



# 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 *qCaffeu* 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.

# Osvježen 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

**K**ao 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.



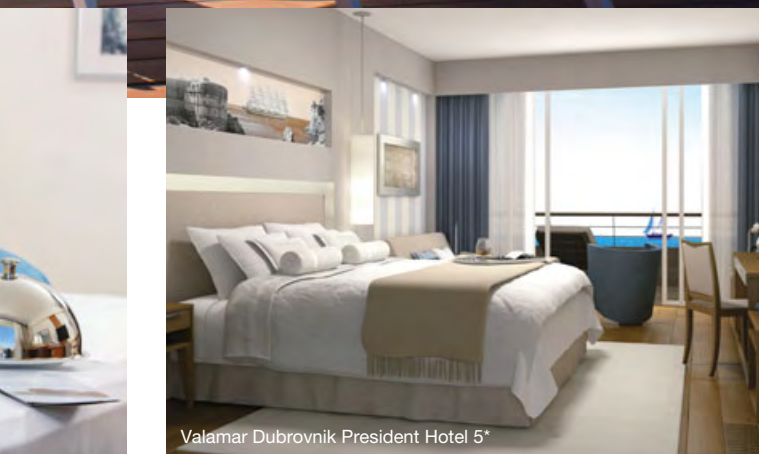
**VALAMAR**  
HOTELS & RESORTS



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](http://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 suosjećá* - 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

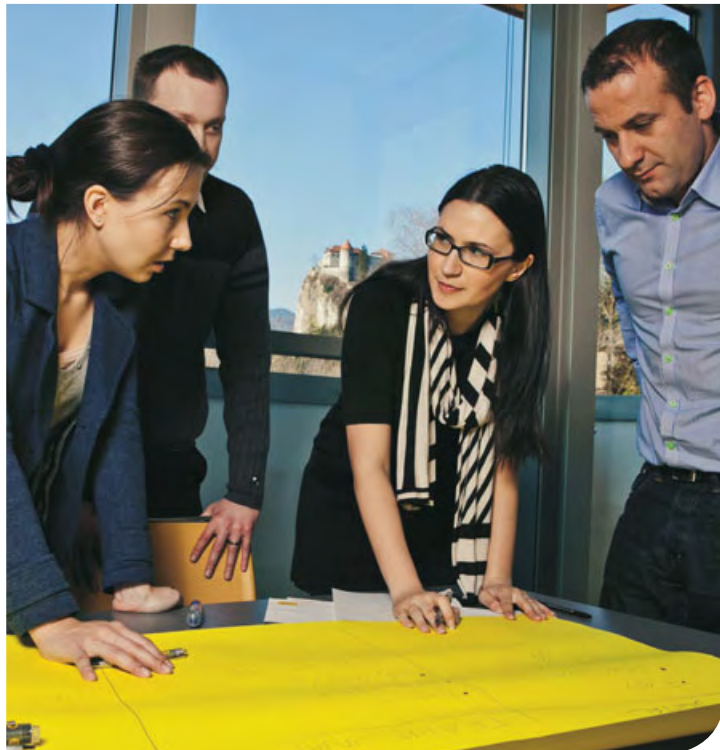
# IEDC

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](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://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.

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](mailto:kontakt@l-q.hr)

[www.l-q.hr](http://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.

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](http://www.splitskabanka.hr)

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

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. Uvjeren sam 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](http://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](http://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.

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 naveliiskusne 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 naveliiskusne 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

### 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](http://www.incretatus.hr)



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



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:*



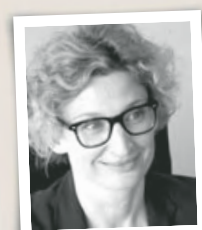
**Sanja Jevđenijević**  
*Delbaizge Europe, VP of Human Resources and Organizational Development*



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



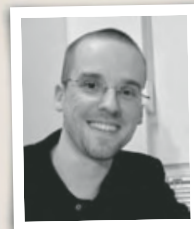
**Ana Majetić**  
*članica Uprave, DOK-ING*



**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.



**N**ažalost, 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.



**T**im 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.



: **G**ledano 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.



: **R**adim 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 osvještavam 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.



**N**avodim 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".



: Zanimljivo 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.



: Mislim 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.



: **K**ada 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 fizionomija 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.



“Odlučno 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.



**S**lažem 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?



**M**oguće. 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.

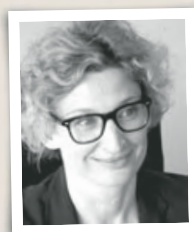


: **M**oja su iskustva slična tvojima, samo s druge strane žensko-muškog svijeta. Psihološka testiranja na ISOD-u kod mene su ukazala na ženski arhetip koji lagano dominira nad muškim. U mojem slučaju to apsolutno ima smisla; radeći u top-menadžmentu velikih kompanija svoje sam liderstvo primarno temeljio 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.



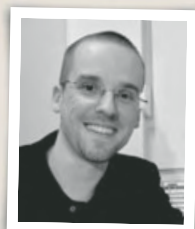
: **U** mnogim je kulturama idealan lider odlučan, asertivan i neovisan muškarac. Od žena se pak očekuje da su nesebične, dobre te da vode

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.



“Baš 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 zahtjevnošću 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.



“Poznajem 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.

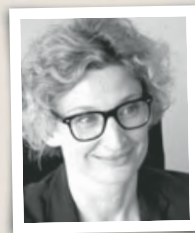


: **S**lažem se s vama. Majčinstvo zasigurno nije nekakav jednokratni zastoj koji se sam po sebi rješava. Nedavno sam sudjelovala na skupu o ženama u poduzetništvu. Zaključak bi se mogao svesti na sljedeću maksimu: “Izgradite li nam vrtiće, dobit ćete žensko poduzetništvo!” Budući da se tek rijetki muškarci 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 rekle, 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!"



**P**okušat 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](http://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.

## 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](http://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, Lareine 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](http://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

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](http://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

**G**ledano 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!

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](http://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](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://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 garment. 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](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

