



Piše: Prof. dr. Tatjana Janovac

Izazovi ženskog liderstva

Danas, položaj žena u svetu biznisa, politici i u društvu uopšteno posmatrano, nije nimalo zavidan. Još uvek su žene malo zastupljene na glavnim liderskim pozicijama. Postoji više razloga zbog kojih je takva pozicija žena u društvu.

Na položaj žena u društvu bitno utiču i kulturološki faktori. Naime, u manje razvijenim državama, religijski uticaji, patrijarhalni odnosi, kao i plemenski običaji su toliko jaki, da je borba za ženska prava pravi pionirski poduhvat. U nekim islamskim zemljama na Bliskom istoku, žene nemaju nikakva prava (nemaju pravo na obrazovanje, građansko pravo izlaska na izbore, nemaju osnovno ljudsko pravo na lečenje itd.), već za sve moraju pitati svoga staratelja: oca, supruga ili brata.

Kada posmatramo ostatak planete, najbolji položaj žena u društvu jeste u skandinavskim zemljama, gde se čak 53% žena nalazi na liderskim pozicijama. Po istraživanju Svetskog ekonomskog foruma Srbija je na 76. mestu (od 149 zemalja) po ekonomskoj ravnopravnosti žena, iako se u istom izveštaju po indeksu rodne ravnopravnosti nalazi na 38. mestu. Ovome ide u prilog i činjenica da su u poslednjih nekoliko godina usvojeni propisi u Srbiji koji treba da poboljšaju poziciju žena u društvu, kao i na javnim funkcijama. Ipak, muškarci u Srbiji su još uvek dominantniji kao rukovodioci u odnosu na žene i zauzimaju 67% liderskih pozicija prema podacima Republičkog zavoda za statistiku.

Stereotipi vezani za žene, koji su još uvek prisutni u društvu, ne dozvoljavaju veći pro-

centat prisustva žena u svetu politike i biznisa. Upravo se ta nevidljiva barijera koja sprečava žene da stignu do elitnih liderskih pozicija naziva fenomen *staklene tavanice*. Ovaj termin prvi put su upotrebila dvojica američkih novinara *Wall Street Journala* još 1986. god. *Staklena tavanica* je globalni fenomen disproporcije prema kome se žene nalaze na nižim pozicijama i sa nižim autoritetom nego muškarci.

Postoje brojna objašnjenja fenomena *staklene tavanice*. U prvoj grupi objašnjenja ističu se razlike u investiranju u ljudski kapital kada je reč o ženama i muškarcima (obrazovanje, radno iskustvo, razvojne mogućnosti, konflikt privatne i poslovne uloge). U sledećoj grupi objašnjenja razmatraju se esencijalne razlike između žena i muškaraca (stil vođenja i efektivnost, posvećenost i motivacija, isticanje sopstvenih kvaliteta i razvoj), a u trećoj grupi predrasude prema ženama liderima i njihova diskriminacija (stereotipi o polovima, percepcija zasnovana na predrasudama).

Kada je u pitanju visoko obrazovanje, u poslednjih dvadeset, trideset godina, statistički izveštaji pokazuju da je u razvijenijim zemljama veći procenat obrazovanih žena nego muškaraca. Prema podacima poslednjeg popisa stanovništva u Srbiji je među diplomiranim bilo čak 58% žena. Slična situacija je i u SAD, gde 60% žena ima master

diplomu (izvor: *Pew Research Center*). I pored ovakvih rezultata još uvek je nedovoljno prisustvo žena na liderskim pozicijama. *Postavlja se pitanje zašto?*

Postoje dokazi da žene preuzimaju znatno veći deo dužnosti u porodičnom životu, što doprinosi manjem radnom iskustvu i većim prekidima u karijeri. Zbog toga, mnoge žene nikada i ne pokušaju da se izbore za više mesto u hijerarhijskoj strukturi organizacije, smatrajući da ne poseduju veštine koje su im potrebne. Veoma često, žene same sebe stavljaju u vanliderske ili niže pozicije, pozicije koje su manje vidljive, nose manje odgovornosti i ne vode do top liderskih pozicija zbog majčinske uloge koju imaju. Iz tog razloga, manje je verovatno da će žena dobiti mogućnost za formalni profesionalni trening i razvoj u odnosu na muške kolege na istim pozicijama. Takođe, žene su manje plaćene od svojih kolega za isti posao koje obavljaju.

Druga grupa objašnjenja jaza među polovima usredsređena je na razlike između žena i muškaraca. Mnoga sprovedena istraživanja ukazuju da nema razlike u efektivnosti ukoliko se posmatraju polovi, već da je efektivnost vezana za lične karakteristike i stilove koje primenjuju kako ženski, tako i muški lideri. Razlika u efektivnosti može se odnositi samo na vrstu poslova koja više odgovara muškarcima, odnosno ženama prema nekim



generalnim karakteristikama. Pa tako, žene su društvenije, komunikativnije, empatičnije, intuitivnije, imaju izraženiju sposobnost socijalne percepcije nego muškarci. Orijentisane su na ljude i njihove potrebe, na harmonizaciju odnosa, na podsticanje drugih da iznose svoje ideje. Iz tog razloga su bolje upoznate sa kvalitetima zaposlenih u odnosu na muške lidere koji su orijentisani na zadatke, ciljeve, profit. Imaju razvijeniju emotivnu i socijalnu inteligenciju. Iz ovih navedenih karakteristika može se zaključiti da su žene mnogo efektivnije u poslovima u kojima je akcent na međuljudskim odnosima kao npr. obrazovanje, zdravstvo, socijalni rad, državna administracija, ljudski resursi, finansije i bankarstvo itd. Imaju odlične verbalne sposobnosti uključujući i pregovaračke veštine. Više se oslanjaju na ličnu moć koja je zasnovana na znanju, ličnim vrednostima, veštinama. Adaptibilnije su na promene nego muškarci. Osim toga, žene u većoj meri koriste demokratski stil, participativni stil, kao i transformacioni stil u odnosu na muškarce, koji su više orijentisani ka autokratskom stilu, postignućima i transakcionom stilu.

Inače, žene su realnije, opreznije i mnogo ređe ulaze u rizične poslove, pa su njihovi

projekti uspešniji od projekata njihovih muških kolega. Dobro su organizovane i uživaju u novim poslovnim izazovima. Rizik prihvataju samo ukoliko je opravdan.

Staklena tavanica jeste objašnjenje u kojem se uzimaju u obzir predrasude, zbog kojih žene ne mogu da se domognu liderske pozicije. Stereotipi o polovima, kao što je da žene imaju većinom interpersonalne, a muškarci upravljačke karakteristike, naročito su štetne za žene u liderstvu. Neusaglašenost između uloge žena u privatnom životu i njene uloge u poslovnom životu stvara predrasude prema ženama liderima, koje ocenjuju i posmatraju negativnije od njihovih muških kolega.

Staklena tavanica jeste objašnjenje u kojem se uzimaju u obzir predrasude, zbog kojih žene ne mogu da se domognu liderske pozicije. Stereotipi o polovima, kao što je da žene imaju većinom interpersonalne, a muškarci upravljačke karakteristike, naročito su štetne za žene u liderstvu. Neusaglašenost između uloge žena u privatnom životu i njene uloge u poslovnom životu stvara predrasude prema ženama liderima, koje ocenjuju i posmatraju negativnije od njihovih muških kolega.

Postoje brojni načini da se *staklena tavanica* prevaziđe. Pre svega, promene je potrebno sprovesti na ličnom i interper-

sonalnom nivou ukidanjem predrasuda o ženama. Promene u organizacijama, naročito u pogledu organizacione kulture, ženama mogu da olakšavaju da dosegnu

top pozicije. Na kraju, promene na društvenom nivou u pogledu uspostavljanja rodne ravnopravnosti kao i merama populacione politike mogu da olakšaju ženama da se uključe u mnoge društvene procese.

Iz navedenih razloga za žene u XXI veku ne smeju da postoje *staklene tavanice*, jer:

„Ženski svet nije bog zna šta, ali je glup onaj ko ga ne primi“. (Migel de Servantes).

*Izvod iz knjige „Savremeno liderstvo“ autora Tatjane Janovac, izdavač Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, 2020
www.mef.edu.rs*