



Piše: Prof. dr. Svetlana Vukotić

Gender menadžment u savremenim uslovima: da li upravljanje biznisom ima pol?

Razlike između muškaraca i žena menadžera ne mogu se generalizovati. U krajnjoj liniji, svako je individua za sebe, bez obzira na godine, pol... Ono što analitičari pokušavaju da dokažu jeste da postoje neki opšti principi koji su više zastupljeni kod jednog pola, a manje izraženi kod drugog. Otuda i potiče Grabeova izreka da muškarci vide daleko, a žene duboko. Međutim, istraživanja na ovu temu još uvek su skoro pionirska i ne baš preterano brojna.

Onekad sjajna kombinacija muško-ženskog menadžmenta čini da se komplementarno dopunjuju i da daju fantastične rezultate. Tako je među rodonačelnicima menadžmenta i bračni tim Gilbert (Frank i Lilijan). Doduše, Lilijan Gilbert (1878-1972) se smatra „prvom damom menadžmenta” jer je nastavila rad i posle smrti svog supruga i dala sopstveni doprinos razumevanju ljudskog faktora u industriji. Dakle, savremeni menadžment je imao svoje početke i među predstavnicama ženskog pola. Razvojni tokovi društva ukazuju na rastuću ulogu žena u menadžmentu koje, kao uostalom i muškarci, imaju niz vrlina i mana.

Žene su inače poznate po tome da ne zaboravljaju „sitnice koje život znače”. Samim tim što poklanjaju pažnju detaljima, žene imaju sposobnost da ih opaze. Isto tako, one moraju nadzirati kako i najprostiji činioci funkcionišu. S druge strane, muškarci retko shvataju žene kao rivale, zato što nemaju načina da ih mentalno smeste u strukturu moći. To ženama može dati prednost koju mogu dobro da unovče, ali zbog njihove fokusiranosti da savesno i odgovorno shvate i obave posao, one ne mogu dovoljno ozbiljno da sagledaju same sebe.

Muškarci komuniciraju radi moći i uticaja, a žene da bi izgradile povezanost. Dobro staro pravilo da dok razgovarate sa nekim održavate kontakt očima u trajanju od 60 do 70 odsto vremena mnogo više prime-

njuju žene. Generalno muškarci ređe koriste vizuelni kontakt, pa su upravo zbog toga često optuženi da su neiskreni ili nezainteresovani. S druge strane, kod žena češće prevladuje osmeh kao sredstvo komunikacije, pa to može biti u izvesnim situacijama shvaćeno kao znak poniznosti ili nedovoljne ozbiljnosti.

Muškarci su ti koji češće koriste upadice, a da pritom ne ometaju samo žene, već i muškarce. U javnosti postavljaju više pitanja, dok žene to čine više privatno. One se češće koriste pridevima, iznose lična iskustva, više otkrivaju sebe i razgovaraju da bi podelile informaciju.

Ono u čemu su muškarci u prednosti je to da se njima neće skoro nikad dogoditi da od šume ne vide drvo. Upravo je to zamka u koju poslovna žena može upasti, ali će zato registrovati nevažne stvari koje

Prema istraživanjima, anatomija ljudskog mozga se sastoji iz dve hemisfere: leve, specijalizovane za jezik i desne, specijalizovane za prostor. Takođe, na osnovu proučavanja, došlo se do zaključka da je kod muškaraca razvijenija desna, a kod žena leva strana mozga. Ono što je karakteristično je da su kod muškog dela populacije te razlike više izražene, a kod žena je ta granica manje oštra. Stoga se žene lakše prebacuju iz jednog područja u drugo, sa razvijenijim osećajem za verbalno, a loše se orijentišu u prostoru.

u određenom momentu svog beskrajnog takta može izvući kao keca iz rukava i time potpuno razoružati sagovornika ili još bolje poslovnog partnera. Uočavanjem i memorisanjem detalja žena se u ulozi menadžera

približava ciljnoj grupi u tom biznis krugu. Od najfinijih kristala ona će izgraditi mozaik koji će plasirati u pravo vreme i na pravom mestu.

Žene u određene poslove ulaze sa tzv. emocionalnom inteligencijom. Naime, njihov stil rukovođenja se bazira na intuitivnom pristupu. Onda kad pomisli da će uspeti žena menadžer sa istančanim predosećanjem za mogućnost grabi napred. Ona zapaža i najsuptilnije vibracije koje će uticati na dalji ili krajnji ishod njenog projekta ili poslovnog aranžmana. Žena zapravo pronalazi prilike u ponuđenom, a muškarac ih svojom kreativnom inteligencijom stvara.

Ova podela na kreativnu i emocionalnu inteligenciju ne umanjuje žensku kreativnost. De facto, ženskom delu populacije ne manjka smisao za novo, već samo još

više naglašava njihovu emociju kroz saosećanje, strpljenje, znatiželju, upornost, okretnost, intuiciju, improvizaciju, savetodavnu, pa i zaštitničku ulogu, pronicljivost da detektuju šta ostali misle, predusret-



ljivost da ohrabre odluke drugih, znanje na koji način da motivišu, sposobnost da rade više stvari simultano, lakoću neobaveznog ćaskanja, a istovremeno ozbiljnost slušaoca.

Transformacioni stil liderstva koji preferiraju žene podrazumeva podršku umesto kažnjavanja, otuda što žene lakše praštaju drugima, a teže sebi u poređenju s muškarcima koji se ponašaju po modelu transakcionog lidera, ispoljavajući obilato moć koju njihova pozicija nosi. U skladu s tim muškarci koriste govor da bi naglasili status, a žene da bi uspostavile povezanost, dok položaj smatraju nevažnim. Muškarci na mestu lidera uživaju u nadmetanju i ostvaruju mnogo površnih kontakata. Nasuprot njima, žene menadžeri imaju manje kontakata, ali bitnijih, jer one izbegavaju publicitet.

Žene menadžeri su u stanju da se prebace u hod sa koloseka na kolosek, da se orijentišu u samom toku. One su fleksibilne, prilagodljive i na trenutak i na mesto i na ljude i na situacije. Muškarci su rigidniji, kruti, tradicionalniji... Žene vole promene, vole da ih ili same osmisle ili da ih rado prihvataju. Nekada to rade i nesvesno kada su, na primer, na rukovodećim mestima i kada treba da sprovedu neku formulisano politiku – one teže da je modifikuju prema sopstvenim tumačenjima.

Upravo zbog „unošenja” sebe, one ne mogu da budu dovoljno objektivne, nisu u stanju da se izdignu iznad problema, da rešavaju konflikte i sporove, da prekore nekoga, a da se lično ne angažuju. Žene nekada imaju tendenciju da rukovode svojim odeljenjem onako kako vode svoja domaćinstva. Ovo može biti dodatni izvor teškoća ako ima više takvih odel-

Prema istraživanjima, anatomija ljudskog mozga se sastoji iz dve hemisfere: leve, specijalizovane za jezik i desne, specijalizovane za prostor. Takođe, na osnovu proučavanja, došlo se do zaključka da je kod muškaraca razvijenija desna, a kod žena leva strana mozga. Ono što je karakteristično je da su kod muškog dela populacije te razlike više izražene, a kod žena je ta granica manje oštra. Stoga se žene lakše prebacuju iz jednog područja u drugo, sa razvijenijim osećajem za verbalno, a loše se orijentišu u prostoru.

ljenja, a na njihovim čelnim funkcijama su žene koje svaka ponaosob daju svoj lični pečat (često prenet iz kuće), pa je zbog toga jako komplikovano sprovoditi politiku firme kao celine.

Dakle, iako imaju averziju prema stereotipu i tradicionalnom, ipak jedino biološko i istorijsko nasleđe koje prihvataju je briga o potomstvu. To je sastavni segment njihovog mentalnog sklopa. Samim tim, žene menadžeri imaju tzv. dualnu karijeru: porodica i posao. Praktično, sve što je već navedeno potiče iz ovih prirodnih pretpostavki. Žene menadžeri

su najčešće vrlo zahtevne, ali su pre svega stroge prema sebi. U većini slučajeva prenose svoju poslovnu dominaciju i u privatni život. To se muškarcima mnogo ređe dešava.

Lindenberg lepo uočava da muškarac obezbeđuje dom, a žena dom pravi domom. On učestvuje u izgrađivanju ži-

votnog stila njihove porodice, a žena ga kreira, kao što usmerava i njihovu decu u ličnosti kakve postaju.

Žene menadžeri imaju problem sa zavisti, a muškarci sa sujetom. Još je Frojd otkrivao uzročnike ženske zavisti od trenutka kad spoznaju sopstveno telo. Stoga, poslovna žena konflikte sa ljudima s kojima radi doživljava kao problem radnog okruženja, a ne kao problem koji je u ličnostima, kao što ga dijagnostičari muška sujeta. Samim tim što je usmerena na celinu, a ne na pojedince, lakše rešava nesuglasice i prevazilazi sporove.

S druge strane, žene se teže snalaze u isključivo ženskom poslovnom svetu, tj. veoma im je teško da rukovode drugim ženama. Zavist drugih žena ih blokira, pa su kao menadžeri izrazito usamljene sa stalno prisutnom opasnošću da budu izmanipulisane.

Muškarci na menadžerskim funkcijama se mnogo više drže zajedno i bez snebivanja se konsultuju, ne strahujući da će naići na odbijanje prilikom traženja saveta. Još ukoliko se tome doda da lakše podnose i bolje prihvataju unapred zadate kodekse, izgleda da im je lakše da funkcionišu.

Prema istraživanjima, anatomija ljudskog mozga se sastoji iz dve hemisfere: leve, specijalizovane za jezik i desne, specijalizovane za prostor. Takođe, na osnovu proučavanja, došlo se do zaključka da je kod muškaraca razvijenija desna, a kod žena leva strana mozga. Ono što je karakteristično je da su kod muškog dela populacije te razlike više izražene, a kod žena je ta granica manje oštra. Stoga se žene lakše prebacuju iz jednog područja u drugo, sa razvijenijim osećajem za verbalno, a loše se orijentišu u prostoru.

Sa aspekta profesije, otuda su muškarci superiorniji u tehničkim naukama, na primer. Osim toga, rad sa ciframa, kvantitativni izraz bliži je muškom polu, a to je takođe zbog toga što je desna moždana hemisfera logična i linearna. Nasuprot tome, ono što je svojstveno ženama potiče iz razvijenije leve strane, a to je intuitivnost i višedimenzionalnost. Uistinu, i žena menadžer ili preduzetnik može biti opsednuta jednom idejom. Ona će zahvaljujući upornosti tu svoju ideju i realizovati, ali to što će se usredsrediti na određeni cilj, nikako je neće dovesti u situaciju da previdi važne informacije iz okruženja.

Žene su vaspitavane da budu ekspresivne i socijalizovane kako bi ispunjavale zahteve porodice. Stoga ih nije lako prevariti, reaguju kao detektori laži, čitaju između redova... Žene savršeno registruju društvene signale. Njihova percepcija beleži nijanse u tonovima glasa. One gotovo da tumače izraze lica i intenzitet iskazivanja im šalje određenu poruku. Žene menadžeri će prilikom predstavljanja na osnovu stiska ruke već znati s

kim imaju posla. Dakle, kod njih ništa ne ostaje nezapaženo, ali ne usled njihovog naročitog truda da sve to zabeleže, već zbog toga što nisu površne, a istovremeno imaju dara za predosećaju...

Poslovna žena je svesrdnija od biznismena. Pogoduje joj timski rad i zainteresovanija je za harmoniju. Poslovna žena zbog svoje materinske nastrojenosti poseduje sposobnost da stvari posmatra iz ugla sagovornika, da shvati šta kome treba (bilo da joj je on hijerarhijski nadređen, partner ili deo njenog tima). Otuda je njena organizacija skoro prožeta vaspitanjem, ali strateškog tipa s ciljem da obezbedi dugoročnu dinamičku ravnotežu. Dakle, žene se baziraju na ličnim željama i potrebama, sa ishodom

Sa aspekta profesije, otuda su muškarci superiorniji u tehničkim naukama, na primer. Osim toga, rad sa ciframa, kvantitativni izraz bliži je muškom polu, a to je takođe zbog toga što je desna moždana hemisfera logična i linearna. Nasuprot tome, ono što je svojstveno ženama potiče iz razvijenije leve strane, a to je intuitivnost i višedimenzionalnost. Uistinu, i žena menadžer ili preduzetnik može biti opsednuta jednom idejom. Ona će zahvaljujući upornosti tu svoju ideju i realizovati, ali to što će se usredsrediti na određeni cilj, nikako je neće dovesti u situaciju da previdi važne informacije iz okruženja.

koji će biti pozitivan za kompaniju, ili će biti opšte prihvaćen. Za učinjene greške, sankcije su taktičnije i obično blaže. Međutim, u poslovnom svetu sve ovo nisu uvek prednosti. Hladnokrvnost, racionalnost, otpornost, logičnost su vrline kojima se odlikuju muški menadžeri. Oni imaju manje razumevanja za druge, samodovoljni su, pa im zaposleni prilaze s više strahopoštovanja, ali i sa više istinskog poštovanja.

Prema ženama na rukovodećim položajima podređeni imaju manje rezerve kao i nadu da će im one lakše oprostiti učinjene greške. Stoga su komotniji i oslanjaju se na žensku emociju. Prema ženama menadžerima zaposleni imaju opušteniji odnos, a muškarac menadžer, obrnuto, opuštenije gleda na zaposlene.

Žene znaju biti sjajni organizatori. One će do perfekcije pripremiti sve što je potrebno za prezentacije proizvodnih programa, proslave jubileja, pozdravne govore... Korene za ovakvo ponašanje treba tražiti u biološkoj predodređenosti (leva hemisfera). Ovo je samo još jedna potvrda da

žene nose u sebi komunikaciju i verbalni faktor, naravno u zavisnosti od toga koliko im obaveze to dozvoljavaju. Vremenom, tj. s godinama života i stečenim iskustvom, ovo postaje njihovo pravo preimućstvo (što ne znači da u nekim drugim domenima žena nije gubitnik).

Muškarac menadžer ne ume s rečima, ali u situacijama kada treba da ponudi javnosti ono što je vešta ženska ruka do suptilnosti razradila i s dosta ukusa doterala za predstavljanje, on je mnogo bolji izvršilac.

Zaposlene žene mnogo više brinu o svom izgledu i zbog toga ostavljaju dobar prvi utisak. Prema nekim izvršenim anketama i muškarci i žene u visokom procentu (preko 80 odsto) misle da poslovna žena zna kako

da izgleda privlačno. Možda su otuda kod muškaraca seksualne želje naglašenije. Samim tim, muškarac zbog muškog ega bahato reaguje ukoliko je povređen. Kada uzvraćaju udarce, kada se osećaju ugroženim, žene su samo bezobzirnije.

Krajnja distinkcija, koja bi po svojoj važnosti mogla biti i početna, jeste da su žene biološki jači pol. Duboko svesne činjenice da se od muškaraca dosta razlikuju, poslovne žene čine pravu stvar. One ne preuzimaju muški stil rukovođenja. Ne ugledaju se na veštine muškarca menadžera. Ne usvajaju njihove stavove, ne prihvataju njihove navike, ne vezuju se za njihove principe... Žene menadžeri izgrađuju sopstveni stil. One se bore za ideju, trudeći se da ta ideja ne ostane samo zamisao. Rizikuju da ih proglašaju za feministkinje. Raduju se svakom uspehu s više pompe i zanosa, nego što to čine muškarci. U krajnjoj liniji, s mnogo više napora ga i ostvaruju na najvećem delu planete. □

*Prof. dr Svetlana Vukotić
Fakultet za primenjeni menadžment,
ekonomiju i finansije
www.mef.edu.rs*