranje vlastite vizije
2. stvaranje saveza
3. odgovornost
4. potpuna prisutnost.

Artikuliranje vizije

Proces započinjemo osvještavanjem sadržaja vlastite percepcije o kojima potom razgovaramo s drugim ljudima u organizaciji kako bi suradnici razumjeli o čemu mi to govorimo. Potrebno je pažljivo predstaviti što smo uočili, *zašto* je to važno te *kako* bi to moglo utjecati na tvrtku. Riječju, potrebno je stvoriti koherentnu priču u koju istinski vjerujemo te je kao takvu uporno i hrabro prenositi kroz strukture tvrtke.

Prenositi viziju ne znači da ćete je jednostavno "istresti" iz sebe nadajući se da će se ljudima učiniti zanimljivom. Proces je ipak kompleksniji; morate im u detalje pojasniti

kako će vaša vizija služiti njihovim *interesima, ciljevima i nadanjima* kao i *boljitku zajednice* u cjelini. Kvalitetna vizija uvijek se sastoji i od jasne slike koja opisuje na koji način djelatnici vide organizaciju - što im se u organizaciji posebno sviđa, što je čini jedinstvenom te kako razumiju svrhu njezina postojanja. Što bolje uskladite svoju percepciju i realno stanje u organizaciji, to ćete lakše uvjeriti druge u smislenost vaših uvida.

Stvaranje saveza

Čak ni najsnažnija ili najbolje artikulirana vizija neće utjecati na organizaciju ako ne steknete saveznike koji će vas podržati u njezinu ostvarenju. Kada kažem "saveznike", mislim na ljude koji su vas spremni saslušati, koji vam vjeruju i pomažu kad ih zamolite, koji vam osiguravaju povratne informacije i brane vaše stajalište kada niste prisutni. Saveznici su ljudi koji će vam dojaviti interna kretanja i informacije te

Zanemarivanjem ženske vizije, organizacije svojevolumno odbacuju najveći talent jednog dijela zaposlenika.

Saveznike treba razlikovati od prijatelja zato što su odnosi s njima obilježeni specifičnom svrhom.

pojasniti političke odnose koje ste pogreškom možda previdjeli.

Saveznike treba razlikovati od prijatelja zato što su odnosi s njima obilježeni specifičnom svrhom. Za razliku od prijatelja, saveznik vam pomaže zbog nekih specifičnih razloga; riječ je dakle o nekom zajedničkom interesu. Taj odnos strateške je prirode, a njegova je svrha stjecanje moći. Sa saveznikom kao osobom ne morate imati mnogo toga zajedničkog, ne morate čak ni uživati u njegovu društvu. Međutim, jedno drugome morate *vjerovati*.

Iako su se žene dokazale u izgradnji kvalitetnih odnosa, nisu se pokazale osobito vještima u pridobivanju saveznika jer im se izgleda čini da time iskorištavaju odnos za realizaciju vlastitog cilja.

Iako su se žene dokazale u izgradnji kvalitetnih odnosa, nisu se pokazale osobito vještima u pridobivanju saveznika jer im se izgleda čini da time iskorištavaju odnos za realizaciju vlastitog cilja. Primjericice, istraživanje zadovoljstva pokazalo je da muškarci spremnije koriste odnose na radnom mjestu u transakcijske svrhe, dok ih žene cijene i poštuju takvima kakvi jesu, zbog odnosa samih, a ne zbog eventualnih koristi. Osim toga, uočile smo da žene često oklijevaju zamoliti kolege za podršku zbog straha da bi se to opet moglo interpretirati kao iskorištavanje u svrhu vlastitih interesa.

Odgovornost

Jednom kada artikulirate viziju i steknete saveznike, osmisliti *akcijski plan* i predano ga se pridržavati sljedeće je što trebate napraviti.

Brojni pojedinci vješti su u osmišljavanju briljantnih planova, ali samo neki pronalaze potrebne resurse i njima vješto upravljaju do konačne implementacije plana.

Faza provedbe posebno je zahtjevna ženama koje su sklonije prepustiti se obeshrabrenju u situacijama kada nemaju podršku muškaraca. Kako biste izbjegle ove česte zamke, najbolje je stvoriti svojevrsni "sustav za podršku" koji će vam učinkovito pomagati u teškim trenucima da nastavite odgovorno djelovati u skladu s vizijom.

U tom smislu navodimo dvije tehnike koje su se pokazale korisnima u održavanju ustrajnosti:

1. *Partner za odgovornost* (engl. *accountability partner*, osoba koja pomaže drugoj osobi održavati posvećenost nekom cilju ili

zadatku, op. ur.) osoba je unutar organizacije s kojom se svaki ili gotovo svaki dan viđate i koja ispravno razumije što namjeravate učiniti. Vaš *accountability partner* ne mora nužno poznavati "širu sliku" - vašu konačnu viziju - već on ili ona treba raspolagati kvalitetnim informacijama o specifičnostima vašeg pothvata kako bi vam osigurao povratne informacije o tome je li uopće i na koji je način vaše trenutno djelovanje usklađeno s vašim ciljevima.

Drugi učinkoviti pristup razvijanju samosvijesti i odgovornosti naziva se *coach kolega* (engl. *peer coaching*, op. ur.). Coach kolega razlikuje se od "partnera za odgovornost" na tri osnovna načina:

- riječ je recipročnom odnosu u kojem kolege jedan drugome pomažu. Coach kolega usmjeren je na specifično djelovanje više nego na općenita opažanja - prije je riječ o pitanjima poput "jesi li učinio to i to?" nego o pitanjima poput, primjerice, "napredujem li prema planu?"
- coach kolega može biti netko iz redova organizacije, ali isto tako može dolaziti i izvan organizacije. U obzir dolaze i bliski prijatelji, ali ne oni koji vas možda smatraju nepogrešivom osobom. Za razliku od partnera za odgovornost, coach kolega ne mora vas redovito pratiti. Štoviše, vi njega izvještavate o svom napretku. Njegova je svrha služiti kao zrcalo koje će vas podsjećati da ostanete odgovorni prema samome sebi.
- coach kolega pokazao se najučinkovitijim kada oboje osmisle scenarij, odnosno dvosmjerni upitnik za praćenje dnevnih aktivnosti. Evo nekoliko primjera pitanja za osobu koja si je u programu osobnog razvoja postavila cilj da želi biti obzirnija i promišljenija:

Ostvarenje vizije traži da kontinuirano i umješno balansirate *ustrajnost* i *fleksibilnost*, odnosno *posvećenost* i *otvorenost* novim idejama.

- Jesi li odvojio dovoljno vremena da dobro razmisliš o problemu?
- Jesi li uspio razmotriti situaciju iz perspektive druge osobe?
- Jesi li osobu doista saslušao prije nego što si automatski odgovorio?
- Jesi li zastao i razmislio prije nego si se uključio u razgovor?

Potpuna prisutnost

Ostvarenje vizije traži da kontinuirano i umješno balansirate *ustrajnost* i *fleksibilnost*, odnosno *posvećenost* i *otvorenost* novim idejama. Na koji način pristupiti ovim naizgled nepomirljivim suprotnostima? Kako se prilagođavati dugoročnim i kratkoročnim ciljevima? Odgovor na oba pitanje je isti. *Potpuna prisutnost u sadašnjem trenutku!*

Biti prisutan znači potpuno sudjelovati u događajima koji se odvijaju u sadašnjosti. U ovim modernim vremenima, kada su ljudi 24 sata dnevno izloženi distrakcijama različitog tipa, potpunu prisutnost teško je ostvariti. Stoga bi žene trebale pažljivo čuvati svoju energiju i usmjereno je koristiti prema potrebama vizije. U tome nam posebno pomažu tri pristupa:

- postavljanje jasnih granica
- izbjegavanje multitaskinga
- otpuštanje.

Postavljanje jasnih granica. S obzirom na to da moderne tehnologije narušavaju granice u vremenu i prostoru, svi mi morali bismo hotimično *postavljati jasna ograničenja* umjesto da očekujemo da će to za nas učiniti organizacije.

Svatko od nas, naime, morao bi sam sebi postati odjelom ljudskih resursa i implementirati politike i praksu kojima će razvijati savjesnost, prisutnost, inovativnost i obzirnost. Dakle, prije nego se prihvatimo nekog posla ili projekta, morali bismo definirati vlastite parametre kojima ćemo utvrditi vlastita ograničenja. Također, tako definirane osobne politike moramo umješno “prodati” svojim šefovima ili menadžerima kako bismo im objasnili na koji nam način partikularna osobna politika pomaže da budemo od koristi organizaciji.

Izbjegavanje multitaskinga. Potpunu prisutnost na poslu ništa ne remeti više od nagona da *obavljamo više poslova istodobno*. Spomenutu vještinu brojne žene smatraju posebno vrijednom te se njome ponose. Pa ipak, recentna znanstvena istraživanja ukazuju da *multitasking* umanjuje kreativnost i potiče nemar. Odlučimo li se na *multitasking*, moramo biti svjesni činjenice da zapravo umanjujemo vlastitu učinkovitost.

Otpuštanje (engl. *letting go*). Nedavna istraživanja također su ukazala na sklonost žena, mnogo izraženiju negoli muškaraca, da često razmišljaju o detaljima odnosa i interakcija s drugim ljudima. Primjerice, anketa UCLA-a otkriva da se žene *posvećuju problemima*, za razliku od muškaraca koji ih najčešće ignoriraju i odbacuju usmjeravajući pozornost na bijeg ili na druge sadržaje koji im odvlače pozornost od problema. Kompulzivno razmišljanje vjerojatno je posljedica ženske sposobnosti uočavanja pojedinosti u međuljudskim interakcijama.

Stvaranje povoljnih uvjeta

Recentna znanstvena istraživanja ukazuju da multitasking umanjuje kreativnost i potiče nemar.

Žele li da ženska vizija dobije na utjecaju, žene bi zagovaranje trebale preuzeti na sebe. Međutim, u tome bi ih organizacije ipak trebale sustavno pratiti, prije svega stvaranjem povoljne mikroklime koja će podupirati uvođenje ženske vizije u svakodnevne aktivnosti.

U nastavku predložimo četiri pristupa za lakšu implementaciju:

- poštivanje različitih vrsta spoznaje
- poticanje osvještavanja
- poticanje umreženosti
- poštivanje suosjećanja.

Poštivanje različitih vrsta spoznaje

Organizacije bi se morale izvještiti u prepoznavanju i priznavanju vrijednosti različitih vrsta spoznaje umjesto da nastave s praksom privilegiranja onih koje su kvantitativno i empirijski poduprte. Pritom ne mislimo da je intuitivno znanje svrsishodnije od racionalne analize, već da bi se kvaliteta spoznaje u cjelini obilato uvećala kada bismo u razmatranje uzeli kompletni spektar kognicije - kompleksnost svih mogućih načina pomoću kojih ljudska biće dolaze do znanja.

U skladu s time, trebalo bi čim prije odbaciti sadašnju praksu "potkrepljivanja prijedloga brojkama". Umjesto toga, ljude bi se trebalo poticati da slobodno i bez straha razmjenjuju opažanja.

Poticanje osvještavanja

Vještina korištenja intuicije cvjeta u onim sredinama koje ljudima ostavljaju dovoljno slobode, prostora i vremena da osvijeste situaciju i promisle o svemu što se događa u njima i izvan njih. Tek tada oni mogu svjesno i aktivno sudjelovati u kreativnom procesu stvaranja kada dopuštaju idejama *izviranje, klijanje i sazrijevanje* ne nametnutim, već svojim vlastitim tempom.

S druge strane kvaliteta *osviještenosti* teško se ostvaruje u organizacijama mahnite radne atmosfere koja djelatnike prisiljava da guraju, vuku, ostvaruju zadane ciljeve i pravdaju rezultate. U doba kada tehnologije eksponencijalno podižu očekivanja, organizacije bi trebale pomagati djelatnicima kako bi se zajedno oduprli invazivnim prohtjevima. Ne učine li tako, riskiraju da "negdje po putu" zbog iscrpljenosti izgube svoje najbolje i najbistrije članove.

Poticanje umreženosti

Već je istaknuto da žene najbolje funkcioniraju u kvalitetnim odnosima kada se čvrsto povezuju s drugim osobama stvarajući tako kontekst za procesuiranje i razvijanje ideja te za uspješnu obranu od stresa.

Visokokvalitetni odnosi ženama su ključni izvor zadovoljstva na radnom mjestu. Stoga bi organizacije, u nastojanju da osiguraju doprinos ženske vizije strateškim planovima tvrtke, trebale poticati multidimenzionalno povezivanje žena u svojim redovima kako bi se umrežile.

Linda Hill, profesorica Harvard Business Schoola, u jednom od svojih tekstova opisuje korisnu strategiju izgradnje mreža koju naziva "Razvoj najjačih" (engl. *development of the fittest*).

Imajući na umu planove razvoja karijere talentiranih ženskih liderica i menadžerica, Hill zagovara da se u njih uvrste mjerljiva načela umrežavanja, čime bi organizacije ovu neobično važnu aktivnost konačno ozakonile umjesto da je prepuštaju neformalnoj praksi.

Organizacije bi se morale izvještiti u prepoznavanju i priznavanju vrijednosti različitih vrsta spoznaje umjesto da privilegiraju one koje su kvantitativno i empirijski poduprte.

Poštivanje suosjećanja

Suosjećanje ili empatija odnosi se na sposobnost jedne osobe da se uskladi i poistovjeti s osjećajima ili perspektivom druge osobe. Recentna znanstvena istraživanja navode da suosjećanje nastaje uz pomoć “zrcalnih neurona” koji se aktiviraju kada drugi ljudi govore ili osjećaju te potom iste signale stimuliraju u tijelu promatrača.

Istraživanja su nadalje ukazala na izrazitu aktivnost “zrcalnih neurona” u žena koja je mnogo jača nego u muškaraca, čime se znanstveno potvrđuje njihova očita superiornost u odnosu na muškarce kada je riječ o čitanju emocionalnih stanja.

Stoga ne čudi što obično traže organizacije koje im omogućuju nesputano korištenje prirodne empatije.

Prijevod i lektura: Incretatus, Zagreb, www.incretatus.hr



Objavljeno u suradnji s nositeljem autorskih prava za Hrvatsku: Ostvarenje d.o.o., Donji Vukovac 12, Lekenik, www.izvoriznanja.com



Sally Helgesen, spisateljica, govornica i poslovna savjetnica, autorica bestselera *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* i *The Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organizations*.



Julie Johnson jedna je od prvih osoba u svijetu koje su se počele baviti *executive coachingom*. Prije pokretanja vlastite tvrtke 1995. godine, Julie je obavljala dužnost potpredsjednice za edukaciju i razvoj lidera u *Merrill Lynchu*.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

—
QUANTUM2I.NET

No. 1 / Vol. I / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
No. 4 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
No. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
No. 6 / Vol. I / Jesen 2010.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
No. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
No. 2 / Vol. I / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
No. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
No. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
No. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
No. 1 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
No. 1 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

5
GODINA SAVAMA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com



strategy+business

qCaffe



Organizacijama je potrebna feminina energija

Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffe. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovaramo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na trećem qCaffeu našli su se:



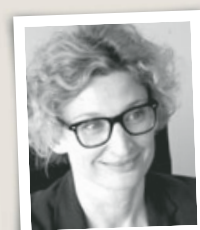
Sanja Jevđenijević
Delbaizge Europe, VP of Human Resources and Organizational Development



Marko Lučić
Quantum21.net i qLife urednik i član uprave



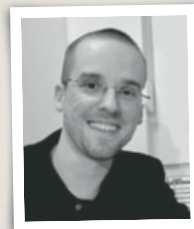
Ana Majetić
članica Uprave, DOK-ING



Vera Matejčić Lupić
direktorica upravljanja ljudskim resursima, UniCredit Leasing Croatia



Daniela Miljan
Executive Mentor & Coach, Organizational Development Specialist



Ivan Miljan
poslovni savjetnik, programski direktor ISOD - Integral School of Organization Development



Mirna Radošević
direktorica Salveo CEE za Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru i Poljsku

Marko Lučić: Večeras smo se sastali kako bismo pomoću dijaloga dublje uronili u temu “Žene i liderstvo” koja je posljednjih godina sve prisutnija u javnosti. Gotovo da nema dana, a da u medijima ne naiđemo na razne priloge koji se na ovaj ili onaj način bave navedenom tematikom. Posebna su priča konferencije. U prosincu prošle godine zatekao sam se na *Liderovoj* konferenciji “Žene u biznisu”. Znaite i same kakve su te poslovne konferencije; više ili manje mlake i bezlične. Međutim, energija je na “Ženama u biznisu” bila suštinski drugačija. Atmosfera je bila opipljivo naelektrizirana. U konačnici, to me i ponukalo da uređivačkom odboru predložim da se i *qLife*, naravno iz svoje specifične perspektive, posveti tom pitanju. Dakle, o čemu je tu zapravo riječ? Zašto ta tema toliko intrigira?

Daniela Miljan: Kao poslovna žena, ali prije svega kao žena, voljela bih kad bi se naš razgovor mogao baviti različitostima u stilu vođenja, pogledima na poslovanje i pozitivnim aspektima koje rodne razlike daju organizacijama. Međutim, stvarnost je takva da ćemo, na početku 21. stoljeća, ipak morati razgovarati i o negativnim pojavama s kojima se žene kao liderice susreću: o otvorenoj ili suptilnoj diskriminaciji, o problemima za koje bih voljela da smo ih prerasli.



Nažalost, podaci neumoljivo potvrđuju da problemi postoje. Nedavno sam u časopisu *Forbes* pročitala da u upravama 1500 američkih tvrtki sa Standard & Poors liste sjedi samo 14 posto žena. Nadalje, pogledamo li listu *Fortune 1000*, samo 4,6 posto tvrtki s te liste vode žene. Iako su u Hrvatskoj žene u svim dobnim skupinama do pedeset obrazovanije od muškaraca, njihov udio na vodećim pozicijama u tvrtkama još je zanemariv.

“ U Njemačkoj je udio žena u upravama tvrtki još i manji nego kod nas.



Tim činjenicama potrebno je dodati i problem plaća. Razlike u plaćama za isto radno vrijeme i poslove iste složenosti kreću se od 15 do 30 posto, ovisno o industriji. Interesantno je da se u razvijenijim zemljama, osim u skandinavskim, situacija nimalo ne razlikuje od one u Hrvatskoj. U Njemačkoj je udio žena u upravama tvrtki još i manji nego kod nas.

Sanja Jevđenijević: Prema direktivi koja je krajem prošle godine izglasana u Europskom parlamentu, do 2020. godine u tvrtkama koje kotiraju na burzi i imaju više od 250 zaposlenika na neizvršnim pozicijama trebalo bi biti barem 40 posto žena, a u državnim ustanovama do tog se udjela mora doći dvije godine ranije. Danas je na ovim pozicijama jedva 17,6 posto žena.

“ Iako su u Hrvatskoj žene u svim dobnim skupinama do pedeset obrazovanije od muškaraca, njihov udio na vodećim pozicijama u tvrtkama još uvijek je zanemariv.

Iako se u javnosti vodi polemika o tome je li sustav zapošljavanja i unapređivanja putem obvezujućih kvota uopće učinkovit, apeli državama da samostalno reguliraju ovo pitanje očigledno nisu urodili plodom te se u tom smislu mora nešto poduzeti.

Ana Majetić: Mogu se složiti s tvrdnjom da problem spolne diskriminacije treba osvijestiti i rješavati. Međutim, “rješenje” u obliku uvođenja obaveznih kvota, bez obzira na specifičnosti industrije i odnos ponude i potražnje na tržištu kadrova, čini mi se previše banalnim.

“ Očito je da žene unose pozitivne vibracije u muški svijet liderstva i menadžmenta te da organizacije profitiraju od toga.



: U tom kontekstu spomenut ću zanimljivo istraživanje koje je proveo profesor Niclas Erhardt sa suradnicima na Sveučilištu Rutgers. Riječ je o znanstvenicima koji su uspoređivali financijski uspjeh tvrtki stavljajući ga u odnos s rodnom ravnopravnošću uprava tih istih tvrtki. Pokazalo se da ravnopravna zastupljenost žena i muškaraca u upravama pozitivno utječe na financijske rezultate i vrijednost dionica tvrtki. Ana, složio bih se s tobom da ne treba nametati simplificirana rješenja. No, istovremeno *nešto* je ne samo potrebno nego i poželjno učiniti, kao što nam praksa pokazuje.

Očito je da žene unose pozitivne vibracije u muški svijet liderstva i menadžmenta te da organizacije profitiraju od toga. Čudi me da vlasnici, koji su posve sigurno zainteresirani za profit, zanemaruju tako evidentnu činjenicu.

Ivan Miljan: Malo bih izmijenio taj zaključak: praksa nam pokazuje da su spolno *raznolike* uprave uspješnije od spolno ujednačenih. Vjerujem da niti jednolično muške, niti jednolično ženske uprave ne mogu, u prosjeku, biti toliko uspješne kao raznolike. Osobno sam prilično pristran kad je posrijedi to pitanje. Još u osnovnoj školi stekao sam dojam da su djevojčice marljivije, ozbiljnije i odgovornije od dječaka, a kasnije, u organizacijama, to mi se uvjerenje iznova potvrđivalo. Riječ je o mojem subjektivnom iskustvu, no često sam se znao pitati što li se to sa ženama događa “na putu prema gore” u organizacijskoj hijerarhiji. S vremenom, susreo sam se s pojmom “staklenog stropa” (engl. *glass ceiling*, op.ur.). On se odnosi na suptilnu, neformalnu i neopipljivu prepreku napredovanju žena kojima su formalno “sva vrata otvorena jednako kao i muškarcima”. Opisat ću to primjerom.

Jedna naša prijateljica koja živi u Švicarskoj godinama je radila u velikoj multinacionalnoj kompaniji. Život je u potpunosti posvetila poslu i karijeri, neumorno radeći od jutra do mraka. Budući da je riječ o vrlo sposobnoj ženi, brzo je napredovala do pozicije višeg menadžmenta. I tu je stala. Nakon toga, nekoliko godina u njezinoj karijeri nije bilo pomaka. Unatoč njezinim neospornim kompetencijama, poslovnim rezultatima i požrtvovnosti, tvrtka je na više pozicije redom promovirala muškarce s nižim kvalifikacijama. Naposljetku je odustala i otišla te sada uspješno vodi vlastitu tvrtku. Kad smo razgovarali o problemu s kojim se susretala, rekla nam je da je shvatila da krug najvišeg menadžmenta kompanije čini “muško društvo” ili *boys' club*.

“Kolegice su odabrane isključivo zbog stručnih kompetencija, leaderskih sposobnosti, osobnih kvaliteta i zalaganja.

U Švicarskoj se taj *boys' club* odnosi na mrežu muškaraca koji su zajedno služili vojsku ili su se na neki drugi način povezali u mladenačkom razdoblju života. Iako joj nitko nije želio ni smio reći da je njezino napredovanje završilo, svi su znali da su mjesta na vrhu rezervirana za “dečke” te da do njih vrlo vjerojatno nikada neće doći.



“Gledano s moje strane, izuzetno sam ponosna na to što, kao jedna od najvećih privatnih tvrtki u regiji, od 10.000 zaposlenika imamo čak 73% žena, a u izvršnom odboru odnos je 50:50 pa su i u tom smislu snage izjednačene. Možemo raspravljati o tome postiže li se takav odnos podrškom HR-a, ali na kraju ostaje činjenica da postoje žene koje imaju kvalitete koje su prepoznate i odgovarajuće vrednovane i nagrađene.

“Izuzetno sam ponosna što kao jedna od najvećih privatnih tvrtki u regiji, od 10.000 zaposlenika imamo čak 73% žena, a u izvršnom odboru odnos je 50:50.



“Radim u privatnoj tvrtki čiji je *core business* razvoj i proizvodnja robotiziranih strojeva za posebne namjene. Riječ je o pravoj “muškoj” industriji pa je postotak žena u ukupnom broju djelatnika očekivano znatno manji nego, primjerice, u slučaju Sanjine tvrtke te iznosi 15 posto. Sa zadovoljstvom mogu reći da se unazad godinu dana povećao broj žena na menadžerskim i voditeljskim pozicijama i to u odjelima koje uobičajeno vode muškarci: od upravljanja proizvodnjom, preko kontrole kvalitete, do usluga rezanja metala. Isto tako, velika promjena dogodila se u sastavu visokog menadžmenta - kolegiju društva - gdje je od ukupno dvanaest članova pet ženskoga roda.

Želim napomenuti kako su se kolegice natjecale za vodeće pozicije s muškim kolegama te su odabrane isključivo zbog stručnih kompetencija, leaderskih sposobnosti, osobnih kvaliteta i zalaganja. Čini mi se da je tvrtka u kojoj radim odličan primjer kako napredovanje i razvoj karijere poslovnih žena ovisi najvećim dijelom o njihovoj sposobnosti, trudu i spremnosti da preuzmu odgovornost.

Mirna Radošević: U tvrtkama koje vodim jako pazim na ravnomjernu zastupljenost spolova. Za mene je to više vrijednost koju živim nego nešto o čemu racionalno vodim računa. Zato me zanima, Vera, na koji način ti, kao direktorica HR-a, utječeš na svoju organizaciju?

Vera Matejčić Lupić: Za početak, rodno osvještam radna mjesta: neka žene budu “članice/direktorice/specijalistice”, a muškarci “članovi/direktori/specijalisti”. Potom, radim na programu čiji je cilj, između

ostalog, osvijestiti žene o manifestiranju ponašanja koja su neproduktivna za napredovanje. Primjerice, neka istraživanja ukazuju da su žene manje sklone umrežavanju od muškaraca. Prema tim istraživanjima, ženama je kod povezivanja važna kvaliteta i dubina odnosa dok su muškarci skloniji većem broju površnih poznanstava. U kontekstu organizacije, to znači da žene slabije od muškaraca izgrađuju *mreže za potporu* koje, uz kompetencije, najviše utječu na napredovanje. Ujedno, manje su sklone aktivnom traženju mentora i sponzora koji potiču i stvaraju prilike za napredovanje.

Mirna Radošević: Zanimljiva mi je ova teza o umrežavanju. Oduvijek sam vjerovala da su žene u tome bolje od muškaraca.



Navodim to samo kao primjer, a ne kao osnovni čimbenik zbog kojeg nema dovoljno žena na visokim pozicijama. Međutim, postoji niz obrazaca koji se prirodno manifestiraju u ponašanju žena, a nisu produktivni. Ne u smislu rada i učinka, već isključivo u smislu napredovanja. Kada bi se navedeni obrasci osvijestili, mnogo toga promijenilo bi se samo od sebe. Sjajno bi bilo da nam je netko na fakultetu rekao da se više potrudimo oko stvaranja mreže kako bismo si uvećale šanse za napredovanje. Mislim da neke stvari radimo samo zato što smo žene, a da toga nismo svjesne.

Potom su tu *kvote*, koje smatram neophodnima u ispravljanju nejednakosti. Današnjim smo razgovorom osvijestili mnoge duboke kulturno uvjetovane obrasce koji podržavaju *stakleni strop* u organizacijama. Budući da se takvi obrasci mogu mijenjati isključivo

promjenom *kvalitete svijesti*, teško je očekivati neke značajnije pomake u tome smislu u dogledno vrijeme. Zato su tu kvote, formalni okvir koji utvrđuje nova pravila igre.

Sanja Jevđenićević: “Muški klubovi” i diskriminacija po spolnoj osnovi pojave su koje će s vremenom polako nestati. Vratimo se na trenutak onome što je Marko nazvao “pozitivnom vibracijom” koju žene unose u uprave. Kakve su to točno kvalitete, koja je to zapravo različitost koju mi možemo ponuditi? Moj osobni dojam je da su žene jednako ambiciozne i spremne na promjene kao muškarci, ali da nas, u prosjeku, status i moć ne motiviraju toliko snažno.

“ Postoji niz obrazaca koji se prirodno manifestiraju u ponašanju žena, a nisu produktivni u smislu napredovanja.

Čak i kad dođu na poziciju moći, mislim da većina žena još traži način kako tu moć koristiti i kako se natjecati bez stereotipno agresivnog nastupa koji često karakterizira muške kolege. Općenito, uloga žene u organizaciji ne smije biti pasivna, žene trebaju preuzeti odgovornost za svoju karijeru i izgradnju odnosa u organizaciji. S druge strane, zadaća je organizacije razvijati leaderske vještine kod žena jednako kao i kod muškaraca te im omogućiti kvalitetnu razvojnu povratnu informaciju. Organizacije imaju odgovornost učiniti ovaj proces unapređenja transparentnijim. Tek tako će ukloniti predrasude i zaustaviti tendenciju da ženama kažu kako “nisu sposobne strateški promišljati”.

Trebamo shvatiti da se većina žena razlikuje od većine muškaraca po nekoliko ključnih čimbenika koji utječu na njihove karijere, izuzev majčinstva. Prije svega, riječ je o *stilu komuniciranja, načinu na koji upravljaju svojom karijerom, motivacijom* koja ih pokreće, *moći i povezanosti*. Dovoljno je da se za početak pozabavimo navedenim različitostima.

Vera Matejčić Lupić: Dodala bih da je na organizacijama da kreiraju kontekst koji motivira žene na vođenje; u kojem se prepoznaju, podržavaju te procjenjuju kvalitetni obrasci liderstva različiti od onih koje danas uočavamo.

“Sjećam se metafore o "velikim dečkima" i "igralištu" na kojem se samo oni mogu "igrati".



: **Z**animljivo mi je sve to o čemu govorite jer osobno nisam imala iskustvo da me se po bilo čemu diskriminira. Primjerice, prošle sam godine sa svojom financijskom direktoricom posjetila “klub žena” jedne ugledne revizorske kuće i prisustvovala prezentaciji rezultata istraživanja o položaju žena u društvu i biznisu. Odmah na početku začudilo nas je da klub takve vrste uopće postoji, a još više su nas začudile brojne liderice i menadžerice iz poslovnog svijeta koje su govorile o problemima s kojima su se susretale tijekom karijere.

Moram priznati da smo obje napustile predavanje pitajući se kako smo se uopće ondje zatekle. Zašto one pričaju o tome? O čemu je riječ? Ni jedna ni druga nismo se u karijeri susrele s tim problemima pa stoga nismo ni znale da postoje.

Poseban dojam ostavila je tada na mene bivša ministrica Mirela Holy koja je, barem mi se tako čini, vidno ljuta na muškarce. I u politici se žene, očito, susreću s istim ili sličnim problemima, a njihova zastupljenost na visokim pozicijama također je zanemariva. Sjećam se kako je spominjala metafore o “velikim dečkima” i “igralištu” na kojem se mogu “igrati” samo oni te na čijem je ulazu izvješeno upozorenje: “curicama ulaz strogo zabranjen”. Sve je u redu dok se baviš manje bitnim, “ženskim” stvarima, poput ekologije. Međutim, drzneš li se pokušati više, jao tebi.



: **M**islim da možemo zaključiti kako problem rodne diskriminacije u liderstvu, bez obzira na individualno bolja ili lošija iskustva, evidentno postoji. Pokušajmo se sada fokusirati na *uzroke*. Zašto je tome tako? Kako nastaje “stakleni strop”? Koji su motivi da ga i dalje podržavamo?

“Možemo zaključiti kako problem rodne diskriminacije u liderstvu evidentno postoji.”

“ U tako stvorenoj naciji neprestano se afirmirao *muški arhetip* - poduzetan, agresivan, borben, dominatorski - koji se kulturološki prenosio s oca na sina.



: Kada raspravljamo o bilo kojoj temi u svijetu biznisa, moramo imati na umu da korijeni obično sežu do početaka naših civilizacija i kolijevki modernih ekonomija. Još od doba lovaca sakupljača, radne uloge bile su podijeljene između spolova: žene su radale, brinule se o djeci i domu, dok su muškarci odlazili u lov. Neka su društva bila više patrijarhalna, neka više matrijarhalna, ali u načelu je fizičnomija muškarca bila pogodnija za teže fizičke poslove koji su osiguravali hranu i dom, omogućivši muškarcima da se postave dominantno nad ženama. Često je takvu postavku učvršćivala i religijska dogma mnogih društava, no to je zasebna tema. Sve do industrijskog doba prevladavala je takva podjela uloga, kada je automatizacija rada počela postupno preispitivati i mijenjati uloge spolova.

Nedavno sam u Americi raspravljao s jednom intelektualkom o tome koliko je specifična američka povijest utjecala na njihovo tržište rada. Prisjetimo se na koji su način Amerikanci nastali kao nacija; riječ je o ljudima koji su u potrazi za boljim životom stigli iz Europe na drugi kontinent zatekavši tamo Indijance s kojima su vrlo brzo ušli u krvavi sukob koji je završio istrebljenjem

domicilnog stanovništva. Potom su se sjetili dovesti iz Afrike crnce da im rade kao robovi. Kako su se ovi uskoro pobunili, onda su i njih ubijali jer su im predstavljali “prijetnju”. Nakon Drugog svjetskog rata prijetili su im Rusi, nedavno Afganistanci i Iračani, zatim Iranci, sad opet Rusi i tako u nedogled. Njima uvijek netko prijeti, a ta prijetnja povlači sa sobom kontinuirano prisustvo *straha i psihoze*.

U tako stvorenoj naciji neprestano se afirmirao *muški arhetip* - poduzetan, agresivan, borben, dominatorski - koji se kulturološki prenosio s oca na sina. Primjerice, osnovne vrijednosti koje američki očevi usađuju svojoj djeci, a posebice sinovima, jesu *snaga i čvrstina*; govore im kako moraju biti snažni, kako ne smiju plakati te kako se u životu moraju izboriti za sebe. Stoga ne čudi da tijekom odrastanja djeca zatamljuju u sebi *ženski arhetip* - *nježnost, povezanost, emocionalnost* - te se agresivno odnose prema svijetu i životu. Ta ista djeca potom polako odrastaju, završavaju srednje škole, fakultete i ugledne poslovne škole, zapošljavaju se u kompanijama te polako napreduju do liderskih pozicija. Što tada vide kao vrlinu? Iste one vrijednosti kojima su ih očevi i djedovi podučavali u mladosti i koje se posve kose sa ženskim arhetipom. Stoga ne čudi da u interakcijama nesvjesno diskvalificiraju žene.

“ Kada bi se danas *ženski arhetip* - koji obuhvaća, podržava i suosjeća - uravnotežio s muškim, svijet bi svjedočio velikoj transformaciji.

“ Zato što se nije primarno bavila analitičko-logičkim informacijama, vođa tima svoju je kolegicu doživio nekompetentnom.

Promišljanja o uzrocima stvaranja “staklenog stropa” vode nas do samih filozofskih začetaka zapadnjačke civilizacije sazidane na muškom arhetipu koji je presudno utjecao na prevladavajući svjetonazor u svijetu biznisa i šire. Poslije se kao reakcija pojavio pokret *ekofeminizam*, kojeg je Mirela Holy, kad je već spominjemo, tipična predstavnica, koji zagovara jačanje ženskog arhetipa u društvu.

Taj muški, agresivni, dominatorski svjetonazor ne šteti samo odnosima i organizacijama već i prirodnom ekosustavu u cjelini. Upravo zbog tog svjetonazora ekosustav doživljavamo resursom koji se može beskrajno eksploatirati i uništavati. Kada bi se danas *ženski arhetip* - koji *obubvaća, podržava i suosjeća* - uravnotežio s muškim, svijet bi svjedočio velikoj transformaciji.



: Tijekom tog boravka u SAD-u, razgovarajući s ljudima, doznala sam da je tamo u tijeku kampanja koja se obraća isključivo očevima.

Shvatili su da je agresivnost i borbenost muške djece prevršila svaku mjeru pa se kampanjom očevima poručuje da više razgovaraju sa sinovima budući da u tom odnosu nastaje većina problema. Kampanja im poručuje da ih zagrlje, da se isplaču s njima, da ih pitaju o osjećajima, da podijele s njima emotivna iskustva. U odnosima majka - kći, otac - kći i majka - sin *bliskost, toplina i nježnost* ipak postoje.



: Pripremajući materijale za ovaj broj, u tekstu *Vizija: istinska snaga poslovnih žena* autorica Sally Helgesen i Julie Johnson naišao sam na - po

mojem mišljenju - ključni uvid. U članku se opisuje situacija iz stvarnog života kada se članovi prodajnog tima okupljaju na redovitom sastanku na kojem njihov nadređeni regionalni menadžer izlaže planirane brojke. Vođa tima, muškarac, pažljivo prati izlaganje nadređenog i podsvjesno se usmjerava na analitičku interpretaciju informacija. Zaokupljen brojkama, vrijeme koristi za promišljanje o strategiji. Njegova “desna ruka” je žena koja se smjestila u pozadini sale za sastanke te, osim izlaganja regionalnog menadžera, pažljivo prati unutarnju dinamiku i emocije koje izviru unutar grupe. Po završetku sastanka, njih dvoje sjeli su za stol i razgovarali. Tom prilikom vođa tima u dijalog je unosio *analitičke uvide*, a njegova zamjenica *emotivne uvide*. Nažalost, zato što se nije primarno bavila analitičko-logičkim informacijama, vođa tima svoju je kolegicu doživio nekompetentnom, a njezine inpute drugačije prirode dokazima njezine nekompetencije. Iako je ona posve svjesna dinamike događaja, ne uspijeva pronaći način da mu pojasni svoje stavove. Zbog vlastite nesigurnosti trajno se povlači u sebe zaboravljajući na snagu i moć vlastite percepcije.

“ Agresivnost i borbenost muške djece prevršila je svaku mjeru pa se kampanjom očevima poručuje da više razgovaraju sa sinovima te da podijele s njima emotivna iskustva.

“ Pravo bi pitanje bilo: *na koji način u većoj mjeri uključiti femininost u liderstvo i menadžment, a ne samo žene?*”

Daniela Miljan: Što mislite, zašto se u toj situaciji žena povlači?



“ Pretpostavljam da se povlači zato što je vođa tima, zaštićen kulturom kojom dominira muški arhetip, blijedo gleda pitajući se o čemu ova govori? Li-

derstvo i menadžment neminovno se bave apstraktnim kategorijama za što je neophodno određeno samopouzdanje. Naidemo li na nerazumijevanje, lako izgubimo vjeru u sebe te se onda povlačimo, trajno ili privremeno.

Ivan Miljan: Iako je primjer koji je Marko naveo zanimljiv, mislim da smo danas nadvladali tu grubu podjelu na muški i ženski arhetip kad se djelovanje nekog spola oštro dijeli na aktivnosti lijeve ili desne strane moždane hemisfere, a svakom je spolu metaforički “amputirana” jedna strana mozga. To jednostavno nije tako; u stvarnosti ne funkcioniramo na takav način. Žene i muškarci u svojoj psihi podjednako objedinjuju feminine i maskuline aspekte. Arhetipska podjela među spolovima stvar je prošlosti, tim više što kao kultura sve više prihvaćamo homoseksualizam, biseksualizam, transseksualizam i ostale raznolikosti. Mislim da bit problema današnje muško-ženske podjele trebamo potražiti u balansu ovih dviju energija, više nego u brojčanoj jednakosti muškaraca i žena.



“ Odlično si to zaključio! Dakle, pravo bi pitanje bilo: *na koji način u većoj mjeri uključiti femininost u liderstvo i menadžment, a ne samo žene?* Ako

problem preformuliramo prema ovom novom pitanju, tada se i od muškaraca očekuju promjene, a ne samo od žena. Mi žene zapravo smo krenule pogrešnim putem jer postajemo kopije muškaraca unatoč tome što bismo zapravo u većoj mjeri trebale biti žene. Promjene moraju ići s obje strane.

“ Liderstvo i menadžment neminovno se bave apstraktnim kategorijama za što je neophodno određeno samopouzdanje.

Marko Lučić: U tom kontekstu interesantno je spomenuti rezultate psiholoških testiranja prve generacije polaznika ISOD-a – *Integral School for Organizational Development* koji su pokazali da polaznice - redom uspješne u poslu kojim se bave, članice uprava, direktorice, voditeljice sektora - imaju naglašenu maskulinu energiju. To sigurno nije slučajno. Molim vas da se ne uvrijedite na ovo što ću sada reći: čini se kako su negdje po putu shvatile koja su “pravila igre” u poslovnom svijetu pa su zbog toga probudile muškarca, a zatomile ženu u sebi.



Slažem se. To pokazuju i rezultati istraživanja koje je prije desetak godina provela nizozemska vlada među institucijama i tvrtkama iz različitih područja djelatnosti. Glavno pitanje koje su analizirali bilo je: “Na koji način organizacijska kultura sprečava žene u napredovanju na više liderske i menadžerske pozicije?” U ovom istraživanju, top-menadžeri oba spola izjavili su da su takozvane ženske osobine: kolegijalnost, razvoj talenata, pozitivan feedback, sklad između obiteljskog života i profesionalne karijere važnije od tzv. muških osobina: natjecanja, postignuća, inicijative, materijalnih nagrada, napredovanja u hijerarhiji. Potom je od iste grupe ispitanika zatraženo da navedu koje su po njima poželjne karakteristike lidera. I žene i muškarci u svojim su odgovorima uglavnom navodili stereotipe koji se pripisuju muškim osobinama, kao što su *ambicija* i *inicijativa*. Emocije su odbacili kao znak slabosti ili nesigurnosti! Zato smatram da ravnopravnost na području liderstva i menadžmenta zahtijeva da se na tipično muško ponašanje i tipično muške izbore prestane gledati kao na normu.

Vera Matejčić Lupić: Upravo zbog toga važno je prepoznati ženske uzore i učiti iz njihova iskustva promatrajući kako se ponašaju i suočavaju s izazovima. Na taj će se način spomenute norme “revidirati”.

“Potpuno usmjerena na rezultate, brojke i izvršenje, izgubila sam ženski dio sebe što mi - tek sada mi je to posve jasno - ipak nije odgovaralo.

“Smatram da ravnopravnost na području liderstva i menadžmenta zahtijeva da se na tipično muško ponašanje i tipično muške izbore prestane gledati kao na normu.

Daniela Miljan: Sjećam se sebe u top-menadžmentu velike kompanije. Doista mogu reći da sam bila “nabrijana”, preplavljena maskulinom energijom te da sam u to vrijeme objeručke prihvatila mušku perspektivu gledanja na stvarnost. Mojim šefovima, koji su redom bili muškarci, odgovarao je moj tadašnji svjetonazor. Međutim, moram priznati da meni nije. Negdje duboko u sebi osjećala sam da nešto nije onako kako bi trebalo biti. Takav pristup prouzročio mi je poprilične probleme u poslovnom i privatnom životu. Tijekom vremena, polako sam osvještavala da trebam raditi na sebi i mijenjati se tako da danas mogu reći da sam mnogo više uravnotežena u tom smislu.

Ana Majetić: Čini se kako ti je upravo ta nesvjesnost pomogla da napreduješ u karijeri?



Moguće. Zapravo, vjerojatno je tako. S jedne strane to je bilo dobro za moju karijeru, a s druge nije. Potpuno usmjerena na rezultate, brojke i izvršenje, izgubila sam ženski dio sebe što mi - tek sada mi je to posve jasno - ipak nije odgovaralo.



: **M**oja su iskustva slična tvojima, samo s druge strane žensko-muškog svijeta. Psihološka testiranja na ISOD-u kod mene su ukazala na ženski arhetip koji lagano dominira nad muškim. U mojem slučaju to apsolutno ima smisla; radeći u top-menadžmentu velikih kompanija svoje sam liderstvo primarno temeljio na *intuiciji i osjećajima* te na zdravim i kvalitetnim međuljudskim odnosima u kojima se uvijek našlo prostora za drugačije perspektive. Međutim, u jednom sam trenutku shvatio da me nadređeni sumnjičavo gledaju. Čuo sam da o meni govore kako "nisam čvrst" te da ne znam "lupiti šakom po stolu".

“ Pogledate li pažljivije profil lidera u Hrvatskoj i u svijetu, shvatit ćete da je uglavnom riječ o visokim *alfa mužjacima*.

Gledano iz današnje perspektive, njihovo ponašanje nimalo ne čudi. Naime, pogledate li pažljivije profil lidera u Hrvatskoj i u svijetu, shvatit ćete da je uglavnom riječ o visokim *alfa mužjacima* koji uobičajeno promoviraju sebi slične. Za "curice" - kako oni vole nazivati druge ljude koji drugačije gledaju na praksu liderstva i menadžmenta - tu doista nema mjesta. Njima je nametanje vlastitog mišljenja, mediokritetsko upravljanje isključivo pomoću brojki i glupavo "logičko" rješavanje problema utemeljeno na analizi jedini dokaz kompetentnosti.

“ Neravnoteža u omjeru žena i muškaraca na vrhu organizacija dijelom je i posljedica osobnog izbora žena koje ne odlučuju svoju karijeru razvijati vertikalno.



: **U** mnogim je kulturama idealan lider odlučan, asertivan i neovisan muškarac. Od žena se pak očekuje da su nesebične, dobre te da vode

brigu o okolini. Nesklad između očekivano ženskih kvaliteta i spomenutih karakteristika pridodanih liderima dovodi žene u nerazrješivi paradoks. Istraživanja pokazuju da se žene, kada manifestiraju ponašanja karakteristična za muške lidere, percipiraju kompetentnima, ali se okolini manje sviđaju - što u okvirima bilo koje organizacije ne predstavlja produktivno ponašanje. Ponašanja koja u muškaraca upućuju na samopouzdanje i asertivnost, u žena se percipiraju arogantnima - što također nije poželjno unutar zajednice. Jednako tako, žene koje se u poziciji autoriteta ponašaju više feminino, okolina voli, ali ne poštuje te ih doživljava previše osjećajnim za donošenje teških odluka i previše mekanima da bi bile liderice.

U 21. stoljeću nijedna organizacija neće kazati da ženama onemogućava napredovanje. Istodobno, statistike uporno pokazuju da je udio žena na vrhu organizacija značajno manji u odnosu na muškarce. Danas se ta pojava objašnjava tzv. *drugom generacijom spolnih predrasuda*.

“Poznajem jednu gospođu kojoj je ponuđena visoka pozicija u Deutsche Bank. Uprava banke napredovanje je uvjetovala izborom između karijere i obitelji

Naime, uz već spomenuto pomanjkanje ženskih uzora te konflikte između kompetentnosti i sviđanja, ističe se i tendencija organizacija da određene poslove i razvoj karijere “kroje” prema muškarcima. Neravnoteža u omjeru žena i muškaraca na vrhu organizacija dijelom je i posljedica osobnog izbora žena koje ne odlučuju svoju karijeru razvijati vertikalno. Na tu odluku ponekad utječe i majčinstvo.



: **B**aš sam to mislio spomenuti. Ne smijemo zaboraviti na ženinu ulogu majke. Devet mjeseci žena nosi dijete, potom ga doji, bdije nad njime,

brine se o njemu i odgaja ga. Majčinski instinkt puno je izraženiji od očinskog instinkta muškarca. U životu žena prisutan je važan dodatni aspekt, dodatna odgovornost, uloga koju muškarci jednostavno nemaju. Neminovno je da onda dolazimo do situacije, možda kulturološki i tradicionalno uvjetovane, kada žena, suočena sa zahtjevnosti i veličinom te odgovornosti, mora birati. Želi li se odreći majčinstva? U najvećem broju slučajeva odgovor je negativan. Želi li se odreći odgoja djece? Naravno da ne želi; ona želi aktivno sudjelovati u njihovom životu. Stoga je pitanje majčinstva sigurno bitno za temu o kojoj razgovaramo.



: **P**oznajem jednu gospođu kojoj je ponuđena visoka pozicija u Deutsche Bank. Uprava banke napredovanje je uvjetovala izborom između

karijere i obitelji. Smatrali su da ne može biti produktivna odlučiti se za oboje. Dakle, iako se radi o jednoj Njemačkoj, koja nam je po mnogočemu uzor, situacija nije ništa bolja nego kod nas. Iznimka su jedino skandinavske zemlje.

Vera Matejčić Lupić: Nedavno sam prisustvovala konferenciji u čijem su radu sudjelovale brojne - zbog svojeg poduzetničkog, akademskog, poslovnog ili političkog uspjeha - priznate žene. Većina njih su i majke. Opisujući svoje putovanje prema vrhu te sagledavajući čimbenike koji su pridonijeli uspjehu, većina njih ističe i nalazi važnom potpunu podršku partnera. Njihovi partneri pomažu na način da su na sebe preuzeli značajniji dio poslova tradicionalno pripisanih ženama ili u njima ravnopravno sudjeluju. Učinilo mi se da partneri tih žena doista podržavaju njihove karijere. Zaključila sam, na razini obrasca, da je za uspjeh žena i majki opisana podrška iznimno bitna.

Ana Majetić: Po svemu rečenom, mnogo toga se svodi na majčinstvo. Budući da još nemam to iskustvo, ne mogu o tome razgovarati, ali me jako zanima vaše gledište.

“Ne smijemo zaboraviti na ženinu ulogu majke.

Mirna Radošević: Uronimo li dublje u tematiku, doista dolazimo do spoznaje da *majčinstvo čini razliku u karijeri lidera i liderica*. Govorim iz vlastitog iskustva; sve dok ti dijete nije zbrinuto na pravi način, ne možeš biti produktivna. Ako nisi mirna u sebi, ne možeš biti kreativna, ne možeš dati ono najbolje od sebe.

“ Čini mi se da osim rijetkih uzora žena liderica rijetko nailazimo na uzorite očeve u novoj ulozi. Neravnoteža je prisutna na obje strane.



: **S**lažem se s vama. Majčinstvo zasigurno nije nekakav jednokratni zastoj koji se sam po sebi rješava. Nedavno sam sudjelovala na skupu o ženama u poduzetništvu. Zaključak bi se mogao svesti na sljedeću maksimu: “Izgradite li nam vrtiće, dobit ćete žensko poduzetništvo!” Budući da se tek rijetki muškarci brinu o djeci, netko se time mora pozabaviti. Ako institucije ne mogu odgovoriti na problem, teško je od žena očekivati da se posvete biznisu koji se posljednjih godina pretvorio u vrlo zahtjevnju igru koja svakodnevno odnosi brojne “žrtve” s tržišta.

Sanja Jevđenijević: Stalno slušam o izazovima koje sa sobom povlači ravnoteža između profesionalne i privatne domene - mada se time zapravo uglavnom misli na ravnotežu između posla i obitelji. Točno je, kao što ste rekli, da velik broj ambicioznih profesionalaca, bilo da je riječ o ženama

i muškarcima, donosi osobne izbore koji ih usmjeravaju prema ili skreću s puta koji vodi liderskim pozicijama. Također je istina da se to češće događa kod žena, kada obaveze na poslu i kod kuće postanu prezahtjevne. I to jest veliki problem. Ne samo za njih, to je velik problem za organizacije koje odlaskom tih žena nepovratno gube na različitosti i potencijalu.

Mirna Radošević: Generalno gledajući, muškarci ne osjećaju toliku potrebu za djecom kao žene. Činjenica je da se žene emotivnije povezuju. Ne volim generalizirati, no obrasci ipak postoje. U većini slučajeva, djeca se više vežu uz majku.



: Činjenica je da majčinstvo mijenja ženu. Međutim, sve češće primjećujem kako na sličan način očinstvo mijenja muškarce. Gledajući unatrag, žene vidimo bliže kući, a muškarce bliže poslu. U jednom trenutku žena počinje raditi i unutar organizacije prihvaća tu novu ulogu. Usporedno, a možda i posljednično, uloga oca postaje drugačijom. Muškarci, uz “poslovnu ulogu” prihvaćaju redefiniranu, aktivniju ulogu oca. Čini mi se da osim rijetkih uzora žena liderica rijetko nailazimo na uzorite očeve u novoj ulozi. Neravnoteža je prisutna na obje strane.

“ Nedavno sam sudjelovala na skupu o ženama u poduzetništvu. Zaključak bi se mogao svesti na sljedeću maksimu: “Izgradite li nam vrtiće, dobit ćete žensko poduzetništvo!”



Pokušat ću sažeti sve što je do sada rečeno. Činjenica je da na liderskim pozicijama ima mnogo više muškaraca nego žena, no postajemo svjesni da raznolikost čini organizacije uspješnijima. Žene ne moraju postati “više kao muškarci” kako bi napredovale, jer se time ne dobiva raznolikost, nego samo još veća neravnoteža. Organizacije suštinski trebaju maskuline i feminine elemente, a trenutno imamo višak maskuliniteta. Ono što i muškarcima i ženama vraća ravnotežu je *roditeljstvo* - način na koji nas očevi i majke odgajaju i način na koji se mi sami kao roditelji

“ Organizacije suštinski trebaju maskuline i feminine elemente, a trenutno imamo višak maskuliniteta

mijenjamo i usklađujemo. Roditeljstvo je naša prilika da učinimo ključne promjene. Upravo roditeljstvo najvećim dijelom čini razliku u shvaćanjima spolnih i rodničkih uloga, razliku u prenošenju tih shvaćanja s generacije na generaciju i uspostavljanju uravnoteženog, inkluzivnog radnog okruženja, društva i civilizacije.



Aspiria
development mastery

CHANGE.
LEADERSHIP.
DEVELOPMENT.



DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na www.aspiria.org



Stav o ženama mora se mijenjati

Joanna Barsh, Lareina Yee

Problem

Napredovanje sposobnih žena do najviših leaderskih i menadžerskih funkcija još uvijek je problematično u mnogim kompanijama širom svijeta. Strukturne promjene, poput uvođenja fleksibilnog radnog vremena nisu dovoljne: ne uspijevaju ozbiljnije uhvatiti se ukoštac s nevidljivim, ali snažnim uvjerenjima mnogih lidera i menadžera koja suptilno, možda nenamjerno, ali ipak uporno ugrožavaju poslovne karijere žena.

Zašto je to važno?

Brojna istraživanja ukazuju na statistički značajnu korelaciju koja povezuje ravnopravnu rodnu zastupljenost u upravama tvrtki, financijske performanse i zdravu poslovnu klimu. Zaključak: rodna ravnopravnost upravljačkog tima pridonosi boljim rezultatima tvrtke.

Što učiniti da se proces pospješī?

Jednoznačnog odgovora jednostavno nema. Međutim, iskustva tvrtki koje su uspjele napredovati u tom smislu pokazuju nam da se do željenih promjena dolazi prije svega uvođenjem konkretnih mjera u procese upravljanja ljudskim potencijalima - kvalitetnijim korištenjem podataka, postavljanjem osmišljenih ciljeva kojima se potiče izbor žena na ključne liderske funkcije, dizajniranjem posebnih politika koje ženama olakšavaju napredovanje te razradom programa mentorstva kako bi im se pomoglo na tom putu.

Uvod

Unatoč zalaganju tvrtki, barem deklarativnom, naponi da se napredovanje žena pospješī nisu urodili plodom. Postotak žena u upravama tvrtki i izvršnim odborima u mnogim zemljama zapeo je oko 15 posto, a samo 4 posto predsjednika uprava tvrtki s liste *Fortune 500* su žene.

Najnovijim inovacijama na radnom mjestu - politikama potpore ženama s malom djecom, mrežama koje im pomažu upravljati karijerom, programima formalnog mentorstva u profesionalnom razvoju - srušene su brojne *strukturne barijere* koje su ometale njihovo napredovanje. Stoga bi se sljedećim korakom trebalo usmjeriti na rušenje *nevidljivih barijera* osvještavanjem mentalnih modela tj. svjesnog i podsvjesnog načina razmišljanja velikog broja lidera i menadžera koji uporno priječe značajniji ulazak žena na ključne funkcije.

Ne možemo reći da lideri govore neistinu kada se javno zalažu za promicanje rodne raznolikosti; uobičajeno, oni doista tako i misle. Međutim, uhvaćeni u žrvnju brojnih svakodnevnih problema, oni se ne uspijevaju riješiti duboko ukorijenjenih starih mentalnih modela koji, uvijek iznova, isplivaju

na površinu. Prema našem iskustvu, prečesto se događa da lideri imenovanje žena na više rukovodeće funkcije smatraju *rizikom*, da im ne pružaju povratne informacije neophodne za razvoj karijere te da oklijevaju zaposlenim majkama ponuditi atraktivna te istovremeno stresna radna mjesta koja zahtijevaju dodatno putovanje. Stoga ne iznenađuju rezultati istraživanja provedenog ove godine prema kojima:

- žene dospjele do viših funkcija doista raspolažu liderskim sposobnostima
- žene redom smatraju kako u razvoju karijere nisu imale potporu
- žene redom smatraju kako nemaju adekvatnih prilika za daljnje napredovanje.

Ideje koje u tekstu predlažemo za izlazak iz ovog začaranog kruga prije su smjernice nego konačna rješenja. Temelje se na neposrednom iskustvu suradnje s brojnim predsjednicima uprava i izvršnim direktorima, razgovorima s tridesetak stručnjaka za rodnu ravnopravnost te razmišljanjima lidera kompanija koje se uspješno nose s tim problemom: *Pitney Bowes*, u kojoj 38 posto potpredsjednika dolazi iz redova žena; *Shell*, u kojoj žene zauzimaju četvrtinu svih menadžerskih pozicija; *Time Warner*, u kojoj 40 posto žena

sjedi u odboru izvršnih direktora i u kojoj se posljednjih šest godina udio žena na lider-skim pozicijama uvećao za 30 posto. Iako su ostvarili velik napredak, lideri ovih tvrtki reći će vam da još mnogo toga kane učiniti.

Njihovo zajedničko iskustvo pokazuje nam da istinski napredak zahtijeva odlučnu implementaciju *sustavnih promjena*, zasnovanih na:

- jasnim ciljevima, kako bi se ženama osigurale jednake šanse za napredovanje
- temeljitoj analizi podataka u PAI-ju - *Performance Appraisal Interviewu*, kako bi se nadvladali problematični mentalni modeli
- istinskom mentorstvu.

Naravno, u takvim pothvatima koji obično traju godinama, ključna je uloga posvećenih lidera. Vjerujemo da će vam naši prijedlozi, dočarani primjerima iz stvarnog

Dokaze o postojanju nevidljivih barijera uočavamo već na prvom koraku analize sustava prepoznavanja, promoviranja i razvoja talenata u korporacijama.

života, pomoći u borbi s nevidljivim, ali snažnim uvjerenjima koja - u trenutku dok čitate retke ovog teksta - kočće napredovanje sposobnih žena u vašoj organizaciji.

Nevidljive, nesvjesne, a prisutne barijere

Dokaze o postojanju nevidljivih barijera uočavamo već na prvom koraku analize sustava prepoznavanja, promoviranja i razvoja talenata u korporacijama.

Naše istraživanje pokazuje da početnu razinu voditelja i menadžera u velikim američkim korporacijama čini 53 posto žena i 47 posto muškaraca. Prema *Catalystu*, vodećoj organizaciji za promicanje prava žena, od tog broja samo 37 posto žena probije se na razinu srednjeg menadžmenta, 28 posto na pozicije viših direktora, a samo 14 posto na pozicije članova uprava. *McKinseyjevo* istraživanje participacije žena na pozicijama višeg menadžmenta izvan SAD-a upućuje na slične brojeke: od visokih 17 posto u

Švedskoj, do samo 2 posto u Njemačkoj i Indiji. Nadalje, naše analize otkrivaju da na svakom koraku uspona po ljestvici korporativne hijerarhije muškarci imaju *dvostruko veće šanse za napredovanje* od žena.

U velikim kompanijama četiri puta češće s mjesta člana uprave na mjesto predsjednika uprave napreduju muškarci.

Da bismo shvatili što se tu doista događa, najbolje je promotriti pojmove koji se, prema našem posljednjem istraživanju, najčešće pojavljuju u kontekstu objašnjenja neprimjerene promocije žena: *politika, menadžment, tvrtka, ljudi i organizacija*. Spomenute sile manifestiraju se u brojnim

Neovisno o tome doživljava li se žena agresivnom ili pasivnom, način ocjenjivanja žena liderica i menadžerica razlikuje se od procjene muškaraca.

varijacijama sličnog mentalnog sklopa koji predodređuje žene na neuspjeh:

1. *Ona je previše agresivna (ili previše pasivna).* Neovisno o tome doživljava li se žena agresivnom ili pasivnom, način ocjenjivanja žena liderica i menadžerica razlikuje se od procjene muškaraca. Osim toga, žene su često prepuštene same sebi jer nemaju podršku adekvatnog mentora koji bi im pomogao da se lakše uklope u kulturu tvrtke.

2. *Ne želim reći Borisu da nije dobio taj posao.* Broj raspoloživih pozicija na top-menadžerskim pozicijama ograničen je. Stoga lideri, koji su mentori uglavnom muškarcima, nastoje promovirati svoje štićenike koje su godinama usmjeravali.

3. *Ne znam kako s njome razgovarati, niti kako bih joj bio mentor.* Muškarci su skloni podržavati druge muškarce jer se teže povezuju s osobama s kojima nemaju baš previše zajedničkih interesa. Osim toga, nelagodno im je njegovati bliske odnose s osobama različitog spola koji bi se mogli protumačiti neprimjerenima.

4. *Postavim li ženu na tu poziciju, a ona ne uspije, nanijet ću štetu svim ženama koje žele napredovati.*

Mentalni modeli poput ovoga nenamjerno tretiraju muškarce kao “pojedince”, a žene kao “predstavnice njihova spola”.

5. *Žena nije pravi izbor za tu ulogu.* Duboko ukorijenjeni stereotip o snazi i sposobnostima muškaraca i žena i dalje je prisutan, makar i u rudimentarnim oblicima.

U svjetlu ovih prikrivenih, ali snažnih sila, karijere mnogih perspektivnih žena zapečaćene su na samom početku. Polako ali sigurno - unatoč najboljim namjerama odjela ljudskih resursa i pojedinih lidera i menadžera - njihova iskustva u izgradnji karijere počinju se bitno razlikovati od iskustava njihovih muških kolega: slabije šanse za profesionalni razvoj, slabiji feedback, slabije i rjeđe mentorstvo neminovno utječu na smanjenje ambicija te, prije ili poslije, na mirenje s postojećim stanjem. Javlja se obeshrabrenost i povlačenje, nakon čega često uslijedi novi početak u drugoj tvrtki.

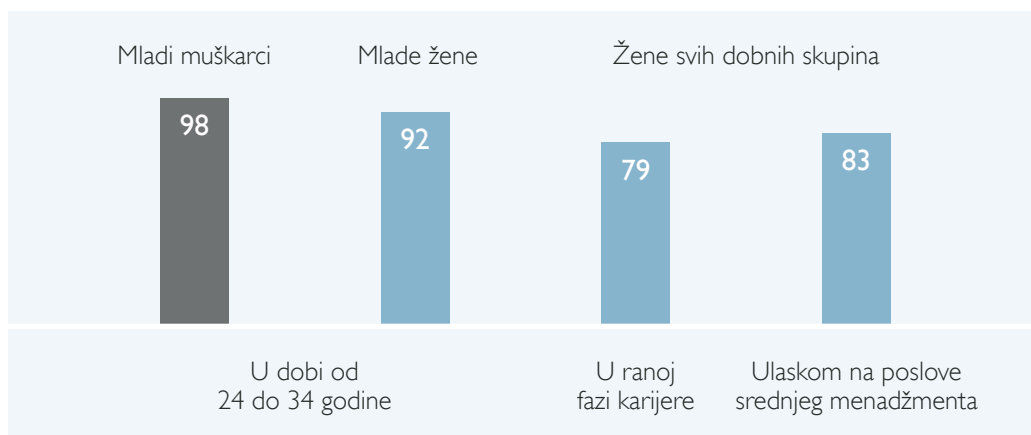
Nekoliko riječi o ulozi koju u ovom začaranom krugu igraju žene: na početku karijere često budu vrlo ambiciozne. Većina mladih žena, poput mladih muškaraca, nada se napredovanju i usponu na sljedeću hijerarhijsku stepenicu. Žene koje uspiju u tom prvom koraku, uobičajeno nastave održavati ambiciju (kao što se vidi na grafikonu). Međutim, često se događa da žene odbiju napredovanje iz raznih razloga - od obaveza izvan posla, nesklonosti prema pozicijama koje zahtijevaju nove vještine, do želje da se bave poslovima koje one same procjenjuju smislenima. Osim toga, istraživanje je pokazalo da majke s više djece radije biraju manje zahtjevne pozicije, iako ne prestaju vjerovati u svoje sposobnosti.

Promjenom načina na koji tvrtke razmišljaju o ženama, tj. promjenom prevladavajućih

mentalnih modela, mijenjaju se suptilni stavovi i uvjerenja o njihovu napredovanju. Baveći se time, lideri često posežu za redizajnom sustava otkrivanja, promoviranja i razvoja talenata kako bi ojačali zastupljenost uspješnih žena na visokim pozicijama

te kako bi one potom postale uzor drugima. U nastavku kružnog procesa, veća brojnost pripadnica ženskog spola na leaderskim pozicijama utječe na to da više žena zadržava ambicioznost i nastavlja težiti napredovanju u karijeri.

Slika 1: Želja za usponom na sljedeću hijerarhijsku stepenicu (% onih koji se 'slažu' i 'apsolutno slažu')



(1) Početna razina, nerukovodeće pozicije; ne uključuje administraciju, održavanje i druge usluge podrške

Izvor: Anкета koju je McKinsey proveo u veljači 2011. na uzorku od 1000 žena i 525 muškaraca zaposlenih u velikim korporacijama.

Promjena mentalnog modela

Niti jedan program ili inicijativa ni u kojem slučaju nisu “čarobni štapić” koji će nam nekom magijom trenutačno riješiti problem napredovanja žena. Želimo li da se tako nešto doista dogodi, potrebna je temeljita preobrazba organizacijske kulture.

Riječ je, dakle, o teškom i izazovnom zadatku koji traje godinama, ponekad i čitavo desetljeće. Riječ je o cilju koji traži ozbiljnu posvećenost lidera, a ne o izazovu kojeg će zbog svoje velike zauzetosti prenijeti na

“leđa” odjela za ljudske potencijale. Potreban je, dakle, stvarni angažman na svim razinama strukture, a posebice angažman žena.

Žele li doista implementirati željene promjene, pitanje napredovanja žena lideri moraju postaviti na istu razinu važnosti sa strateškim ili ključnim operativnim problemima kao što su, primjerice, varijacije tržišnog udjela ili strukture troškova. Dakle, takvi problemi ne mogu se rješavati nekim dodatnim, više-manje površnim programima, već

Kada je riječ o mentalnom modelu korporacije, promjene moraju započeti na vrhu.

se oni putem ciljeva, praćenja performansi, dijaloških procesa za konfliktno komuniciranje i ozbiljnijeg razvoja kompetencija moraju integrirati u svakodnevno funkcioniranje organizacije.

Upustiti se u takvu vrstu opsežne transformacije, u teškim gospodarskim vremenima suženih mogućnosti, ponekad se čini receptom za neuspjeh. Pa ipak, unatoč činjenici da takve promjene nikada nisu jednostavne, brojni pozitivni primjeri poput tvrtki koje smo spomenuli (*Pitney Bowes*, *Shell* i *Time Warner*) pokazuju da je pothvat ostvariv.

Osobno se založite

Nemojte se zavaravati: u ulozi predsjednika uprave ili direktora već sada snažno utječete na stavove ljudi u tvrtki. Dakle, ako se vi osobno ne posvetite pitanju napredovanja žena, značajnijih promjena zasigurno neće biti. Peggy Montana, potpredsjednica *Shella* za logistiku, o tome kaže: “Kada je riječ o mentalnom modelu korporacije, promjene moraju započeti na vrhu. Još nisam čula za neki uspješan program rodne ravnopravnosti koji je pokrenut s razine srednjeg menadžmenta.”

Vaša osobna posvećenost vjerojatno će tada postati istinskim katalizatorom promjena koje će unaprijediti ne samo odnos tvrtke prema ženama nego i ukupne poslovne rezultate. (Na snažnu korelaciju između financijskih performansi tvrtke i rodno ravnopravne uprave ukazali su Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger i Mary C. Meancy u tekstu *A Business Case for Women*,

McKinsey Quarterly, rujan 2008.). Početkom 1980-ih godina George Harvey, predsjednik uprave *Pitney Bowesa*, u jednom je trenutku shvatio da su najproduktivniji novozaposleni prodavači žene te da su mnoge od njih prije toga bile učiteljice u školi.

Zanimalo ga je zašto je tome tako pa je jednom prilikom posjetio odjel prodaje u kojem je naišao na žene koje su se svojim klijentima obraćale “uvjerljivim osobnim porukama”.

Budući da su klijenti pozitivno reagirali, svojim inovativnim pristupom vrlo su poticajno djelovale na prodajne rezultate.

Prema riječima Johnne Torsone, potpredsjednice *Pitney Bowesa*, prepoznavši vrijednost novozaposlenih žena, predsjednik G. Harvey pokrenuo je val promjena. Odlučio je, naime, “stvoriti otvoreno okruženje

kako bi osobama koje do sada nisu imale ravnopravne šanse za napredovanje omogućio pošten i fer "igru". Smatrao je da će time motivaciju u tvrtki podignuti na novu razinu, što će povoljno utjecati na tržišnu konkurentnost.

Riječ je, dakle, o moćnom pristupu, posebice usklađenom s našim iskustvom: šanse za transformaciju stavova o ženama i liderstvu veće su ako se to pitanje poveže s konkretnim poslovanjem kompanije, primjerice, s utjecajem žena na poslovnu klimu - koja se može očitovati kroz *direktne*

(npr. unapređenje financijskih pokazatelja) ili *indirektne* (npr. unapređenje funkcioniranja timova) pokazatelje. Harveyjevo zalaganje da se ženama osiguraju odgovarajuće prilike i poticaji iznova pokazuje koliko je važna uloga lidera u pokretanju istinskih promjena.

Kako bi promijenio organizaciju, lider mora prvo promijeniti *vlastite* mentalne modele: svaka transformacija počinje s promjenom osobnosti lidera koji vlastitim stavovima, uvjerenjima i aktivnostima presudno utječu na ostale članove organizacije.

Promijenite konverzaciju

Zalaganje lidera za promjene je jedno, a realizacija stvarnih promjena nešto sasvim drugo. Uključivanje što većeg broja žena na kandidacijske liste za promociju početni je korak u stvaranju novih mogućnosti napredovanja. Potom treba pokrenuti široki val dijaloga kako bi se uklonili uvriježeni stereotipi o ženama kao liderima i menadžerima čime im se osiguravaju adekvatne prilike.

U tom smislu korištenje brojčanih ciljeva pokazalo se veoma kvalitetnom metodom. Premda se u upravama kompanija nerado raspravlja o kvotama, iste su se pokazale iznimno uspješnim sredstvom kojim se konkretno definiraju ciljani postoci žena ili nekih drugih skupina u timovima tvrtke.

Primjerice, tvrtka *Pitney Bowes* koristi se upravo tim kriterijem. Već godinama koriste pravilo po kojem svaka nova lista kandidata obavezno mora sadržavati 35 posto

žena i 15 posto djelatnika koji dolaze iz manjinskih skupina - proporcionalno zastupljenosti tih skupina u ukupnom broju zaposlenika tvrtke u tom trenutku. Prema mišljenju potpredsjednice Torsona, predsjednik kompanije G. Harvey opredijelio

Premda se u upravama kompanija nerado raspravlja o kvotama, iste su se pokazale iznimno uspješnim sredstvom kojim se konkretno definiraju ciljani postoci žena ili nekih drugih skupina u timovima tvrtke.

Shell se usmjerio na konačne rezultate te stoga pomno prate realizaciju postavljenih dugoročnih ciljeva o udjelu žena na top-menadžerskim pozicijama.

se za takav pristup jer je “osjećao da su muškarci bijelci neproporcionalno zastupljeni na listama, da su stoga privilegirani u odnosu na druge skupine te, shodno tome, uvjereni da baš tako mora biti.”

S druge strane, *Shell* se usmjerio na konačne rezultate te stoga pomno prate realizaciju postavljenih dugoročnih ciljeva o udjelu žena na top-menadžerskim pozicijama: u ovom trenutku, ciljna veličina je 20 posto žena u upravama svih *Shell*ovih podružnica širom svijeta. Za sada, žene drže nešto više od 15 posto tih radnih mjesta, što je

Posljednjih desetak godina, značajan dio bonusa predsjednika pojedinih divizija ovisi o ispunjenju ciljeva rodne ravnopravnosti.

značajan porast u odnosu na 10 posto iz 2005. godine. Realizacija postavljenih ciljeva aktivno se prati i javno obznanjuje u godišnjem izvješću o poslovanju tvrtke.

Lisa Quiroz, izvršna direktorica *Time Warner*, pojašnjava kako je svaka poslovna divizija kompanije u obvezi sastaviti *plan sukcesije* i listu kandidata za napredovanje za sve top-menadžerske pozicije. Svake godine predsjednik uprave i direktor HR-a revidiraju planove posebno iz perspektive rodne ravnopravnosti.

Revizijom su također obuhvaćeni vrlo konkretni razgovori o tome kako su se kroz program obuke i mentorstva pojedine žene pripremile za napredovanje i preuzimanje viših pozicija, te jesu li prošle proces rotacije po poslovnim segmentima. Posljednjih desetak godina, značajan dio bonusa predsjednika pojedinih divizija ovisi o ispunjenju ciljeva rodne ravnopravnosti.

Bude li ove promjene zabrinutost muškog djela radne snage? Možda. U početnom razdoblju implementacije programa *Pitney Bowes* je zabilježio stanovito nezadovoljstvo muških pretendenta na napredovanje, unatoč tome što je uprava drugačije razmišljala.

Potpredsjednica *Torsone* o tome kaže: “George (Harvey) je u središte pozornosti doveo kvalitete *izazova* i *strasti*, što je među muškim zaposlenicima pobudilo negodovanje. Trebalo je vremena da stvari sjednu na svoje mjesto. U trenutku kada sam se zaposlila na mjestu izvršne direktorice za ljudske resurse, dodatne smo napore uložili u unapređenje programa razvoja talenata, kako bi svatko dobio i vidio svoju šansu. Još uvijek nailazimo na sporadične slučajeve nezadovoljstva muškaraca. Međutim, organizacijska kultura se promijenila pa takvi stavovi polako, ali sigurno nestaju.”

A što je sa ženama? Peggy Montana iz *Shella* komentirala je sumnje da mnoge žene napreduju isključivo zbog forsiranja rodne ravnopravnosti: “Zaboravite te priče. Nikada se nije dogodilo da izborna komisija imenuje nekoga na odgovornu poziciju samo zato što nam na tom radnom mjestu treba žena, bez obzira na potrebne kvalifikacije! To se jednostavno ne događa. Odgovorni smo za poslovanje ove firme i za poslovne rezultate. Zbog toga, vjerujte mi na riječ, nismo spremni preuzimati neutemeljene rizike. Pa ipak, odluke o imenovanju sa sobom uvijek povlače stanoviti rizik koji se odnosi na sve ljude, a ne samo na žene.”

Brojne tvrtke podatke o rodnoj ravnopravnosti prikupljaju u HR odjelu. Nažalost, tek nekoliko organizacija dovoljno ih detaljno i sustavno obrađuju kako bi liderima pomogli da shvate što se doista događa u njihovim odjelima i poslovnim jedinicama te kako bi im pomogli da shvate na koji način njihovi mentalni modeli utječu na promatrana kretanja.

Osim toga, podatke o rodnoj ravnopravnosti brojne tvrtke prate samo na razini višeg menadžmenta, a ne i na nižim razinama. Zbog toga nemaju pravu predodžbu o tome kako doista funkcionira sustav odabira, promoviranja i zadržavanja talenata, a još manje o tome kako ga unaprijediti. Suprotno tome, *PepsiCo* pomno prati napredovanje žena na svim razinama, a rezultate povezuju s programom razvoja talenata te ih potom dostavlja svim poslovnim jedinicama na uvid. Posljedično, cjelokupni potencijal ženske radne snage, a ne samo rukovodeći, postaje jasno vidljiv.

Rezultate analize lideri koriste kako bi osvještavanjem nevidljive mentalne modele učinili vidljivima te potom počinju uklanjati njihove negativne utjecaje. Primjerice,

Podatke o rodnoj ravnopravnosti brojne tvrtke prate samo na razini višeg menadžmenta, a ne i na nižim razinama.

tvrtka *Pitney Bowes* pažljivo prati i ocjenjuje rezultate provođenja programa rodne i druge ravnopravnosti svake poslovne divizije, te poput *Time Warnera*, lidere jednim dijelom nagrađuje prema tome. Osim toga, prema riječima potpredsjednice Torstone, od trenutka kada se krenulo s implementacijom programa krajem 1980-ih godina, predsjednik uprave je “o tome govorio tijekom svake operativne i strateške revizije poslovanja”.

Ovdje treba naglasiti kako svaki *top-down* proces procjene razvoja talenata koji provode lideri muškarci može nenamjerno učvrstiti status quo. S druge strane *bottom-up* pristup prikupljanju i analizi podataka više pomaže da se stvari istinski promijene. Primjerice, *Shell* svake godine traži od zaposlenika da sudjeluju u anketi koja sadrži 61 pitanje o tome sviđa li im se i koliko raditi u kompaniji, jesu li zadovoljni odnosom s kolegama i nadređenima te, između ostalog, imaju li stvarnu slobodu govora.

Odgovore na pet ključnih pitanja tvrtka koristi za mjerenje inkluzivnosti organizacijske kulture i procjenu kretanja njezinih promjena tijekom godina. Odgovori se

također analiziraju u kontekstu pripadnosti različitim skupinama: muškarci i žene, nacionalnosti ili radni staž u kompaniji kako bi se osvijestila različita iskustva pojedinih skupina.

Između ostalog, rezultati ankete koriste se za procjenu učinkovitosti neposredno nadređenih lidera i menadžera te njihove sposobnosti da stvore okruženje koje uključuje svakog djelatnika pružajući mu šansu da pokaže svoju vrijednost. Takva i slična

istraživanja pokazala su se korisnima jer su nebrojeno puta ukazala na disfunkcionalnost u pojedinim dijelovima organizacije u kojima su se zaposlenici osjećali posebno nezadovoljnima i osujećenima u radu. U *Shellu* su posebno zadovoljni činjenicom da se tijekom godina jaz između iskustva muškaraca i žena na radu u kompaniji smanjio - što je trend za svaku pohvalu. Međutim, otvorenim ostaje pitanje jesu li i u kojoj mjeri odgovori u ovakvim anketama iskreni i vjerodostojni?

Osigurajte ženama mentorstvo

Pružajući oslonac i pomoć kada se za time javi potreba, pravi mentori učinkovito pomažu ženama i muškarcima tijekom napredovanja na više liderske i menadžerske pozicije. Izvršna direktorica jedne ugledne banke opisala je kako je to izgledalo u njezinu slučaju: “Direktor mi je ponudio novi posao; veliko unapređenje koje je podrazumijevalo da se preselim u drugi grad.

Osjetio je moje oklijevanje, pa mi je rekao: ‘Nemoj se brinuti. Sve ćemo učiniti da uspiješ na novom poslu. Prihvati ovu ponudu, a ja ću ti čuvati leđa.’

Potom je nazvao mog novog šefa zatraživši ga da mi bude mentor i potpora. Vidjevši koliko se trudi, lakše sam napravila taj veliki iskorak i prihvatila novu funkciju.”

Vrlo često mentori drugačije pristupaju svojim štićenicima, strogo, ali predano, na način koji bismo mogli nazvati “gruba ljubav”.

Peggy Montana iz *Shell*a o tome kaže: “Neke sam ljude namjerno zadržavala na nižim hijerarhijskim razinama, sve dok se nisam uvjerala da su stekli dovoljno operativnog iskustva i znanja u interpretiranju funkcioniranja sustava. Bila sam svjesna da bi nedostatak takvih znanja i vještina, barem u ranoj fazi njihove karijere, mogao postati kočnicom za napredovanje na više pozicije kada za to dođe vrijeme.”

Pružajući oslonac i pomoć kada se za time javi potreba, pravi mentori učinkovito pomažu ženama i muškarcima tijekom napredovanja na više liderske i menadžerske pozicije.

Iako su koristi mentorstva više nego jasne, proces se za brojne žene pokazao vrlo izazovnim; naime, mnogi lideri i menadžeri ugodnije se osjećaju kada su mentori muškarcu, jer ne znaju kako bi se postavili u toj ulozi prema nekoj ženi.

Uzmimo na primjer uobičajeni tip mentora kakve smo sretali na desecima radionica - tzv. *nemilosrdnog coacha* koji "gura" svog štićenika sve do točke pucanja. Premda se mnogi muškarci sa zahvalnošću prisjećaju ovog zahtjevnog iskustva, za mnoge žene ovakav pristup nije se pokazao dobrim - posebno za one žene koje su uz rad nosile i teret kućanskih obaveza.

Još jedan vrijedan te često kontroverzan tip mentora naziva se *vražjim odvjetnikom*. Muškarci obično cijene ljude koji im postavljaju teška pitanja i izazove potičući time njihov osobni rast i razvoj. Međutim, brojne žene smatraju da im stalno propitivanje previše crpi samopouzdanje i energiju.

Stoga bi sposobni mentori, uz odgovarajućí trening i razvoj svjesnosti o prouzročnim reakcijama, trebali naučiti prilagoditi svoj stil rada različitim pojedincima i situacijama.

Dobri i učinkoviti mentori duboko su osobno angažirani do razine sitnih detalja jer samo tako pridonose ukupnim rezultatima. Lisa Quiroz iz *Time Warnera* istinskog mentora opisuje kao "osobu koja pažljivo planira sve što činite, koja snažno utječe na vas i s kojom uvijek rado ručate, bez obzira na to hoće li vam reći nešto novo o vama ili će vam samo ispričati još jednu interesantnu životnu priču."

U *Time Warneru* lideri se zaista trude pomoći ženama u izgradnji karijere i napredovanju - to dio njihova poslovnog

Iako su koristi mentorstva više nego jasne, proces se za brojne žene pokazao vrlo izazovnim.

programa. Posebno je poznat *Time Warnerov* trening za žene lidere, na kojem sudionice imaju priliku razgovarati i učiti izravno od top-menadžera, dok top-menadžeri, s druge strane, uče kako prevladati vlastite ograničavajuće mentalne modele i ponašanja

Od 300 žena liderica koje su pohađale ovaj program, 22 posto ih je nakon toga unaprijeđeno, za razliku od 11 posto svih drugih žena na sličnim pozicijama u kompaniji koje nisu prošle trening.

Mnogi lideri i menadžeri ugodnije se osjećaju kada su mentori muškarcu, jer ne znaju kako bi se postavili u toj ulozi prema nekoj ženi.

Zaključak

Nadamo se da će vas navedeni primjeri inspirirati. Smatrate li da ste došli to točke kada ste doista spremni preispitati duboko ukorijenjene mentalne modele koji ometaju napredovanje žena u vašoj tvrtki, prvo osvijestite vlastita uvjerenja i stavove te shvatite na koji način utječu na vaše ponašanje i odlučivanje. Nadalje, kada se aktivnosti na uklanjanju barijera za napredovanje žena stvarno pokrenu, ostanite

oprezni: svaki put kada netko napusti ili se pridruži upravljačkom timu na vrhu organizacije, postoji realna opasnost da nesvjesno utječe na promjenu organizacijske kulture. Stoga bi drugi članovi upravljačkog tima morali pomoći novom članu da postane aktivnim sudionikom programa te da sa sobom donese novu energiju kako bi se stav o ženama lidericama naposljetku konačno promijenio.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of *McKinsey*. This article was originally published under the English title *Changing companies' minds about woman*, Joanna Barsh, Lareina Yee, *McKinsey Quarterly*, September 2011. Copyright ©2011. by McKinsey; all rights reserved. This translation, Copyright © 2011. by *McKinsey*.

McKinsey Quarterly



Joanna Barsh, direktorica ureda *McKinsey & Company* u New Yorku, autorica bestselera *How Remarkable Women Lead*, osnivačica i voditeljica projekta *The McKinsey Centered Leadership Project*.



Lareina Yee, direktorica ureda *McKinsey & Company* u San Franciscu, voditeljica projekta *Women in US Economy* koji se ostvaruje u suradnji *McKinsey & Company* i *Wall Street Journala*.

Vaš partner u organizacijskom i osobnom razvoju

13 godina s Vama


gentis
REVEAL POTENTIAL. EMBRACE CHANGE.

WWW.GENTIS.HR





Žena vodi iz dubine duše

Susan Skjei

Dobro se sjećam prvog razgovora s Frances Baldwin i njezine ushićenosti kada sam joj prvi put predložila da zajednički organiziramo radionicu isključivo za žene liderice. Brzo smo se dogovorile što nam je činiti: stvoriti sigurno okruženje koje će zračiti pozitivnom energijom, podržavati žene u razmjeni iskustava, istraživati pretpostavke i mentalne modele o liderstvu te tragati za novim načinima pristupanja unutarnjoj mudrosti koji će sudionicama pomoći osnažiti njihovo djelovanje. Tako je i bilo. U prvo vrijeme često smo razgovarale telefonom i razmjenjivale ideje mailom, polako oblikujući konačni format radionice.

Obje smo proučavale tzv. *U-model* proizišao iz radova Otta Scharmera, Petera Sengea, Josepha Jaworskog i Betty Sue Flowers, opisan u njihovoj knjizi *Prisustvo: ljudska svrha i polje budućnosti* (*Presence: Human Purpose and the Field of the Future*). Budući da smo upravo *U-model* koristile kao konceptualni okvir u radu s liderima muškarcima, odlučile smo se zadržati na njemu. Na zidu dvorane naslikale smo veliko slovo “U”, planirajući tijekom susreta dodavati modelu sadržaje kako budu izvicali iz razgovora sudionica.

Prvo jutro radionice proteklo je u emotivnom, na trenutke i bolnom predstavljanju članica grupe. Jedna nam je sudionica rekla da je tijekom karijere uglavnom podržavala i potpomagala muškarce te da napokon želi saslušati unutarnji glas i napraviti nešto po svome kako bi pridonijela organizaciji i zajednici. Druga članica grupe osjećala se veoma iscrpljeno gubeći polako bitku u balansiranju zahtjeva majčinstva i profesionalne karijere. Treća je pak rekla kako bi voljela naučiti prihvatiti pomoć i podršku

drugih i umanjiti osjećaj da mora “sve napraviti sama”.

Zatim smo razgovarale o nama kao lidericama. Iako su mnoge sudionice dolazile s istaknutih vodećih položaja u velim korporacijama i važnim institucijama, uskoro je postalo jasno da same sebe nisu smatrale liderima u tradicionalnom smislu. Štoviše, nekima od njih uopće nije bilo drago kada bi ih ljudi tako nazivali.

Potom smo raspravljale o raširenom mitu “herojskog liderstva” - o tzv. posebnim pojedincima grandiozne vizije i sposobnosti koji, navodno, samom svojom pojavom rješavaju sve probleme. Suprotno tome, model liderstva koji je izvirao iz iskustava ovih žena drugačije je prirode; *manje je ego-centričan*. Riječ je prije o tome da istinsko liderstvo zahtijeva da se uoče nevidljive strukture te da se pomoću holističko-sustavnog pristupa pronikne u bit “problema” kako bi se stvari potom promijenile iz korijena. Lideri bi se - tako smo nekako zaključile - prvenstveno trebali baviti “praviim pitanjima” te potom poticati ljude da poimaju uvjetovanu stvarnost na nov, drugačiji način. Šireći oko sebe *istinsku istinu*, mobilizirajući i pokrećući ljude, ponekad

Istinsko liderstvo zahtijeva da se uoče nevidljive strukture te da se pomoću holističko-sustavnog pristupa pronikne u bit “problema”.

jednog po jednog, što u konačnici dovodi do usmjerene i učinkovite aktivnosti tima.

Također smo primijetile da se žene u kontaktu s nekim aspektima liderstva osjećaju nelagodno, primjerice, s *moći, vidljivošću, ranjivosti ili izloženosti*. Mnoge od njih ukazale su na bolna iskustva slijeđenja tuđe vizije koju su morale zastupati u javnosti iako se s njome nisu mogle poistovjetiti. Potom smo se propitivale o tome zašto pojedine ljude smatramo liderima?

Podijelile smo se u parove kako bismo pokušale opisati u kojim smo se trenucima života osjećale *autentičnim* lidericama. Odgovori su nas poprilično iznenadili: u onim kada smo intuitivno i hrabro reagirale, kada smo uvidjele potrebu i djelovale, suočile se s izazovom unatoč lošim izgledima, žrtvovalе se i odlučivale, suosjećale i patile s drugima. Razgovarale smo o trenucima ozbiljnosti i zabave, ranjivosti i izloženosti, prijemčivosti i hrabrosti, o trenucima kada smo spremno uključile druge ljude i učile na bolnim iskustvima. Istraživši uvjete u okolini koji, barem prema našem mišljenju, potiču autentičnost, shvatile smo kako su *podrška*, odnosno svojevrсна “mreža za podršku” te prilike da svoje *ideje dijelimo* s drugima najvažniji.

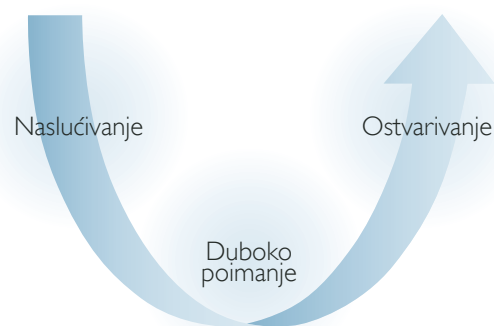
Tada smo pokušale uključiti vlastito iskustvo autentičnosti u *U-model* koristeći se pristupom razrađenim u članku “Tri znaka osviještenosti” (*The Three Gestures of Becoming Aware*; tekst je dostupan na stranici http://www.presencing.com/dol_content/docs/Varela-2000.pdf, op. ur.) kognitivnog znanstvenika Francisca Varele i učenja kroz aktivnosti (engl. *action learning*) ekonomista Briana Arthura. Pristup se temelji na pretpostavci da se čovjek, suočen s novom ili izazovnom situacijom koja zahtijeva inovaciju, često vraća starim obrascima ponašanja

jednostavno “downloadirajući” stare informacije i strategije pa u konačnici ispada da na novu situaciju reagira isto kao na staru.

U-model predlaže alternativnu strategiju: zahtijeva da se “zaustavimo” i na dubljoj razini intuitivno predosjetimo “gdje se nalazimo” kako bismo se uspješno povezali sa stvarnim iskustvom sadašnjeg trenutka te potom iskoristili tu povezanost za “svjedočenje budućnosti u nastajanju”. Riječju, uspijemo li otpustiti svoje obrambene mehanizme i pojačati kontakt sa stvarnošću, aktivnostima ćemo utjeloviti ono što uistinu jesmo kako bismo odgovorili na situacije na koje trebamo odgovoriti. Tada više ne moramo djelovati kao kakvi “tjelesni instrumenti” u službi organizacije, trpeći neizbježne posljedice. Tri stadija putovanja (poniranja i izranjanja) krivuljom “U”, Schharmer naziva sljedećim terminima:

1. naslućivanje
2. duboko poimanje
3. ostvarivanje.

Slika 1: U-krivulja



Kako bismo na radionici potaknule propitivanje, definirale smo tri osnovna i jednostavna pitanja koja korespondiraju sa Schharmerovim stadijima:

- Što jest?
- Što ako?
- Što sada?

U grupi smo imali brojne primjere žena koje su djetinjstvo provele slušajući “glasove drugih”, uglavnom muškaraca, pa su tako postale odličnim primateljicama i podupirateljicama.

Tijekom subotnjeg poslijepodneva radionicu smo usmjerile na prvu fazu modela - *naslućivanje*. Zapitale smo se na koji osnovni način mi žene spoznajemo svijet u svojem okruženju? Je li to slušanjem, osjetilnom percepcijom ili nečim trećim? Je li naša spoznaja povezana više sa znanošću ili s načinom na koji percipiramo same sebe?

Potom smo raspravljale o rezultatima istraživanja objavljenim u knjizi *Women's Ways of Knowing* autorice Mary Field Belenky koja se bavi upravo tim pitanjima. Temeljem intervjua sa 135 uglednih žena, autorica je uspjela skicirati trajektoriju spoznaje koja, po njezinu mišljenju, započinje “služanjem glasova drugih ljudi”. U grupi smo imali brojne primjere žena koje su djetinjstvo provele slušajući “glasove drugih”, uglavnom muškaraca, pa su tako postale odličnim primateljicama i podupirateljicama. Sljedeći stadij trajektorije Belenky naziva “subjektivnim znanjem” koje proizlazi iz samopropitivanja. Primjeri iz grupe govore o trenucima pobune protiv “glasova drugih” i pokušajima da se zamijene vlastitim unutarnjim glasom do kojeg dolazimo meditacijom i drugim tehnikama samorefleksije. Ulaskom u svijet biznisa i organizacija, mnoge od nas otkrile su treći

Sudionicama smo približile metodu *meditacije* kojom se usklađujemo s vlastitim subjektivnim iskustvom, istovremeno uklanjajući konceptualne i emotivne prepreke.

stadij, “proceduralno znanje” koje izvire iz razuma i logike, pomažući nam komunicirati u svijetu znanstvenih činjenica i brojki. Za konačni, četvrti stadij trajektorije, naziva “konstruirano znanje”, možemo reći da nastaje povezivanjem prethodnih te se smatra *stadijem osnaživanja*, u kojem se naše kreiranje smisla te potom djelovanje temelji podjednako na slušanju sebe, drugih ljudi i poruka koje nam dolaze iz okruženja.

Kako bi opisanu koncepciju implementirale u praksi, sudionicama smo približile metodu *meditacije* kojom se usklađujemo s vlastitim subjektivnim iskustvom, istovremeno uklanjajući konceptualne i emotivne prepreke. Pritom smo se koristile budističkom praksom “četiri temelja svjesnosti” (engl. *Four Foundations of Mindfulness*, op. prev.) pomoću koje smo pokušavale stabilizirati svjesnost. “Svjesnost tijela” (engl. *mindfulness of body*) implementirale smo pomno pazeći na položaj tijela i ispravno disanje. “Svjesnost u životu” (engl. *mindfulness of life*) koristile smo za usklađivanje s osjećajima zadovoljstva, sreće, radosti i blagostanja. Nadalje, “svjesnost nastojanja” (engl. *mindfulness of effort*) pomogla nam je da osvijestimo agresiju u svakodnevnim aktivnostima, dok nam je “svjesnost uma” (engl. *mindfulness of*

mind) omogućila da osvijestimo tijek misli i prostore između misli.

Pojedinim sudionicama tehnika *meditacije* predstavljala je zahtjevnu novinu. Dok su je jedne doživljavale veoma apstraktnom, drugima je - prema njihovim vlastitim iskazima - “očito pomogla”. Pitanja su navirala sama od sebe: na koji način meditacija može utjecati na moj život? Po čemu se meditacija razlikuje od molitve? Na koji mi način pomaže na radnom mjestu? Iako nam je bilo jasno da smo se dotakle nečeg osobito važnog, nekog novog, dotad neokrištenog izvora “znanja”, i dalje je ostalo nejasno na koji bi način sve to moglo utjecati na naše živote te u kakvom su odnosu navedene prakse s liderstvom općenito.

Na kraju večeri osjećale smo se pomalo uznemireno. Iskreno smo željele da sudionice dožive iskustvo povišene svjesnosti i budnosti koje bi im, samo po sebi, osiguralo nove uvide i transformaciju mentalnih modela. Međutim, osjećale smo da nešto nije u redu. Osjećale smo da smo događaje ograničile pretjeranom strukturom i nametanjem vlastitih ideja umjesto da se oslonimo na iskustva žena u grupi.

Nije bilo druge nego posegnuti za *U-modelom* i primijeniti ga u konkretnoj situaciji. Zapitale smo se: “Što jest? Što se trenutno događa?” Okrenuvši se svojoj nutрини, shvatile smo koliko smo napete i uznemirene. Pokušale smo se posve stopiti s tim osjećajem, a kako smo to činile, on se polako počeo mijenjati. Ubrzo smo shvatile da smo i uplašene. Nismo htjele razočarati grupu. Nismo htjele doživjeti neuspjeh. Htjele smo ispasti kompetentne.

Ostavši pri tom iskustvu, upitale smo se “što ako?” kako bismo se pomaknule u stadij *dubokog poimanja*. Sjedeći u miru, u umu

smo zadržavale zamišljenu viziju radionice i rezultate koje smo htjele postići.

Iznenada, postalo mi je kristalno jasno da model moramo kvalitetnije povezati s osobnim životima sudionica, kako bismo ih inspirirale na *out-of-the-box* razmišljanje. Nakon neprospavane noći otkrila sam da je Frances došla do sličnih ideja i uvida. Stoga smo hitro izmijenile program uskladiвши ga s novim uvidima.

Svanula je nedjelja, novi dan. Grupom se širio entuzijazam i uzbuđenost zbog svega što je bilo pred nama. Sudionicama smo s radošću opisale jučerašnje “aha” iskustvo do kojeg smo došle koristeći se *U-krivuljom*. Potom je Frances ispričala divnu priču o tome kako je u školi u Palo Altu koristila moć “onog što jest” te kako je to utjecalo na lokalno stanovništvo i otvorilo neke nove mogućnosti. Čule smo i prekrasnu priču Marije Dolores Diaz o naizgled beznačajnoj intervenciji koja je u Hondurasu, tijekom velikih poplava kasnih 1990-ih, spasila tisuće ljudskih života. Slušajući o svim tim inspirativnim iskustvima, na posljetku smo shvatile da smo se uspjele uključiti u “polje” kako bismo ljudima u okruženju pružile pomoć i podršku, gdje god je to moguće.

Zatim smo prešle na ključni dio radionice. Zapitale smo se, naime, na koji način nove uvide možemo primijeniti u vlastitim životima? Zatim smo odlučile, kako bismo još dublje istražile stvarnost, različita iskustva liderstva povezati s *U-modelom*.

U manjim smo grupama započele *naslućivati*: što je to što vidiš, čuješ i osjećaš o sebi i svom liderstvu? Gdje te sve to dira? Koji je emocionalni tonus situacije? Koje su misli povezane sa situacijom? Koji se mentalni modeli razvijaju u situaciji? Koji su to

duboko ukorijenjeni stavovi i pretpostavke povezani sa situacijom?

Sadržaj koji su sudionice iznijele predstavljao je pravo otkriće i meni i drugima. Neke od njih rekly su da se usuđuju riskirati jer su ionako već marginalizirane, a to im daje sposobnost sagledavanja situacije iz posve drugačije perspektive. Također su primijetile da društvo ponekad ne cijeni njihove ideje te da je potrebna poprilična hrabrost da bi se za njih zalagale i branile ih u javnosti. Shvatile su da raspolažu zavidnim znanjem te da žele djelovati u skladu s njime, ne očekujući pritom odobravanje okoline.

Zatim smo se okrenule *dubokom poimanju*: što želim otpustiti? Što želim prigrliti? Do kamo najdalje mogu dosegnuti u budućnosti? Do čega mi je najviše stalo? Što želim za sebe? Zaključci ovog dijela radionice bili su još zanimljiviji. Jedna je žena o tome rekla: “Kada promišljam o budućnosti, osjećam da je usko povezana s hrabrošću, da nije toliko utemeljena na mojim postignućima ili znanju, već više na tome u kojoj mjeri unosim cijelu sebe u situaciju.” Nastavile smo sjediti u velikom krugu uživajući u “budućnosti u nastajanju”; iako nismo znale kako će izgledati, vjerovale smo u njezinu snagu i životnost.

Primijetile su da društvo ponekad ne cijeni njihove ideje te da je potrebna poprilična hrabrost da bi se za njih zalagale i branile ih u javnosti.

Do sadržaja završne faze putovanja *U-kri-vuljom*, tzv. *ostvarivanja*, došle smo propitujući se: na koji način mogu eksperimentirati? Tko su moji saveznici? Koje resurse mogu privući? Kakve prototipove mogu kreirati?

Propitivanje je rezultiralo brojnim idejama. Shvatile smo da bi mudro bilo organizirati se u koncentrične krugove uključenosti, razgovarati s jednom po jednom osobom kako bismo je uistinu potaknule te se u

budućnosti fokusirati na što manje stvari istovremeno kako bismo ih bolje obavile.

Potom smo se vratile *U-modelu*. Svaka ga je sudionica ukasila grafitima i crtežima na temelju vlastitih otkrića. Slika obješena na zidu uskoro je vrvjela idejama, arhetipovima, podsjetnicima i obrascima, tako da više uopće nije nalikovala prvobitnom “U”, već golemoj slici naših iskustava kojoj ćemo se uvijek rado vraćati kako bismo obnovile sebe, a time i ljude koje vodimo.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of *Shambhala Institute*, all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Travelling the U: An inquiry into what happens when woman lead from within* in *Fieldnotes journal*.



Susan Skjei, poslovna savjetnica, trenerica i edukatorica, ravnateljica programa za autentično liderstvo na Sveučilištu Naropa, članica upravnog vijeća *Shambhala Institute*. Suosnivačica je serije radionica *Women Lead from Within*.

DIREKTNO U SRCE!

Ne prodajemo priče, već Vaše proizvode!

Imamo učinkovit alat, a Vi imate rješenje kako biste Vaše kupce:

- ☒ potaknuli na ponovnu kupnju
- ☒ iskazali im zahvalnost na povjerenju
- ☒ nagradili za njihovu vjernost
- ☒ probudili njihove emocije i VEZALI ih za sebe!

DIREKTNA POŠTA? UVIJEK!

Direktna pošta je idealna interakcija s klijentima koja jednostavno i učinkovito, putem personaliziranog sadržaja pisma ili drugog tiskanog proizvoda, komunicira s ciljanom skupinom. Jednostavno rečeno, riječ je o adresiranom pismu sa sadržajem koji privlači čitatelja i poziva ga na istraživanje o proizvodu i usluzi. Obzirom da se radi o direktnoj komunikaciji, potencijalni korisnik poruku doživljava osobno što izravno utiče na njegove emocije.

Mi kreiramo ideje,
Vi donosite odluke!

EMOCIJE U SMJERU VAŠE DOBITI!

Prema bazi podataka:

- segmentiramo bazu klijenata
- organiziramo slanje direktne pošte

Za Vas:

- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

Ovisno o Vašem zahtjevu:

- pratimo odaziv kupaca
- šaljemo koristan feedback prema dogovorenim kriterijima

Umjesto da trošite svu energiju na proučavanje onoga što radi konkurencija, neka Vaša tvrtka postane uzor inovativnog i učinkovitog komuniciranja s budućim kupcima.

PRINTERADIREKT



Uloga žena u novoj ekonomiji

Sherry Immediato

Gledano iz današnje perspektive, gotovo nestvarnima čine se promjene kroz koje je zapadnjačka kultura prošla (i još uvijek prolazi) u vremenskom periodu koji odgovara životnom vijeku tek jedne generacije. Pritom su *dva trenda* posebno značajna: krute strukture rada koje su posljednjih 150 godina osiguravale prosperitet i stabilnost ustupile su mjesto fleksibilnijim postindustrijskim gospodarskim strukturama koje pokreću nove tehnologije i globalna konkurencija. Istovremeno, prvi put u povijesti žene počinju preuzimati vodeće liderske funkcije u biznisu i javnom životu. Međuodnos navedenih dviju promjena, gospodarske i društvene, u velikoj će mjeri utjecati na budućnost.

Jedna je od ključnih značajki novoga gospodarstva decentralizacija modernih sredstava za proizvodnju u vidu *znanja, stručnosti i ljudskog talenta*, budući da je postalo isplativije organizirati posao na disperziranim lokalitetima širom svijeta, a ponekad i u vlastitom

domu, nego u velikim uredima i tvornicama kako se to činilo do sada. Peter Drucker često nas je upozoravao na kolosalne posljedice ove promjene; naime, danas pojedinac, a ne više organizacija, postaje osnovnim mjestom stvaranja nove vrijednosti!

Međutim, mnogi ljudi ne razumiju što se zapravo događa. Zbog ubrzanog ritma promjena u organizacijama i manje sigurnosti zaposlenja, obično se osjećaju bespomoćnima, što nas navodi da zaključimo kako moderna vremena slobodno možemo nazvati vremenima *velike nesigurnosti*.

Upravo zbog toga milijuni profesionalaca širom svijeta - a posebice žena - sami osmišljavaju i grade vlastiti posao umjesto da pasivno čekaju da im sustav pomogne riješiti egzistencijalne probleme.

Drugo je važno obilježje vremena velike nesigurnosti uklanjanje tradicionalnih barijera koje su odvajale posao i karijeru od

privatnog života i obitelji, čime su žene dovedene u znatno neugodniji položaj od muškaraca. Unatoč tome, žene su postale pokretačima društvene revolucije koja će polovini čovječanstva omogućiti da zauzme nove pozicije u zajednici. Stoga upravo proučavajući živote žena u ovom trenutku, možemo kvalitetnije i bolje procijeniti utjecaje društvene i gospodarske revolucije na barem tri područja javnog života:

- razvoj karijere i obrazovanje
- razvoj komercijalnog i društvenog poduzetništva
- razvoj novih društvenih i duhovnih zajednica koje stubokom mijenjaju svjetsku civilizaciju.

Novi smisao karijere

Današnji mediji ne uspijevaju ispravno razumjeti situaciju koja obilježava novu ekonomiju te zbog toga potiču uvjerenje kako postoji nekakav konflikt, nekakva značajna različitost u životima žena koje rade kod

kuće i onih koje primarno rade izvan kuće, u raznim organizacijama i institucijama. Navedeni svjetonazor smatram pogrešnim. U današnje vrijeme većina žena je pripadala, pripada ili će pripadati plaćenju radnoj snazi. Vjerojatno će mnoge od njih 2, 5 ili 10 godina odgajati djecu, raditi smanjenim intenzitetom ili pak volontirati u javnim ustanovama. No, prije ili poslije uglavnom se vraćaju klasičnom zaposlenju s punim radnim vremenom.

Opisana situacija nimalo ne pogoduje *razvoju karijere* u krutom industrijskom svijetu u kojem se pojedinac najprije obrazuje, a potom bez prestanka radi 40 godina kako bi na kraju otišao u zasluženu mirovinu.

Tradicionalni sustav jednostavno ne trpi toliko odsustvovanje te nemilice uništava karijere osoba koje se odluče na značajniju

Milijuni profesionalaca širom svijeta - a posebice žena - sami osmišljavaju i grade vlastiti posao umjesto da pasivno čekaju da im sustav pomogne riješiti egzistencijalne probleme.

pauzu. A tu su, naravno, žene u mnogo lošijem položaju od muškaraca.

Međutim, u novoj ekonomiji situacija se promijenila. Karijere više nisu stabilne kao što su nekad bile, već od ljudi traže da se dodatno educiraju tijekom cijeloga života, usprkos duljim odsustvima s posla. U kontekstu mnogo veće fluktuacije radne snage - budući da žene i muškarci sve više i sve češće mijenjaju zaposlenje - organizacije i institucije počele su iznova promišljati smisao i procese razvoja karijere.

Tradicionalni obrazac pauze u radnom vijeku ženama mogao bi pružiti jedinstvenu mogućnost da se bolje prilagode zahtjevnim te istovremeno sve uobičajenijim promjenama u karijeri. Čini se, naime, da žene pauzu koriste uglavnom za preispitivanje same suštine svoga rada i to u kontekstu zrelijih osobnih i profesionalnih ciljeva. Kada se

Tradicionalni obrazac pauze u radnom vijeku ženama mogao bi pružiti jedinstvenu mogućnost da se bolje prilagode zahtjevnim promjenama u karijeri.

potom vrate na staro radno mjesto, jasnije i zrelije promišljaju o tome *tko su* i što doista *žele* raditi u životu. Kao takve, postaju uzorom mlađim kolegicama koje, zbog sve veće nesigurnosti zaposlenja, moraju od nekoga učiti o profesionalnom repositioniranju.

Promjene na tržištu edukacije

Potražnja za obrazovnim programima dodatne edukacije visokoobrazovanih odraslih osoba u stalnom je porastu. Sveučilišta širom svijeta natječu se u ponudi stručnog i profesionalnog obrazovanja, bilo vlastitim programima ili u partnerstvu s lokalnim tvrtkama. U tom procesu dolazi do brojnih interakcija između poslovnog i obrazovnog sektora koje potiču obrazovne institucije da kvalitetnije odgovore na potrebe stvarne prakse. Štoviše, konkretni rezultati ostvareni u praksi postali su ključnim elementom konkuriranja na tržištu edukacije na kojem sudjeluju brojne poslovne škole s još brojnim programima.

Svojevrsna revolucija u edukaciji odraslih ljudi navela je mnoge edukatore i kreatore politike obrazovanja da preispitaju svrsishodnost i održivost tradicionalnog četverogodišnjeg univerzitetskog obrazovanja. Razlozi za takvo preispitivanje brojni su. Naime, iako će potreba za tradicionalnim obrazovanjem u ponudi raznih sveučilišta i veleučilišta uvijek postojati, iako će nam kvalitetno obrazovani pojedinci koji znaju misliti svojom glavom i dalje trebati, kristalno je jasno kako će spomenute institucije morati hitno preispitati svoj *modus operandi* jer je očito da izbjegavaju partnerstva s inovativnim tvrtkama te time značajno

utječu na smanjenje kvalitete usvojenih znanja. Posljedično, korisnici su sve manje zadovoljni. Dakle, budući da potreba za stalnim usavršavanjem kontinuirano raste, obrazovanje je sve više integrirano u ljudske živote.

Prema istraživanjima američkog Ministarstva rada, budžeti za edukaciju u kompanijama uglavnom se troše na muškarce. U tom svjetlu zanimljivo je sagledati podatak

Rubni gradovi

Duboke promjene u *načinu* života i rada (*kako* živimo i radimo) usko su povezane s *mjestom* života i rada (*gdje* živimo i radimo). U knjizi *The Organization Man* William Whyte davno je iznio sasvim novu, tada revolucionarnu perspektivu zapadnjačkog društva do koje je došao prateći poslijeratne promjene u svijetu iz kuta relativno homogene zajednice Park Forest u predgrađu Chicaga. U današnje vrijeme, nekada pitoresknim krajolikom dominiraju ogromni

Prema istraživanjima američkog Ministarstva rada, budžeti za edukaciju u kompanijama uglavnom se troše na muškarce.

da su žene - a ne muškarci - ključni korisnici edukacije izvan organizacije, bilo da je riječ o seminarima, tečajevima ili programima osobnog razvoja, a koja po opsegu čak nadmašuje korporativnu. Navedeno nas upućuje da zaključimo kako žene aktivnije od muškaraca tragaju za kvalitetnim obrazovanjem te da su spremnije investirati u edukaciju vlastiti novac, čime pokazuju da se brinu i da su odgovorne za razvoj karijere.

trgovački, stambeni i poslovni centri rezidencijalnog karaktera, odnosno *rubni gradovi*, kako ih naziva Joel Garreau. Razlikujući se od nekadašnjeg predgrađa prije svega po kompleksnosti i samodostatnosti, rubni gradovi otvaraju sasvim novu fazu razvoja društvenih, tehnoloških i gospodarskih promjena.

Kako bih istražila na koji način navedene promjene utječu na ljudske živote, dvije sam godine provela u Napervilleu, rubnom gradu s oko 100.000 stanovnika, smještenom 45 km zapadno od Chicaga i 35 km sjeverozapadno od Park Foresta. U Whyte-ovu opisu Park Foresta cjelokupno radno stanovništvo - a riječ je gotovo isključivo o muškarcima - odlazilo je jutrom u Chicago radeći po cijele dane za velike organizacije. Na posao su odlazili vlakom u 8:01, a kući se vraćali u 17:30 sati. Danas je situacija u tom i sličnim mjestima potpuno drugačija.

Biznis se iz centra grada preselio u predgrađa, tako da većina lokalnog stanovništva radi u DuPageu ili nekom od obližnjih okruga, a ne u Chicagu. Neke od

najsofisticiranijih korporacija svijeta, poput *Motorole*, *Lucent Technologiesa*, *Hewlett Packarda*, *Nextel Communicationsa*, *Amocoa* i *McDonald'sa*, svoja sjedišta, urede ili proizvodnju preselile su u ta područja, isto kao i neke organizacije tradicionalnih industrija, primjerice, distributeri robe, prijevoznicke kompanije, hoteli, maloprodajni lanci te razne uslužne tvrtke.

Stanovništvo Napervillea obrazovano je, a podrijetlom nisu svi Amerikanci. Doseljeni Rusi, Argentinci, Kinezi, Pakistanci, Indijci i Iranci žive u lijepim novim zgradama, a brojni su se Latinoamerikanci smjestili u obližnjem mjestu Aurori pa se stoga ovo područje uvelike razlikuje od Whyteova Park Foresta.

Rubni gradovi poput Napervillea predmet su kritika zbog neadekvatnih kulturnih sadržaja, javnih mjesta za okupljanje ili povijesnih obilježja. Fizički razmještaj zgrada u mjestu zapreka je druženju i stvaranju svrhovitih zajednica. Naime, do cvjećarnice, kafića, dućana ili restorana - uobičajenih mjesta okupljanja u tradicionalnim sredinama - ne možete doći pješice, već se do njih morate voziti automobilom ili nekim drugim prijevoznim sredstvom, što umnogome utječe na nevjerojatno otuđenje i izoliranost tamošnjeg stanovništva. Srećom, zaslugom žena koje prednjače u novim inicijativama, trend nastajanja novih ustanova za potporu druženju sve više jača.

Koledž DuPage (COD, *College of DuPage*, op. prev.) na kojem uglavnom studiraju odrasli pojedinci koji zbog spomenutih promjena u razvoju karijere nastoje produžiti i proširiti svoje obrazovanje, postao je ključnom institucijom u životu Napervillea nakon što su odlučili proširiti svoje područje interesa na specijalističke razvojne programe i posebne programe namijenjene

Zaslugom žena koje prednjače u novim inicijativama, trend nastajanja novih ustanova za potporu druženju sve više jača.

isključivo ženama u procesu povratka na staro radno mjesto. Koledž im, naime, osigurava infrastrukturu za međusobno povezivanje podupirući na taj način stvaranje novih vrsta stabilnih društvenih i profesionalnih veza s kojima su se žene susretale radeći u poslovnim organizacijama.

Na koledžu postoje i drugi sadržaji važni za život zajednice kao, primjerice, jazz grupe, orkestar, kazališta i umjetnički centri, čime se stvara neka vrsta kulturološke infrastrukture za koju u gradu nije bilo mjesta. Naime, kao što je slučaj s brojnim predgrađima, porezni zakoni Napervillea i okruga DuPage otežavaju funkcioniranje kulturnih institucija i organizacija kada djeluju izvan okvira obrazovnih institucija.

Za razliku od tradicionalnih urbanih zajednica, današnje prigradske enklave nisu organizirane na principu "susjedstva", već više s obzirom na društvene i vjerske poveznice.

Na to je zasigurno utjecala (ne)kvaliteta, kao i tehnologija današnjeg života. Naime, ključni učinak tehnološke revolucije očituje se u smanjenju važnosti lokacije odnosno u decentralizaciji. Usprkos tome, Amerikanci,



R-INVEST

Postanite uspješniji u poslu koji radite

Prebrodite tremu i nelagodu pred publikom

Postanite samouvjeren govornik

Budite uspješan motivator i voditelj svog tima

Postanite uspješan prodavač

Programi: Psihologija vođenja i rukovođenja-stvaranje i vođenje tima

Psihologija prodaje-uspješan prodavač

Kako postati govornik i predavač kako pridobiti ljude za svoj cilj

Retorika (govorništvo)

Komunikacija. Usmena, pismena! Fonetika

Motivacija sportaša, timova i pojedinca

Psihologija uspjeha

Vrijeme je pokazalo da su **samouvjereni, educirani, izgrađeni** menadžeri, prodavači, predavači, sportaši daleko ispred onih koji to nisu, po uspjehu koji ostvaruju. Mi Vam pružamo upravo to da budete onaj prvi, kroz naš sustav učenja i treninga.

Svakom klijentu pristupamo individualno i dogovaramo program koji je za njega najbolji.

Kontakt: rinvest@r-invest.hr; +385(0) 91 39 33 332

kao i drugi ljudi širom zapadnjačkog svijeta, oduvijek su uspješno pronalazili nove načine da se kvalitetno međusobno druže. U prilog tome govori i razvoj nekonfesionalnih megacrkvi, koje velikom broju ljudi omogućuju izgradnju zajednica od posebnog interesa. Tako je nastao Willow Creek, jedna od najvećih nacionalnih vjerskih institucija, stvorena upravo u okolici Napervillea. Nekonfesionalna priroda takvih institucija privlači ljude bez obzira na njihovo etničko, rasno ili klasno podrijetlo, jer se ne obaziru na povijesnu vjersku tradiciju. Vjernici su u

Willow Creeku podijeljeni u manje skupine na temelju neke posebnosti. Primjerice, osnovane su skupine koje čine samci u četrdesetim godinama, potom skupine novih očeva te one sastavljene od parova čija su djeca odrasla i odselila se od kuće.

Pažnja koja se posvećuje određenoj društvenoj niši ne razlikuje se, primjerice, od poslovne strategije *Starbucks*a ili *Gapa*, budući da naglašava osobni izbor i običaje, što je karakteristično obilježje postindustrijskog okruženja u kojem živimo.

Novi oblici povezivanja

Usporedo s novim metodama i načinima rada, današnje društvo sve se više oslanja na široku bazu talenata i perspektiva. Stoga će u budućnosti liderstvo u organizacijama i zajednicama neminovno dolaziti od ljudi koji neće nužno zauzimati pozicije moći i autoriteta.

Iako se lideri organizacija bore kako bi ojačali *uključenost*, sve više ih opterećuje tradicionalno poimanje karijere koje im govori na kojem bi se mjestu u organizaciji pojedina osoba trebala nalaziti u određenoj fazi života. Mnoge partnerske tvrtke svojom kulturom podupiru mentalitet “napreduj ili nestani”, čime odbacuju mogućnost da netko pridonese na neki drugi, specifičan način, a time posve nepotrebno odbacuju vrhunske talente.

Usklađivati životnu dob s pozicijom potpuno je besmisleno - pogotovo u slučaju žena profesionalaca - koje vrlo često prekidaju karijeru na određeno vrijeme. Osim toga, brojni stručnjaci tijekom karijere shvate

kako je njihovo znanje previše specijalizirano pa stoga odluče promijeniti smjer. Istovremeno, realizirani pojedinci u svijetu biznisa počinju razmišljati na sljedeći način: “Budući da na poslu ionako više nema sigurnosti, moram otkriti što je to što me istinski ispunjava. Želim zarađivati onako kako meni odgovara, umjesto da popunjavam ‘kućicu’ u strukturi organizacije.”

Tradicionalno poimanje napredovanja u karijeri polako nestaje. U nadolazećim godinama organizacije će morati pronaći način da zadovolje djelatnike koji će svoje osobne karijere samostalno voditi i samostalno koncipirati. Budući da ljudi preuzimaju sve veću kontrolu nad svojim poslom, organizacije im polako postaju tek puko sredstvo kojim se koriste prilikom oblikovanja vlastitih profesionalnih identiteta. Mnogi ljudi se tako upuštaju u neki posao tražeći u njemu tek odskočnu dasku za neku drugu ili treću stepenicu u karijeri. Ljudi koji kvalitetno obavljaju svoj posao ponose se njime i u njemu uživaju, ne žele

ovisiti o tuđim procjenama i odlukama te se stoga radije okreću sami sebi, uzimajući “uzde” karijere u svoje ruke.

Odbačeni djelatnici - a to se posebice odnosi na žene - rješenje pronalaze u poduzetništvu. Naime, žene danas vode više od trećine malih tvrtki. (Nije slučajno da male tvrtke nemaju prevelikih predrasuda o tome što bi netko trebao raditi i čime bi se trebao baviti u nekom periodu života.) Njihove se tvrtke obično bave računalnim programiranjem, grafičkim dizajnom, računovodstvom, zdravstvenom njegom, profesionalnom edukacijom i obrazovanjem, temelje se na *znanju* i najveći su izvor inovacija i

novih radnih mjesta. One su manifestacija onog što Charles Handy naziva “portfeljem poslova” koji se odnosi na mnoge poslove koje ćemo raditi u životu te na životne ciljeve povezane s obitelji, zajednicom i obrazovanjem koje ćemo nastojati dostići. Često se takvi društveni i poslovni pothvati pokreću izvan radnog vremena, ponekad i od kuće, budući da ljudi karijerama upravljaju prema vlastitim potrebama i interesima.

Žene ponovno predvode opisane društvene promjene, ponajprije zato što zaposlene žene, za razliku od zaposlenih muškaraca, vlastiti identitet ne povezuju toliko sa svojim zanimanjem.

Zajednica i neprofitne organizacije

Volonterski rad, poput mnogih drugih pothvata, postaje sve profesionalniji. To je posebice uočljivo među ženama koje se brinu o zdravlju svoga djeteta ili člana obitelji - primjerice, 32-godišnja žena s deset godina radnog staža rodila je dijete kojem je dijagnosticiran stanoviti poremećaj ili bolest. Kako se profesionalno ophodi u svim situacijama, a posjeduje računalo i koristi internet, započinje istraživati informacije o bolesti djeteta tražeći mišljenje vrhunskih stručnjaka. Povezujući se s organizacijama koje se bave tom ili sličnom problematikom, svojim vremenom i iskustvom pomaže im u pronalaženju optimalnih rješenja.

Opisani *modus operandi* doveo je do velikog porasta utjecaja i sofisticiranosti volontiranja. Obrazovani, profesionalni i posvećeni volonteri ogromna su snaga u pokretanju

društvenih promjena, ne samo u zdravstvu nego i šire. Primjerice, američki *Zakon o osobama s invaliditetom* prihvaćen je upravo zbog utjecaja roditelja djece s invaliditetom koji su sudjelovali u pripremi mnogih njegovih odredbi.

Uključiti srca i duše djelatnika, na istoj razini kao što to čine volonteri, izazov je svake poslovne organizacije. Pa ipak, mnoge korporacije plaše se poticati takvu vrstu zajedništva za kojom djelatnici žude. Nedostatak posvećenosti dodatno se pogoršava sve većom suburbanizacijom radnog mjesta. S obzirom na to da su današnje organizacije sve pokretljivije te da posežu za sve udaljenijim mjestima i tržištima, sve se manje poistovjećuju s geografskom lokacijom pa se stoga sve manje ponašaju pokroviteljski, što je u prošlosti gradovima i lokalnoj zajednici donosilo izrazitu korist.

Rad je oduvijek bio dijelom ljudskog identiteta. Međutim, u današnje vrijeme identitet je postao promjenjiv i, za razliku od prošlosti, sve manje povezan s jednom organizacijom. Lojalnost ljudi prema njihovoj profesiji, kolegama i zajednici koja ih interesira u porastu je, dok je lojalnost prema poslodavcu u opadanju. William Whyte se 1950-ih plašio da će konformizam stvoren bliskom osobnom identifikacijom s velikim organizacijama dovesti do nestanka poduzetništva i individualnosti. No, danas je jasno kako nas tako nešto ne treba zabrinjavati. Kada ste posljednji put čuli ljude da se žale na konformizam? Naime, 1950-ih smo vjerovali kako će tehnologija postati instrumentom centralizirane kontrole, a zapravo se dogodilo suprotno: fragmentirala nas je, i još uvijek to nastavlja činiti, u sve manje i manje cjeline. U današnje vrijeme veliku opasnost predstavlja nešto sasvim drugo: *pojačana atomizacija društva te fluidno okruženje* koji ne osiguravaju stabilne uvjete za razvoj obitelji i zajednice. Stoga se lideri organizacija moraju

Lideri organizacija moraju se baviti približavanjem ljudi i stvaranjem osjećaja posvećenosti i povezanosti.

baviti približavanjem ljudi i stvaranjem osjećaja posvećenosti i povezanosti, unatoč nesigurnosti i promjenjivosti okoline. Moraju odgovoriti potrebama djelatnika koji se žele s ponosom povezati s organizacijom. Napredna organizacija budućnosti stoga morati povezati i uravnotežiti osobne težnje i ciljeve djelatnika s njezinom vizijom, misijom i vrijednostima.

Stvaranje zajednica

Unatoč povećanoj mobilnosti i sve većim mogućnostima promjene lokacije, ljudi sve rjeđe napuštaju zajednice koje naizgled ispunjavaju njihove dugoročne potrebe. Često su skloniji tražiti nove mogućnosti na trenutnoj lokaciji, ne mareći previše za to što se sjedište njihove tvrtke seli u novi grad. Sve to uvelike se razlikuje od predviđanja Williama Whytea koji je tvrdio da će ljudi “slijepo slijedili svoje poslodavce”. I opet, dogodilo se suprotno. U današnje vrijeme kompanijama je vrlo teško planirati

preseljenje i istovremeno računati da će ih najbolji pratiti. Nije riječ o novoj pojavi; susrećemo se s njome gotovo svaki dan.

A kada se ljudi ipak odluče na preseljenje, u sigurna i po troškovima prihvatljiva mjesta, razloge pronalaze u iznadprosječnoj kvaliteti života: uslugama obrazovanja, zdravstva te rekreativnog i kulturnog života. Čak i ako ih tamo ne čeka siguran posao, računaju da će svoja umijeća i vještine relativno lako unovčiti. Dakle, iako živimo u svijetu

nove ekonomije i beskrajnih izbora, mnogi ljudi, unatoč nesigurnosti, snažno vjeruju u sposobnost samostalnog kontroliranja vlastite sudbine. Dvije revolucije, društvena i gospodarska, snažno utječu na pojedince i organizacije. Kao nikada do sada, ljudi samostalno biraju svoj poziv - ponekad dva ili tri istovremeno - kao i pripadnost određenoj organizaciji. Većina vrsnih pojedinaca sebe smatra dijelom mreže koju su sami odabrali te istovremeno čak i širim od nje.

Nekada nevažna pitanja poput:

- fleksibilnog radnog vremena
- brige o djeci djelatnika
- porodiljnog dopusta
- obrazovanja i razvoja djelatnika
- društveno korisnog rada
- redizajna radnog mjesta

danas postaju ključnim čimbenicima konkurentnosti svake organizacije. Zanimljivo je da su navedena pitanja do prije nekoliko godina smatrana "ženskim", što dodatno pokazuje u kojoj mjeri žene utječu na trenutnu revoluciju rada i radnog mjesta.

S obzirom na to da se teško uklapaju u korporativna pravila i strukture primarno dizajnirane za muškarce, žene su morale osmisliti drugačije pristupe, politike i strategije koje su se - gle čuda - pokazale iznimno prikladnima za novu ekonomiju utemeljenu na znanju. Stoga na kraju zaključujemo kako se najveći doprinos žena ovom turbulentnom svijetu ogleda u njihovoj velikoj upornosti da propituju tradicionalno te odbacuju zastarjelo i neadekvatno.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Woman and the New Economy* in *Reflections Journal*.



Sherry Immediato, suosnivačica, višegodišnja potpredsjednica i izvršna direktorica SoL-a, *Society for Organizational Learning*. Dugi niz godina bila je glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*. Svojim je radovima doprinijela realizaciji kapitalnog dijela *Fifth Discipline Fieldbook: The Dance of Change*.

■ **Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera**

■ **Poslovno stjeciste srednje i istočne Evrope**

■ **Kreativno okruženje za kreativno liderstvo**

IEDC

Bled School of Management

A School with a View

IEDC - Poslovna škola Bled



DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari


LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

ALUMNI MREŽA

- Više od 63.000 članova alumni kluba u 70 zemalja širom svijeta

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžmenta,
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,
T: +386 4 57 92 500, info@iedc.si, www.iedc.si

A close-up photograph of a person's face, focusing on the eyes and nose. The person has dark hair and is wearing a light-colored top. A blue square is overlaid on the center of the face, containing the text 'q21', 'Quantum21.net', and 'Znanost i umjetnost vodenja'.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

