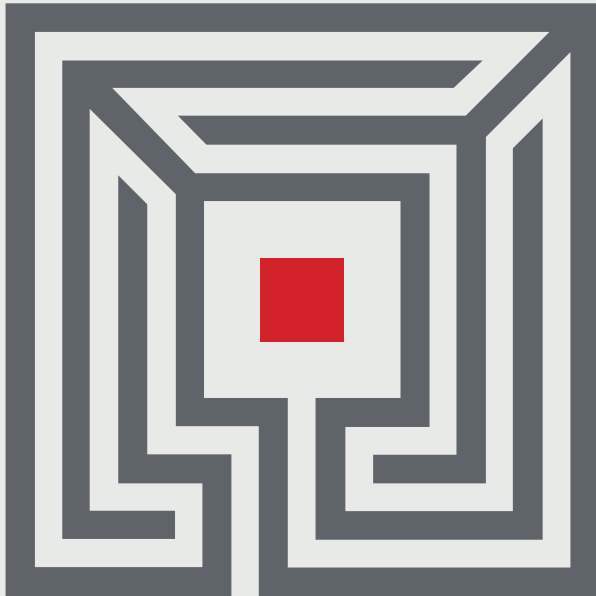


sofija vrcelj

**je li
(obrazovni)
menadžment
muški posao?**



Izdavač:

Hrvatsko futurološko društvo, Rijeka

Autorica:

Prof. dr. sc. Sofija Vrcelj

Urednik:

Dr. sc. Siniša Kušić

Recenzentice:

Izv. prof. dr. sc. Klara Skubic Ermenc, Filozofski fakultet Sveučilišta u Ljubljani

Dr. sc. Adrijana Zaharijević, istraživač suradnik, Institut za filozofiju i društvenu teoriju u Beogradu

Lektorica:

Snježana Beronja, prof.

Korektor:

Dr. sc. Siniša Kušić

Grafičko oblikovanje i tisak:

Tiskara Grafika Helvetica d.o.o., Viškovo

1. izdanje

Naklada 500 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Sveučilišne knjižnice Rijeka
pod brojem 130420062

ISBN 978-953-8016-004

Monografija se temelji na istraživačkom radu provedenom na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci u okviru projekta *Obrazovanje žena u svijetu promjena* (009-0000000-1292), koji je odobren od Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Mišljenja, nalazi, zaključci i preporuke navedene u ovom materijalu označavaju mišljenja autorice i ne odražavaju nužno stajališta MZOS-a.

SOFIJA VRCELJ

JE LI (OBRAZOVNI) MENADŽMENT MUŠKI POSAO?

Rijeka, 2014.

Zahvale

Istraživanje složenih fenomena kakvi su pedagoški nezamislivo je bez suradnje s nositeljima/icama tih fenomena. U ovome istraživanju, nositeljice fenomena su (obrazovne) menadžerice koje su za potrebe ovog istraživanja nesebično podijelile svoja iskustva i time osigurale vrijednu građu za sagledavanje položaja žena u poslovima koji se smatraju muškima. Zahvaljujem im na tome kao i na dragocjenom vremenu i trudu koje su uložile u ispunjavanje upitnika. Vjerujem da će njihova iskustva doprinijeti osnaživanju mnogih žene za obavljanje “muških” poslova.

Mnogi radovi ostali bi zakinuti za one dijelove, sitnice i znanstvene “cvebice” koje vide samo “recenzentske sokolove oči”. Hvala recenzenticama Klari Skubic Ermenc i Andrijani Zaharijević na tome što su mi svojim savjetima i prijedlozima olakšale traženje odgovora na pitanje je li (obrazovni) menadžment muški posao?

Autorica

SADRŽAJ

1.	Uvod	6
2.	Je li (obrazovni) menadžment muški posao?	10
3.	<i>Kad pomisliš na menadžera, pomisli na muškarca i Žene poučavaju, muškarci upravljaju?</i>	24
4.	Žene u (obrazovnom) menadžmentu – <i>Kad pomisliš na menadžericu, pomisli na superženu bez djece!?</i>	32
5.	Postoji li muški i ženski stil vođenja?	39
6.	Podrška ženama u (obrazovnom) menadžmentu	46
7.	Predmet istraživanja	53
7.1.	Cilj i zadaci istraživanja	54
7.2.	Uzorak istraživanja	55
8.	Rezultati istraživanja i njihova interpretacija	58
8.1.	Prepreke ženama u (obrazovnom) menadžmentu	58
8.1.1.	Dominantna muška kultura	59
8.1.2.	Organizacijsko-tehničke prepreke	63
8.1.3.	Održavanje ravnoteže između obitelji i posla	67
8.2.	Poticajni uvjeti ženama u (obrazovnom) menadžmentu	71
8.2.1.	Mentor(stvo) i radna sredina	71
8.2.2.	Obrazovanje	75
8.2.3.	Obitelj	78
8.3.	Mogućnosti promjene (položaja) žena u (obrazovnom) menadžmentu	80
9.	Zaključna razmatranja	86
10.	Sažetak	88
11.	Summary	90
12.	Literatura	92
13.	Kazalo autora	104

1. Uvod

Od vremena prvih feminističkih ideja i akcija naovamo, interes za istraživanje položaja žena ne posustaje. O tome svjedoči brojna literatura, svjetske i domaće konferencije, različite političke akcije kojima se nastoji pronaći razmjerno prihvatljivo rješenje da bi se uklonili uvjeti koji perpetuiraju nejednakost. Životi žena plodna su tema za različite diskurse jer je moguće dobiti valjane spoznaje od pedagoga, ekonomista, povjesničara, filozofa, feminista, teologa, a valjane su i laičke perspektive. Polazeći i prihvaćajući različite hipoteze, istraživački zaključci razmjerno su slični: povijest žena obilježena je dominacijom muškaraca.

Pogledamo li literaturu o (obrazovnom) menadžmentu, uočimo ćemo dominaciju pojmova kao što su muškarac, vođa, stilovi vođenja, podzastupljenost žena, prepreke, dvostruke uloge, uspostavljanje ravnoteže između obitelji i posla, *gender* i niz drugih spolno obojenih termina u kojima se zrcale socijalne tvorenice - muškarac i žena. (Obrazovni) menadžment, iako razmjerno jedinstven pojam, proizvodi različite koncepte, a pitanja, problemi i spolna neravnoteža u ovom tipu posla dovode se u vezu s patrijarhalnim sustavom koji petrificira dinamiku promjena položaja žena.

U odnosu na prošla vremena kada su se počeli javljati feministički zahtjevi za pravo glasa i pravo na rad, danas je položaj žena (na tržištu rada) promijenjen nabolje. Te promjene stvorile su svijet koji je, "makar u načelu, postao lagodnije mjesto u kojem su prisutni bar potencijali za ravnopravnost (Zaharijević, 2009.:141). Tu ravnopravnost uočavamo u porastu zaposlenih žena i njihovu prodoru u "muška" zanimanja. Danas je simetrija između života žena i muškaraca veća, ali konvergencija je prvenstveno jednostrana, stoga što su žene u većoj mjeri asimilirane u maskulinizirani model rada, nego što su muškarci asimilirani u feminizirani svijet (reprodukcije i njege) (Perrons, 2009.).

Više nije, kao nekada, neobično vidjeti ženu vozača javnog prijevoza, ženu automehaničara, sutkinju ili u poslovima koji su ženama nekada bili nedostupni. Međutim, povećanjem broja žena koje rade za plaću nije se smanjilo njihovo sudjelovanje u poslovima koji (p)održavaju "idilu kućanstva". Izlaženje žena izvan domene kućanskih poslova nije značajno povećalo sudjelovanje muškaraca u obiteljskim obavezama, iako postoje zakonska prava kojima se očevi potiču na (plaćenu) brigu o svojoj djeci i na ostajanje kod kuće s njima. Mnoge promjene, posebice demografske, utjecale su na porast broja samohranih roditelja, posebno kućanstava koja čine samohrane majke, što otežava njihov položaj jer zbog brige o djeci moraju raditi skraćeno radno vrijeme ili birati slabije plaćene poslove (Green, Moore, J., Easton, Heggie, 2004.).

Valja imati na umu da brojevi nisu dovoljni jer spolna fleksibilnost u zapošljavanju ne podrazumijeva i bolje uvjete rada, bolje plaće i/ili jednake onima

kakve imaju muškarci. Kako brojeve uvijek treba stavljati u kulturološki i druge kontekste, oni su sami po sebi najmanji pokazatelj ravnopravnosti. Asimetrična konvergencija, zajedno sa spolnom segregacijom i velikim razlikama u plaćama muškaraca i žena, generira podzastupljenost žena na bolje plaćenim radnim mjestima.

Podzastupljenost žena iznjedrila je različite zahtjeve i akcije koje su usmjerene prema ravnopravnosti spolova. Najopćenitije se može reći da su zahtjevi za ravnopravnost spolova potaknuli, barem djelomično, i porast udjela žena u radnoj snazi, usprkos tome što još uvijek postoji spolno specifična potražnja za radnom snagom koja, u pravilu, uključuje određeni stupanj rodne segregacije. Stavljanjem obrazaca neravnopravnosti spolova u širi ekonomski kontekst, stvaramo stvarne pretpostavke za identifikaciju čimbenika i procesa koji su uzročnici neravnopravnosti i razlika, a koji utječu na cjelokupno gospodarstvo. Širi ekonomski kontekst, također omogućuje otkrivanje nužnih aktivnosti državne politike, aktivnosti različitih tvrtki i organizacija, kao i aktivnosti i pitanja koja se izravnije tiču pojedinaca i kućanstva.

Ravnopravnost žena i muškaraca kao temeljno načelo EU-a, sadržana u temeljnim dokumentima, određena je i nužnim uvjetom za ostvarivanje ciljeva strategije rasta *Europa 2020.*, koja se naslanja na znanja, kompetencije i inovacije. Iako su u pogledu rodne ravnopravnosti vidljivi pomaci koji su nastali zahvaljujući regulatornom pritisku, ona nije vidljiva na vodećim položajima pa je tempo promjena u mnogim državama članicama EU-a vrlo spor. Imajući to u vidu, Europska komisija potvrdila je svoju predanost radu na poboljšanju stanja time što je rodna ravnopravnost u donošenju odluka određena jednim od pet prioritarnih područja u okviru ženskih prava i *Strategije za jednakost žena i muškaraca (2010.-2015.)*.¹

Položaj žena na tržištu analizira se iz različitih perspektiva i konačni rezultati teorijskih i empirijskih istraživanja upućuju na podjelu muških i ženskih poslova. Ta podjela implicira različite vrijednosti koje se dodjeljuju poslovima, s time da poslove u kojima dominiraju muškarci društvo bolje vrednuje. U jedan od izrazito "muških" poslova spada i menadžment, budući da su i lokalno i globalno, na najvišim (ruko)vodećim položajima muškarci. Žene su osobito podzastupljene na vodećim položajima u korporativnom sektoru, što je bilo jednim od glavnih razloga intenzivne javne rasprave Europske komisije.² Postoji suglasnost o

1 Vidi: Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010.-2015.). http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_women_men/131011_mid_term_review_en.pdf (stranica posjećena 18.11.2013.).

2 Vidi: Women and men in leadership positions in the European Union, 2013. - A review of the situation and recent progress. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf, (stranica posjećena 18.11.2013.).

tome da se nedovoljno koriste vještine visoko kvalificiranih i iskusnih žena što se smatra gubitkom velikog potencijala za gospodarski rast, iako istraživanja pokazuju da tvrtke s većom zastupljenošću žena na najvišim razinama pokazuju bolje organizacijske i financijske rezultate, kao i bolje korporativno upravljanje. Svakodnevnica diljem svijeta pokazuje da se potencijali žena nedovoljno koriste. Primjerice, podaci za travanj 2013. pokazuju da su žene u odborima velikih javnih korporacija u 27 država članica EU-a zastupljene sa svega 16,6%. Ovaj i drugi podaci predstavljaju ohrabrujući napredak u odnosu na vremena kada je ženama javno djelovanje bilo zabranjeno, ali i dalje postoji mnoštvo podataka koji potvrđuju podzastupljenost žena - jedna od četiri velike tvrtke nema ženskih predstavnika na razini odbora pa je primarni cilja do 2020. postići zastupljenost žena u odborima od 40%. Otkriveno je da je podzastupljenost žena u (top)menadžmentu posebno osjetljiva zbog čega su mnoge vlade, u namjeri osiguravanja ravnopravnosti spolova u odborima tvrtki, inicirale zakonske mjere za poticanje i provedbu promjena. S time u vezi, socijalni partneri, pojedine tvrtke i druge relevantne interesne skupine rade na promicanju ženskih talenata, kao i na rušenju prepreka koje ženama ograničavaju pristup vodećim položajima. Međutim, težak teret povijesti koji i danas osjećamo, a koji žene smješta u okvire kuće, kočnica je dinamičnijim promjenama.

Pojedine žene koje su uspjele u takvim hijerarhijskim poslovima, nakon što su uspjele probiti "stakleni strop", pomaknuti "stakleni zid", odlijepiti se od "ljepljivog poda", bile su izložene opasnosti "strme litice", odnosno, svim poteškoćama povezanim sa zadržavanjem tog položaja. Ženama koje se nađu na najvišim položajima osporavaju se sposobnosti i zasluge za taj položaj već se to pripisuje čimbenicima kao što su poznanstva s moćnim muškarcima, zakonskim kvotama i drugim političkim instrumentima koje su osmislili muškarci jer su oni tijekom povijesti posjedovali moć i stvarali društvene institucije. Moć muškarca pripada vremenu dugog trajanja u kojem se ona institucionalizirala u jeziku (muški i ženski genolekt), u interakcijskom diskursu (u kojem se također izražavaju odnosi moći), u vrijednostima, ... normama (obrednim, religijskim, moralnim, pravnim...). Muškarac se u našim svakodnevnim praksama javljao kao kreator i vremena i prostora te je potpuno "prirodno" što je u taj prostor najprije upisao sebe (Filipović, 2003., navedeno prema Popović, 2011.).

U prostor u koji je muškarac upisao sebe spada i menadžment, koji je kao znanstveno-istraživački fenomen novijeg datuma, posebno na našim prostorima. Od šezdesetih godina dvadesetog stoljeća, kada je američki sociolog Baritz Loren svojom knjigom *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry* postavio temelje znanstvenom proučavanju menadžmenta, supremacija ovog fenomena stvorila je dominantno stajalište da je menadžment suštinski muški posao. Tradicionalni rodni odnosi svojstveni kućanskim

poslovima prenose se u organizacije pa slijedom takve podjele žene obično nose teret brige o djeci i neplaćenom kućanskom poslu, skrbi o uzdržavanima članovima obitelji, roditeljima, starijim osobama i osobama s invaliditetom. Sve ih to udaljava od upravljačkih poslova pa je "prirodno" da takve poslove obavljaju muškarci.

Prihvatimo li povezanost menadžmenta i neoliberalnih tržišnih uvjeta, onda i ne čudi što u menadžmentu ženama nema mjesta stoga što "rodna ravnopravnost i neoliberalni kapitalizam potiru jedno drugo, jer se odnosi koje podrazumijevaju međusobno isključuju" (Milić i Petkowska, 2008.:196). Slična je situacija i u obrazovnom menadžmentu koji je, iako "izrasta" iz feminizirane djelatnosti, istisnuo žene iz upravljačke strukture. To se opravdava novim tržišnim uvjetima koji su utjecali na restrukturiranje obrazovanja i stvaranje značajnog pomaka od politike planiranja ka politici upravljanja (tzv. *new managerialism*, odnosno novi menadžerijalizam). Novu ideologiju upravljanja javnim institucijama prenesenu na privatni neprofitni sektor u potrazi za učinkovitošću, izvrsnošću, neprestanim poboljšanjem i isticanjem učinkovitosti, djelotvornosti i drugih poslovnih i korporacijskih vrijednosti, podržavaju i prenose svi oni koji smatraju da su žene po prirodi nejednake te da ih njihova reproduktivna sposobnost nesavladivo udaljava od upravljačkih poslova.

Podzastupljenost žena u (obrazovnom) menadžmentu (i drugim muškim utvrdama) opravdava se biološkim razlozima, rodnim ulogama koje žene stavljaju u, za nju stvoreno, "idilično" okruženje obitelji. Ako i uspiju doseći neke više položaje, žene ne napreduju prema najvišim položajima jer udare u majčinski zid (Vrcelj i Mušanović, 2011.).

U društveno stvorenim uvjetima koji podržavaju spolnu nejednakost, pitanje *Je li (obrazovni) menadžment muški posao?*, dobiva svoju znanstvenu opravdanost i upravo je sadržaj ove studije pokušaj odgovaranja na to pitanje. Odgovor na istraživačko pitanje pokušala sam pronaći u teorijskoj i empirijskoj razradi uvjeta u kojima su žene napredovale do "muških" položaja, kao i uvjeta u kojima su se nalazile kada su uzele dio "muškog menadžerskog kolača".

2. Je li (obrazovni) menadžment muški posao?

Cjelokupna povijest čovječanstva obilježena je dominacijom muškaraca. Čak i 21. stoljeće nosi breme prethodnih vremena koja različito pozicioniraju muškarce i žene u društvu. Kategorije spola i roda prisutne su i značajne u društvu, kao i u socijalnoj interakciji, a mnoge su aktivnosti i uloge spolno i rodno obojene. Štoviše, rod nije samo "binarna" strukturalno neutralna razlika između žena i muškaraca, nego je hijerarhijski strukturirana i vrijednosno obilježena razlika. Rodne razlike rijetko su neutralne, a gotovo u svim društvima rod je važan oblik društvene stratifikacije i kriterij pojavljivanja društvenih nejednakosti i diskriminacija. Sigurno je da je artikulirana kritika patrijarhata, (dominantnog) položaja muškarca, relacijski odnos žena i djece, značajnija tijekom recentnog vremena čime se potvrđuje da još uvijek dobiva i ima legitimitet. U 21. stoljeću nema zajednica koje su potpuno "očišćene" od ideologija koje drže da žene treba podrediti muškarcima te da postoje poslovi koje mogu obavljati samo muškarci jer su žene nesposobne. Mnogo toga što je povezano s nepravilnom valorizacijom spola, otporno je na promjene, iako je takva valorizacija transferirana u sasvim drugačiji kontekst kulturnih normi te političkih, socijalnih i institucionaliziranih pravila. Muška dominacija nije nestala, ali je u defanzivi.

Stoljećima su u mnogim civilizacijama i kulturama životi žena oblikovani (i definirani) u skladu s idejom da je "biologija sudbina" (Pavlič, 2007.). Tako je žene određivala sposobnost rađanja, dok se istodobno vjerovalo da je muškarcima upravo njihova biološka konstitucija osigurala sposobnosti potrebne za poslovanje, upravljanje i politiku, odnosno poslove koji su složeniji i zahtjevniji u usporedbi s onim poslovima koje mogu obavljati žene. Zapadnjačka znanost 19. stoljeća počiva na uvjerenju da su žene, u odnosu na muškarce, "pasivnije, konzervativnije, mlitavije i postojanije", a ljubav prema domu, djeci i dužnostima u kući jedine su strasti koje imaju, dok su muškarci "aktivniji, energičniji, revnosniji, strastveniji i promjenljiviji" (Zaharijević, 2010.:81). Društveno je prihvatljivo da "...osnova biološkog poimanja materinstva i majčinstva opstaje kao ideološki zasnovana činjenica presudna za utvrđivanje rodni uloga, a time i uloge žene kao reproduktivnog agensa. Na njen opstanak su posredno (ili neposredno) utjecali tijekom vremena razvijani i isprepleteni filozofski, teološki, biomedicinski i znanstveni diskursi. Thomas Laqueur navodi da su znanstveno znanje i rodna politika nerazmršivo povezani te da je žensko tijelo široko otvoreno za interpretativne zahtjeve kulture" (Višić, 2013.:92).

Od vremena prvih sufražetskih, odnosno feminističkih zahtjeva i akcija, promijenio se položaj žena. Danas su žene liječnice, pravnice, sutkinje, učiteljice, znanstvenice te obavljaju i mnoga druga zanimanja koja su se prije smatrala isključivo muškima. Ta neobičnost rezultat je rušenja mnogih institucionalnih prepreka tijekom dvadesetog stoljeća, a posebice nakon Drugog svjetskog rata.

Dinamične društvene promjene i tehnološka zbivanja tijekom posljednjih 50 godina, omogućili su demantiranje "biologije kao sudbine" masovnim ulaskom žena na tržište rada. "Novija" biologija otvorila je prostor (re)definiranju žena jer njezin identitet više nije bio samo identitet *kućanice*.

Kada bismo položaja žena procjenjivali u odnosu na prijašnja vremena, tada bismo imali argumente za isticanje promjena i pomaka koji su se dogodili i donekle poboljšali položaj žena. Međutim, valja istaknuti da su rezultati tog napretka fragmentarni i neujednačeni jer "suvremeni razvoj kojeg odlikuje neprestano naglašavanje jednakih mogućnosti, sudeći po pokazateljima, nije u stanju i da osigura te jednake mogućnosti ženama" (Milić i Petkovska, 2008.:194). Iako postoje značajne razlike među zemljama s obzirom na stupanj njihove razvijenosti, zajedničko im je različito vrednovanje spolova jer mnoge kulture favoriziraju muškarce. Taj se vrijednosni disparitet prenosi na tržište rada koje više vrednuje muškarce - kada muškarac i žena rade isti posao, muškarci su bolje plaćeni, a poslovi u kojima dominiraju žene u pravilu su slabije plaćeni i imaju manji društveni ugled. Promatrano u cjelini, udio žena na tržištu rada i u obrazovanju raste, ali s obzirom na strukturu njihova položaja, vidljivo je da rade na lošijim i hijerarhijski nižim radnim mjestima (Milić i Petkovska, 2008.:194). Emancipacijski glasovi i aktivnosti nisu uzdrмали tradicionalnu vrijednost prema kojoj je snaga, koju možemo odrediti sposobnošću nametanja i sposobnošću kontroliranja drugih, povezana s muškarcima. Poslovi koji se u društvu visoko vrednuju, koji podrazumijevaju i/ili su povezani s vlašću, moći, ugledom, bogatstvom i nizom drugih ovozemaljskih vrijednosti, i dalje dominantno pripadaju muškarcima.

Neravnomjeran "odnos snaga" nastoji se protumačiti ponovnim "uguravanjem biologije" koja nalaže ženama biranje onih zanimanja uz koja mogu uskladiti posao i svoje obiteljske uloge, a posebno onih zanimanja koja će im omogućiti dobro obavljanje predodređene im uloge majke (Eccles, 1987.; Frome i sur., 2006.). Osim toga, vjeruje se da žene radnu fleksibilnost smatraju važnom kada pokušavaju spojiti karijeru s ulogom majke i zbog toga odustaju od muških zanimanja koja u organizaciji nisu fleksibilna. Društvena očekivanja ženama, kao i muškarcima, nameću norme ponašanja u skladu s kojima su majke primarni skrbnik djece te su ženske aktivnosti orijentirane na dom i obitelj (bez obzira na to koje poslove obavljaju).

Nedavna istraživanja pokazala su da se ukupno povećanje sudjelovanja žena u radnoj snazi i vezanost za rad može pripisati strukturalnim promjenama u gospodarstvu koje utječu na porast potrebe za (ženskom) radnom snagom. Isto su tako kulturne norme o ravnopravnosti i državni razvoj socijalne skrbi osigurali snažniji poticaj općem povećanju udjela žena u radnoj snazi u zemljama OECD-a, od 1960-ih do 1990-ih godina (Cipollone, Patacchini, Vallanti, 2012.).

U svakom društvu i kulturi, kategorije zanimanja uključuju određena znanja i kompetencije kao pretpostavke uspješnog obavljanja tih zanimanja. Ti kriteriji, međutim, nisu sporni. Sporan je pridodani kriterij spola, koji postaje značajan kriterij, koji na vrlo sofisticiran način diskriminira žene i njihovo sudjelovanje u (određenim) poslovima. Uloga spolnih stereotipa, tj. spolna tipizacija radnih mjesta kao pretežno muških ili ženskih, zajednička je mnogim društvima, a kroz socijalizaciju je potiču roditelji, škola, vršnjaci i masovni mediji tijekom djetinjstva i adolescencije. Možemo uočiti kako diljem svijeta političkim rukovodstvom dominiraju muškarci. U području "običnog" rada referentni je okvir muškarac, a veći broj i vidljivost muških vođa u svim područjima života rezultira socijalizacijom u društvu da je rukovoditeljska (menadžerska) uloga povezana s obilježjima koja više pripadaju muškarcima nego ženama. Očekivanja i uvjerenja koja pridajemo ženama i muškarcima dovode do situacija u kojima se tražene osobine za obavljanje određenog posla definiraju s obzirom na rod, kao što je "muški ili ženski posao". Postojanost tih uvjerenja vidljiva je i u jeziku liderstva koji ima muške konotacije jer su dobri lideri muškarci, a dobro leadersko ponašanje u sebi sadrži stereotipno muške osobine koje se, primjerice, odnose na zapovijedanje, kontrolu, dominaciju, hrabrost i slično, iz razloga što su upravljanje i vođenje bili pretežno muški poslovi iz čega je proizašlo i stvaranje idealnog menadžera na muškim osobinama.

Različiti pomoci u raspodjeli radnih mjesta, posebice u sektoru usluga, rezultirali su redizajniranjem tržišta rada i poslova. U suvremenom je svijetu sve manje poslova koji su ovisni o superiornoj (fizičkoj) snazi muškaraca, čime se u većini društava opravdavala isključenost žena jer se radilo o "teškim" poslovima. Zbog nestajanja takvih i sličnih podjela poslova, u posljednjih se nekoliko godina stopa sudjelovanja žena gotovo u svim zapadnim zemljama promijenila. Statistički argumenti koji se upotrebljavaju da bi se dokazale promjene, nisu dovoljno uvjerljivi jer je "previše malo brojki". Brojke nam pokazuju da se u Europi u posljednje dvije dekade svijet rada promijenio s obzirom na povećanje sudjelovanja ženske radne snage i zaposlenosti žena. U prosjeku se stopa sudjelovanja povećala s oko 55% ranih 1990-ih na više od 66% u 2008. godini, a zaposlenost žena povećala se sa 49% na 61%. Razlika u stopi zapošljavanja između muškaraca i žena gotovo je prepolovljena od 1990. kada je bila veća od 25%, a u 2008. je pala na 14% (Cipollone, Patacchini, Vallanti, 2012.). Ovaj stalni napredak sudjelovanja žena na tržištu rada doveo je do smanjivanja jaza između zapošljavanja muškaraca i žena. U 2013. godini stopa nezaposlenosti žena iznosila je 5,8% u odnosu na muškarce kojih je bilo 5,3% nezaposlenih. Osim toga, razlika među nezaposlenim muškarcima i ženama, koja je za 2012. iznosila 0,7%, također ima tendenciju opadanja (Cipollone, Patacchini, Vallanti, 2012.). Razloge tome stručnjaci pronalaze u rastu krize koja zahvaća oba spola u svim dijelovima svijeta, iako su razlike među spolovima i dalje izražene zbog toga što

veći broj žena sudjeluje u uslužnim djelatnostima koje prve osjete krizu te također čine većinu radne snage koja je na minimalnim plaćama.

Rodno osjetljiva statistika, kao jedan od pokazatelja spolne diskriminacije (Balon, 2007.) važna je i stoga što "doprinosi spoznaji da u društvu postoji nevidljiva, ali veoma prisutna diskriminacija, podiže svijest i žena i muškaraca o vrijednostima, kvalitetama, značaju i konačno o brojčanoj snazi žena. Samosvijest žena je jedan od faktora koji sa svoje strane sigurno doprinosi mobilizaciji mijenjanja nepovoljne društvene situacije" (Balon, 2007.:80).

Trebalo je proći određeno vrijeme i dočekati da se dogode određene društvene promjene koje su ženama dale vjetar u leđa u ostvarenju prostora "rezervirano(g) samo za muškarce". Kao jedan od rezultata tih promjena (djelomično) je "osvojen" muški prostor od pojedinih žena koje obavljaju menadžerski posao. Iako se zauzimanje dijela tog prostora s punim pravom može ocijeniti uspjehom, ovaj i slične vrste poslova obilježava poprilično izražena i oštra linija spolne podijeljenosti, bilo da se radi o mijenjaju poslova ili o napredovanju (Schmidt i Møller)³. Spolna podijeljenost ženama i dalje zatvara prostor u upravljačkim⁴ poslovima.

Radikalizaciju patrijarhalnih odnosa možemo primijetiti na široj društveno-ekonomskoj razini, odnosno u smanjivanju vrijednosti onih tvrtki kojima upravljaju žene. Budući da se smatra da žene nisu jednako kao muškarci sposobne biti dobre menadžerice, plaće radnika kojima su žene rukovoditelji su manje. Te razlike u urbanim dijelovima Europe i centralne Azije iznose 34%, u Latinskoj Americi plaće su niže za 35%, dok je razlika u Subsaharskoj Africi od 6 do 8%. Patrijarhalna uvjerenja bilježe svoj utjecaj i kod udjela žena u upravnim odborima i na vodećim položajima diljem svijeta. Udio se kreće od približno 40% u Norveškoj do 21% u Švedskoj, s time da je taj razmjerno zadovoljavajući postotak nastao nakon intervencije vlade. Središnje banke Švedske i Norveške jedine su institucije koje imaju i do tri žene na najvišim rukovodećim mjestima. Neke gospodarski i industrijski visoko razvijene zemlje poput Japana, Jordana, Republike Koreje, Katara i Saudijske Arabije, imaju svega 2% žena u upravljačkim

3 Vidi: Schmidt, T. M., Møller, A. L. Stereotypical Barriers for Women in Management http://pure.au.dk/portal/files/36185535/opgave_til_netttet.pdf, (stranica posjećena 5.6.2013.).

4 Upravljačke funkcije postoje otkad postoji čovječanstvo: u (post)modernom dobu nazvano je menadžment, koji, barem kada je riječ o našem prostoru, predmetom znanstvenog istraživanja postaje tek nakon devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Jedna od prvih obuhvatnijih studija o menadžmentu studija je Pere Sikavice i Fikreta Bahtijarević-Šibera, *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, objavljena 2004. u izdanju Masmedije, u kojoj se spol analizira kao varijabla (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004.). U području školskog (obrazovnog) menadžmenta prva je studija Stjepana Staničića, *Menadžment u obrazovanju*, objavljena 2006. u Rijeci u vlastitoj nakladi.

tijelima. Na drugoj su strani zemlje s razmjerno zadovoljavajućim udjelom, kao što su Kanada i SAD, gdje je udio žena 12%, odnosno 14%. U Europskoj uniji, ukupno gledajući, žene zauzimaju 9% mjesta u upravnim odborima, iako su u različitim zemljama drukčije raspodijeljene (u Češkoj, Njemačkoj, Grčkoj, Italiji, Portugalu i Sloveniji u najvišim upravljačkim tijelima nema nijedne žene). Europska investicijska banka, Europska središnja banka, kao i Europski investicijski fond, imaju svega 16% žena na rukovodećim položajima, dok udio tvrtki s najmanje jednom ženom direktoricom predstavlja optimističniju sliku i daje određenu nadu da se stvari mijenjaju nabolje. Međutim, takvi statistički pokazatelji također upućuju na to da je u velikom broju tvrtki prisutan tzv. *gender tokenism*⁵ (World Development Report, 2012.:204).

Čak i površan pregled relevantnih rezultata omogućuje identificiranje čimbenika koji onemogućuju značajniji udio žena u menadžmentu, a radi se o čimbenicima koji su blisko povezani sa spolom i s njim povezanim vrijednosno-normativnim kriterijima. To su pravila koja otežavaju ulazak žena u proces odlučivanja, društvene norme i vrijednosti, dodijeljene uloge (utemeljene na spolu) te sklonosti zajednice da rukovođenju muškaraca daje veću vrijednost od rukovođenja žena (Coleman i Mwangi, 2013.).

Svijet pokazuje spremnost na promjene, međutim, potrebno je (teška srca) priznati da naše (globalno) društvo još uvijek podržava rigidne rodno utemeljene standarde ponašanja - norme koje od žena zahtijevaju da budu skromne, nesebične, samozatajne, da budu dobre majke i supruge te da izbjegavaju promovirati svoje interese. Žene koje se pobune protiv tih standarda ili rade

5 Tokenism je termin koji je upotrijebila Rosabeth Moss Kanter u svojem pionirskom radu iz 1977. godine *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books, a značio je iskrivljenost brojki - "tokeni" su pojedinci koji pripadaju društvenoj kategoriji koja predstavlja manje od 15% sastava grupe. Tokenism teorija govori o negativnim iskustvima u radu pripadnika manjinskih skupina. Život žena (ili pripadnika drugih manjina) u korporacijama je pod utjecajem odnosa koji prate podzastupljene pojedince i grupe. Tokenismi su malobrojne žene u odnosu na muške kolege. One su "jedine žene" koje imaju status tokena, a drugim su ženama "simbol" žene koja može, koja je uspješna, iako u stvarnosti mogu biti (a često i jesu) usamljene i izolirane, pri čemu ih podjednako izoliraju i njihovi muški kolege, kao i rijetke žene koje su bile članovi njihove grupe ili organizacije. Na tokenima se odražavaju ograničenja nastala uslijed društvenih očekivanja i spolnih uloga. U organizacijama i poslovnom svijetu na tokene se ne gleda kao na žene koje imaju sposobnosti, već kao na žene kojima su dodijeljene uloge "majke", "zavodnice" ili "kućnog ljubimca". Minimalan broj žena u muškim organizacijama predstavlja "dimnu zavjesu" jer njihova prisutnost svima koji sumnjaju u diskriminaciju oduzima argumente bez obzira na to što je utjecaj žena minoran ili ga uopće nema (Yoder, 1991.; Yoder, 1994.). Ovaj se termin upotrebljava u prenesenom značenju kada se želi upozoriti na marginalizaciju žena: zaposlimo ženu ili pripadnika neke rase ili etničke skupine samo zato da bi njihovo postojanje demantiralo priče o diskriminaciji. Međutim, oni su "token" (simbol) fizički prisutne osobe, ali lišene bilo kakve mogućnosti donošenja odluka. Žene u upravljačkim strukturama često su zapravo samo "tokeni" (Koić, 2005.).

drukčije, izlažu se socijalnom kažnjavanju, s time da se kazne kreću u rasponu od onih koje mogu ugrožavati život žena do onih koje ostaju na razini etiketiranja. U korpus kažnjavanja također ulazi i podcjenjivanje njihovih vještina i doprinosa u različitim domenama. Rigidne su norme vrlo tvrdokorne, a prepoznatljivost tih tvrdokornosti u području menadžmenta, manifestira se, primjerice, praksom koja je prisutna u Njemačkoj gdje mnogi menadžeri nerado promiču žene u reproduktivnoj dobi na više položaje. Očekuje se da će one iskoristiti pravo na roditeljski dopust što će ih fizički udaljiti iz organizacije na razdoblje do tri godine. Zbog tih očekivanja, žene koje žele napredovati ne odlučuju se imati djecu.

Kako se od žene očekuje da bude majka, univerzalno važeća postavljena norma (Powell, G. N. i Butterfield, 2003.) udaljava žene od položaja menadžerice, odnosno žene koje planiraju (u budućnosti) biti majke najčešće se i ne prijavljuju na poslove toga tipa. Znaju da je nametnuti muški tempo rada, ciljevi, vrijednosti i sve drugo što se od uspješnog menadžera očekuje, nespojivo s njima. U takvim okolnostima, profesionalni uspjeh mogu ostvariti muškarci koji na svojoj strani imaju različite potporne sustave koji im omogućuju uspjeh.

Dominirajući muški organizacijski stil nespojiv je s mogućim budućim ženskim organizacijskim stilom pa se žene koje dospiju na visoku razinu upravljanja suočavaju s poteškoćama u poslovnoj suradnji s muškim kolegama te s problemom uravnoteženja poslovnih i obiteljskih obveza. (Pravi) poticaj za rješavanje ovih i drugih problema leži u reportretiranju socijalne zbilje i redizajniranju organizacijske kulture koja treba postati poticajna prema ženama na visokim razinama upravljanja, kao i u cijeloj organizaciji (Cooper, 2001.).

Da su mogući i drukčiji pristupi dokaz su zajednice u kojima slabe segregacijske društvene norme. Primjerice, Švedska, u kojoj nije potpuno nestala podjela poslova prema spolovima, dobar je primjer kako društvene percepcije mogu poboljšati ekonomsko sudjelovanje žena. U toj zemlji postoji široko uvjerenje da muškarci i žene podjednako imaju pravo i sposobnost zarađivati i doprinositi svojim kućanstvima, odnosno očekuje se da će žena svojim radom dati svoj financijski doprinos kućanstvu, kao što se očekuje da će muškarac sudjelovati u obavljanju kućanskih poslova. Kina, koja je dugo godina provodila diskriminacijsku politiku spram žena (uključujući i kroz feticid), počela je mijenjati društvene norme što je dovelo do pozitivnog utjecaja na sudjelovanje žena u gospodarstvu. U Francuskoj su pak poticajne mjere i kvalitetna skrb o (maloj) djeci svoj cilj pronašli u značajnijem sudjelovanju majki u gospodarstvu. Sadašnja praksa potaknula je žene da se zalažu za istu razinu profesionalnog postignuća kao i muškarci pa se takva revalorizacija i repozicija žena prenijela na obrazovanje. Pomaci u obrazovanju smatraju se snažnim pokretačem promjena za djevojčice i očekuje se da će doprinijeti njihovu osnaživanju. Naime, u kurikulumu se uvode "ženske priče" svih onih žena koje su svoja iskustva i ostale

važne dijelove svoje (auto)biografije ugradile u izgradnju “muškog” svijeta.

Priroda stvarnosti menadžmenta u međunarodnim organizacijama vrlo je slična “običnom” menadžmentu jer je usprkos sve većoj potrebi za menadžericama u međunarodnim organizacijama njihov broj i dalje nizak (Baghdadzadeh, 2012.). Pored snažnih kulturnih, socijalnih, pravnih, ekonomskih i političkih prepreka, tu su i kulturološke prepreke pojedinih zemlja u kojima je izraženo *opesivno tendiranje muškarcima*. (Međunarodni) menadžment prepun je prepreka, kao što je “stakleni strop” na koji se nadograđuje “stakleni zid”, koji predstavljaju vertikalna i horizontalna ograničenja za žene. Ne samo da je ženama otežano kretanje prema gore, nego “stakleni zid” ženama (i pripadnicima drugih manjinskih skupina) onemogućuje napredovanje i mijenjanje položaja unutar istog sektora, budući da su tradicionalno dominantne radne skupine muškarci i bijelci. Postojećim preprekama treba dodati i breme dvostrukih ženskih identiteta - žena majka (domaćica) i/ili žena karijeristica. Ako prevlada identitet žena majka, logično je očekivati da će je period trudnoće odmaknuti od donošenja odluka i mogućnosti sudjelovanja u ključnim aktivnostima. Ulaganje u djecu, obitelj i dom koje stvara tzv. *mommy track*⁶ pokazuje se velikom preprekom u zapošljavanju i u plaćama (Fortin, 2008.).

Iako je socijalna praksa oblikovana na (snažno) izraženim stereotipima koji su ukorijenjeni i utječu na izgradnju (tradicionalnih) identiteta, kvantitativna argumentacija o razbijanju “staklenog stropa” i “staklenog zida” donekle dinamizira (teorijski) prostor menadžmenta. Dinamizacija (teorijskog) prostora može se naslutiti iz novoosmišljenih termina kao što je, primjerice, metafora labirinta, koju predlažu Eagly i Carli (2007.). Labirint je suvremeni simbol koji prenosi ideju o složenom putu žena prema uglednim poslovima jer prolaz kroz labirint nije jednostavan ili izravan, nego zahtijeva upornost, svijest o vlastitom napretku i pažljivu analizu zagonetki koje stoje pred ženama. Za žene koje žele do vrha, putevi postoje, ali su puni zaokreta i obrata te različitih očekivanih i neočekivanih situacija. Međutim, svi labirinti imaju održiv put do središta, a to

6 Metafora koju je prvi put upotrijebila Felice Schwartz 1989. u svojem radu “Management Women and the New Facts of Life” objavljenom u časopisu *The Harvard Business Journal*, upozoravajući na marginalizaciju žena s obiteljskim obvezama. Zbog obiteljskih obveza, žene obavljaju slabije plaćene poslove i teško mogu doći do položaja u višem menadžmentu. Autorica Felice Schwartz smatra da je zabluda metafora staklenog stropa koju su osmislili korporativni lideri u namjeri sprječavanja mobilnosti žene iznad srednje menadžerske razine. Zbog toga predlaže prikladniju metaforu *mommy track*. Ova metafora upozorava na različite kontraproduktivne utjecaje (rodiljni dopust, tradicija, socijalizacija, upravljanje, nesvjesne predrasude, stereotipi, očekivanja i sl.) na žene. Žene koje žele djecu moraju uravnotežiti obiteljske i poslovne obveze, pri čemu je karijera stavljena u drugi plan (Vidi: Halpern, D. F. i Cheung, F. M. (2008.). *Women at the Top: Powerful Leaders Tell Us How to Combine Work and Family*. Wiley & Sons). Nakon što je ovaj termin nastao, feministice su bile ogorčene jer su smatrale da se pozivajući na *mommy track* ženama ostavlja malo prostora za napredovanje i fleksibilnost.

znači da su ciljevi dostižni uz različite prepreke, koje u konačnici ne obeshrabruju žene.

Značajan je rad Grimshawa i Rubery (2007.) u identifikaciji “5 V” koji mogu poslužiti kao konceptualni okvir za analizu podcijenjenosti ženskog rada⁷, a to su:

- *visibility* (vidljivost) – povezana je s kompresijom radnih vještina unutar jedne grupe, a pripadnost toj grupi može ograničavati mogućnosti napredovanja u karijeri jer je procijenjeno da su radne vještine potrebne za taj posao manje važne;
- *valuation* (vrednovanje) – tiče se vrednovanja posla prema vještinama potrebnim za njegovo obavljanje, a vještine koje su izražene u poslovima koje obavljaju žene slabo se vrednuju;
- *vocation* (zanimanje) – poslovima koje obavljaju žene pripisuje se ženski “prirodni talent”, a ne sposobnosti i obrazovanje;
- *value* (dodana vrijednost) – relativno niska tržišna vrijednost ženskog rada;
- *variance* (promjena) – na tržištu rada treba postići *de jure* i *de facto* ravnopravnost spolova.

Mnogi globalni oblici spolne nejednakosti prisutni su i u Republici Hrvatskoj koja nije lišena trendova koji se tiču položaja žena i njihova udjela u upravljačkim funkcijama i zanimanjima. Reprezentativni dio javnosti (i dalje) počiva na odlikama moćnih patrijarhalnih vrijednosti jer su žene posebna

7 Zbog podcijenjenosti ženskog rada sve su glasniji zahtjevi za dostojanstvenim radom koji, prema Međunarodnoj organizaciji rada predstavlja težnju zaposlenih da u svom radnom vijeku ostvare priliku za plaću, pravo glasa, obiteljsku stabilnost, osobni razvoj, pravednost i jednakost spolova. Na svjetskoj razini, velik dio radne snage ostaje izvan dosega stabilnog i zaštićenog radnog mjesta s punim radnim vremenom. Također zabrinjavaju podaci o položaju žena u tzv. sivoj ekonomiji. Prema posljednjim statističkim podacima Međunarodne organizacije rada, čak i unutar sive ekonomije, žene su najzastupljenije na nižim radnim mjestima s najnesigurnijim uvjetima rada, gdje je najteže organizirati sindikalne aktivnosti i gdje su propisi o radu i socijalnoj zaštiti minimalni. Iako žene danas imaju više mogućnosti zarade negoli ikad prije, one su, također, nerazmjerno zastupljenije na radnim mjestima s nepunim radnim vremenom te na sezonskim i kratkotrajnim neslužbenim radnim mjestima. Zbog takvih okolnosti, lišene su sigurnosti posla, a zanimanja koja im se nude rodno su specifična, što znači da su slabije plaćena, kao i ocjenjena inferiornijima i nesigurnima. Zagovornici dostojanstvenog rada (engl. decent work) smatraju da je važno mijenjati dosadašnje stanje jer “Da bismo promijenili svijet, moramo mijenjati živote žena” (Decent Work: Decent Life for Women: Trade Unions taking the lead for economic and social justice & equality. http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/DECENT_WORK_DECENT_LIFE_FOR_WOMEN.pdf, (stranica posjećena 11.9.2013.).

društvena skupina čiji je društveni položaj u odnosu na muškarce marginalan i znatno teži, premda su trostruko više opterećene obvezama na poslu, u svojem kućanstvu i u sivoj ekonomiji te nesigurnostima u tržišnim uvjetima rada (Tomić-Koludrović i Kunac, 2000.; Vrcelj i Mušanović, 2011.). S većom društvenom moći i/ili društvenim položajem koji je povezan s određenim zanimanjem i funkcijom, udio žena se smanjuje, neovisno o tome radi li se o privatnoj ili javnoj ustanovi. Viša razina položaja kao i rukovodeće funkcije u strukturi organizacije rada ili političke funkcije u pravilu će pripadati muškarcima, dok se žene u pravilu nalaze na nižim razinama organizacijske strukture, društvene moći i odlučivanja (Galić i Nikodem, 2009.). U ukupnom broju trgovačkih društava, udio ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj povećao se sa 13% u 2002. godini na 24,7% u 2007. godini bez povećanja u 2008. godini (Pejić Bach, 2010.).

Da postoje promjene, iako one još uvijek nisu potpune, može se iščitati iz istraživanja (Kamenov i Galić (ur.), 2011.) koje pokazuje da približno samo svaki peti ispitanik (18,3%) misli da postoji rodna ravnopravnost u Republici Hrvatskoj. Međutim, sudeći prema rezultatima istraživanja nešto više od polovice ispitanika (57,7%) smatra da u hrvatskom društvu žene i muškarci nisu potpuno ravnopravni. S obzirom na taj postotak kao i na 25% neodlučnih ispitanika (koji se s time niti slažu, niti ne slažu) može se zaključiti da je položaj pojedinca odnosno rodna ravnopravnost nužno proizvod socijalnog i povijesnog konteksta. Rezultati su pokazali da su žene značajno, a često i izrazito, podzastupljene i na rukovodećim pozicijama – oko 35% svih rukovodećih pozicija pripadaju ženama. U tim okvirima najviše žena nalazi se na nižim rukovodećim razinama. Primjerice, u poslovnim subjektima s jedinstvenom razinom rukovodećih pozicija (17 poslovnih subjekata), žene u prosjeku drže 29% svih rukovodećih mjesta. Istodobno, u poslovnim subjektima s dvjema razinama rukovodećih mjesta (106 subjekata) žene u prosjeku drže 23% rukovodećih mjesta više razine i 41% rukovodećih mjesta niže razine. Slično je i kod poslovnih subjekata s trima razinama rukovodećih pozicija (239 poslovnih subjekata) u kojima žene drže 34% rukovodećih pozicija niže razine, 38% rukovodećih pozicija srednje razine i tek 23% rukovodećih pozicija visoke razine (Kamenov i Galić (ur.), 2011.).

Niz je brojčanih i drugih podataka koji neprestano osnažuju kriterij *spola* koji je nužan u različitim analizama i diskursima. Spol se koristi u sociološkim, pedagoškim, filozofskim i inim analizama te je (p)ostao važan kriterij ne samo u znanstvenim analizama, nego je zaživio i u svakodnevnim laičkim raspravama. Svakodnevni život barometar je društveno izgrađenih razlika između žena i muškaraca, odnosno izgrađenih prihvatljivih i poželjnih mjera vrijednog i manje vrijednog. Te vrlo žive razlike zahvaćaju kulturološke ideje o muževnosti i ženstvenosti te impliciraju mnoge druge vidove društva utemeljenog na bipolarnosti podjela.

Razlozi podzastupljenosti žena u rukovodećim poslovima stavljaju se u različite kontekste. Feministički kontekst, posebno kada je riječ o radikalnom feminizmu i anarhofeminizmu, u borbi protiv nametnutih normalnosti, uzroke podzastupljenosti žena, kao jednom vrlo sofisticiranom obliku ugnjetavanja, pronalazi u patrijarhalnim odnosima koji određuju klasnu, rasnu i imperijalnu potlačenost žena. Drugim riječima, muškarci dominiraju nad ženama u domaćinstvu i svim institucijama moći (Vrcelj i Mušanović, 2011.). Liberalne feministkinje ističu važnost postavljanja žena na visoke položaje (položaje koji podrazumijevaju moć i vlast) te da su za postizanje jednakosti dostatni pozitivni uzori, zakon o ravnopravnim mogućnostima i jednake plaće. Liberalizam shvaćaju dominantnim načelom suvremenog društva, propituju patrijarhalnost kao sustav i razmišljaju o tome kako srušiti prepreke koje sprječavaju učinkovito djelovanje žena (na najvišim funkcijama). Poststrukturalistički feminizam pomaže usmjeriti pozornost na diskurs, pravila i postupke koji proizvode i reproduciraju nejednake odnose moći u organizacijama i istražuje kako takve prakse prihvaćamo kao zakonite te koji i kakvi identiteti reproduciraju nejednaku moć u organizacijama.

Iako je moguće naći različite prigovore feminističkom diskursu, što je uostalom moguće i u slučaju drugih diskursa, valja priznati da dok osnaživanje žena ima svoje korijene u *grassroots* mobilizaciji različitih vrsta, feministički znanstvenici pomogli su usmjeriti pažnju na pitanja spola i razvoj agendi, odnosno privukli su pozornost na nejednak odnos snaga koji je spriječio žene i onemogućio njihovu mogućnost sudjelovanja u odlučivanjima koja imaju različite, po spol i rod, amortizirajuće posljedice. Istražujući različite dimenzije spola i roda, feministi(ce) su kreirali(e) određene procese upućujući pritom na prirodu promjena koje mogu poslužiti za promicanje jednakosti među spolovima, kako na individualnoj, tako i na kolektivnoj razini.

Kada se pokazalo da je ravnopravnost spolova zanemarena, odnosno da je spolna diskriminacija fenomen raširen u zemljama diljem svijeta, počinju jačati *gender mainstream* politike⁸. Iako postoje zakoni koji zabranjuju diskriminacije

8 *Gender mainstream* može se prevesti kao uvođenje rodne ravnopravnosti u glavne tijekove zajednice, odnosno *gender mainstreaming* je (re)organizacija, poboljšanje i evaluacija političkih procesa (propisa, programa) koji će ugraditi perspektivu rodne ravnopravnosti u sve politike (na svim razinama i u svim etapama) i u svim područjima. *Gender mainstream* obuhvaća ugradnju percepcija, iskustava, znanja i interesa, kako žena, tako i muškaraca, u proces oblikovanja politika, planiranja i odlučivanja. Politika *gender mainstreaminga* ne usredotočuje se samo na žene, nego osobe (žene i muškarce) promatra kao subjekte razvojnog procesa. To je strategija kojom pitanja koja se odnose na žene i na muškarce, kao i njihova iskustva, postaju sastavni dio razvoja, provođenja, praćenja i evaluacije politika i programa u svim političkim, ekonomskim i društvenim domenama, tako da žene i muškarci imaju jednaku korist od njih. Specifične politike rodne ravnopravnosti i *gender mainstreaming* dualne su pojave i komplementarne strategije koje treba koristiti zajedno radi ostvarivanja rodne ravnopravnosti. Ovaj je koncept po prvi put predložen na Trećoj svjetskoj konferenciji žena u Nairobiju 1985., a predstavljen je i u Pekingu

(utemeljene na spolu), mnoge djelatnosti obilježene su otvorenom, a katkad suptilnom, diskriminatornom praksom.

Segregacija žena, koja započinje u obitelji, nastavlja se kroz obrazovne sadržaje u školama diljem svijeta jer "škola je medijator jednog mnogo šireg, dubljeg i slojevitijeg društvenog konteksta u kome vlada bazični rodni debalans i hijerarhijska raspodjela odnosa moći na štetu žene. Škola, unutar koje istražujemo rodne karakteristike nastavnih sadržaja i metoda koje želimo reformirati, i sama je kadrovska i organizacijski strukturirana uglavnom po izrazitom principu rodne segregacije i hijerarhije moći: direktorsku, izvršnu i disciplinsku vlast imaju uglavnom muškarci, a ženama je po pravilu određena "pastirska" uloga" (Hima, 2004.:23).

Nedavna istraživanja kao i projekcije budućih neoliberalnih društava, posebice u političkim dokumentima, sklona su razvoj društva utemeljivati na znanju. Tekstualni elementi analize identificiraju politički rječnik kojima vlade prognoziraju razvoj znanja, ekonomiju znanja, tehnologiju te tehnološki razvoj, ističu znanje i razvoj, obrazovni kapital, ljudski kapital i slično. Nositelji takvog razvoja su muškarci jer programi i njihova konceptualizacija i implementacija nisu se oslobodili dimenzije prošlih vremena bremenite spolnim nejednakostima. Naime, u kontekstu neoliberalne analize evidentna je "statistička diskriminacija" jer poslodavci koriste dodijeljena grupna obilježja, kao što je, primjerice, uspjeh u obrazovanju, te na temelju toga donose sud o prikladnosti svih članova te grupe za pojedine poslove (Ian i Siegelman, 1995.).

Ženama se načelno (u neoliberalnoj ekonomiji) priznaje pravo na ravnopravno sudjelovanje u društvu i smatraju se osobama čije mogućnosti stvarnog (samo)oblikovanja života u potpunosti ovise o promjenama koje su nužne i kod muškaraca. Dvosmjerne promjene mogu (i trebaju) stvarati pravedne odnose. Cilj pravednog odnosa među spolovima koristi se kao sredstvo za nove oblike neoliberalnog diskursa o osobnoj odgovornosti (Kobolt, 2013.:44) jer su neoliberalni uvjeti ženama, a posebno mladim ženama, ponudili "obrazac jednakih mogućnosti" koji je moguće provesti kroz osnaživanje, djelovanje i izbor (Burcar, 2011.). Rezultat jednakih mogućnosti može se manifestirati većim brojem žena u mnogim "muškim" zanimanjima. S druge strane, ne treba zanemariti ni to da je u neoliberalnom diskursu osnaživanja naglasak na prebacivanju odgovornosti na žene jer su one jedine odgovorne za svoje izgled pri zapošljavanju, odnosno odgovorne su za (prijašnji) napor i brigu oko svojeg obrazovanja. Povratna je sprega očigledna jer dobro obrazovanje neophodna je ulaznica za ulazak u domenu dobro plaćenih poslova na neoliberalnom tržištu (Burcar, 2011.).

1995. godine na Četvrtoj svjetskoj konferenciji žena (Dokmanović, 2002.).

(Feministički) znanstvenici kritički se odnose prema neoliberalizmu jer nastoje dokazati da njegova ekspanzija ima negativne posljedice za žene budući da povećava ekonomsku nejednakost i "de-demokratizaciju". Neoliberalne politike sa svojim redukcijskim tretmanom svih društvenih pitanja značajno su promijenile gospodarsku situaciju. U posljednjih nekoliko desetljeća svjedoci smo značajne rekonstrukcije obitelji, srodstva i intimnih odnosa, koji su prožeti logikom tržišta te su postali manje obilježeni stalnim obiteljskim vezama. Neoliberalne društvene, ekonomske i političke promjene izravno su povećale spolnu nejednakost, kroz nerazmjern utjecaj na ženske poslove i socijalnu skrb, i utjecale na stvaranje manje gostoljubivog političkog konteksta za učinkovit angažman žena u javnoj sferi, kao i za inovativne rodne politike. Globalna neoliberalna ekonomija oslanja se na ženski rad, ali i u sve većoj mjeri i na feminizaciju rada koja označava kvantitativni porast žena na globalnom tržištu, posebno u uslužnim djelatnostima, i sve veću potražnju za *care work* radom. Feminizacija rada također označava kvalitativnu promjenu u radu: prisutnost povijesnih obilježja ženskog rada, kao što su nesigurnost, fleksibilnost, fragmentarnost, nizak status i male plaće, kao glavnih obilježja svakog rada u globalnom kapitalizmu (Oksala, 2013.). Feministički orijentirani ekonomisti ističu da se spolna i rodna nejednakost ne mogu opravdavati pojedinačnim izborima određenih poslodavaca, odnosno njihovim odlukama koga će zaposliti. Spol, između ostalih, dobiva i političku i ekonomsku dimenziju jer je to osnovno načelo strukturiranja političke ekonomije koja nije imuna na spolnu nepravdu. Rodna neravnopravnost uključuje androcentrizam i kulturni seksizam koji prožima devalvaciju i podcjenjivanje žena koji se manifestiraju i kroz seksualno zlostavljanje, seksualno iskorištavanje, sveprisutno nasilje u obitelji, trivijaliziranim i ponižavajućim stereotipnim prikazima žena u medijima.

Spolna nejednakost strukturirana je tržišnim silama koje su rezultat diskriminatornih praksi naslijeđenih iz prošlosti, kao i rezultat moćnih tržišnih dionika koji kroz izbor zaposlenika ostvaruju vlastite interese (Kabeer, 2012.). U suvremenom korporativnom kapitalizmu, hegemonijska muškost, kao i rodne norme, dodatno spotiču žensku društvenu moć (Adamović, 2011.). U mnogim se vidovima rodna ekonomija održava pomoću "orodnjenog rada"⁹, koji nije uvijek plaćen, koji se odvija izvan i unutar kuće (Hossfeld, 2009., navedeno prema

9 "Orodnjavanje" rada podrazumijeva rodne podjele na tržištu rada u svim segmentima (horizontalno, vertikalno, prema profesijama i prema područjima obrazovanja), po uzoru na tradicionalno odijeljene rodne uloge u obitelji i kućanstvu (Reskin i Hartmann, 1986.; Walby, 1990.; Chant, 2003.; 2007.; Hossfeld, 2009. i drugi; navedeno prema Gačić, 2011.:26). Terminom "orodnjavanje" (engl. *engendering*) označavaju se sva društvena i kulturalna "pakiranja" tijekom procesa socijalizacije koja su za djevojčice i dječake definirana od rođenja. (http://www.zenezenama.org/zene/images/dokumenti/publikacije/trening_materijal.pdf, stranica posjećena 11.9.2013.).

Galić, 2011.). S obzirom na to da su poslodavci i radnici većinom muškarci, oni zajedno djeluju protiv žena. Naime, poslodavci i radnici mogu biti angažirani u borbi oko plaća i uvjeta rada, ali su oni ujedno i skupine koje imaju koristi od isključenosti pojedinih skupina (žena). Poslodavcima je u interesu rodnu podjelu poslova koristiti kao sredstvo slabljenja klasne solidarnosti, dok su organizirani muški radnici, predstavljajući se jezgrom radne snage koja drži stalna radna mjesta, osiguravaju obiteljske plaće i socijalno osiguranje, stvorili prepreke konkurenciji iz slabijih dijelova radne snage, uključujući i žene (Galić, 2011.). Ta ograničenja, kao i ostali oblici suptilne diskriminacije, ostvarena su u okvirima koji nameću i distribuiraju strukture moći pa tako i spol ima nepovoljan položaj upravo radi ograničenja koja su proizvod *muških struktura moći*. Spomenuta ograničenja dobivaju različite oblike u različitim kontekstima te mogu poslužiti u analitičke svrhe radi stvaranja "stiliziranih kategorija" koje pomažu istaknuti institucionalnu, a ne isključivo individualnu prirodu prepreka. Osim razlika individualne i kolektivne prirode, potrebno je razlikovati "intrinzičnu rodnost" onih koji stvaraju "rodne prepreke" jer ove "vrste" rodnosti mogu poslužiti u tumačenju manjeg udjela žena na visokim i najvišim pozicijama (Bassey i sur., 2012.).

Složeni fenomeni po prirodi svojeg nastanka također su složeni i po prirodi (eventualnih) rješenja i rješavanja. Taj odnos vrijedi u pokušajima rješavanja podzastupljenosti žena. Kako su u stvaranju spolne diskriminacije žena (na tržištu rada) svoj doprinos dali mnogi vidljivi i manje vidljivi čimbenici, tako se pri davanju prijedloga miješaju različiti pristupi, različiti organizacijski i sadržajni koncepti koji ne sadrže jamstvo za promjenu nabolje. Jedan od mogućih pristupa je i konceptualizacija osnaživanja žena koja treba dotaknuti mnoge vidove (promjene) života žena, koja je važna pojedinačno, ali i u međusobnim odnosima s drugim vidovima.

Osnaživanje treba biti izravno usmjereno na samopercepciju žena i osjećaj vlastite vrijednosti te na (promijenjeni) društveni identitet kao i na poštovanje njihove snage, sposobnosti i spremnosti mijenjanja podređenog (statusnog) identiteta (Bertrand i Hallock, 2001.).

Što se tiče drugih praksi osnaživanja žena, valja istaknuti rodno upravljanje (*gender governance*) koje podrazumijeva značajnu prisutnost žena na mjestima gdje se donose značajne političke odluke, kao što je u nacionalnom zakonodavstvu, izvršnim tijelima vlasti, u vladama na ministarskim i predsjedničkim razinama te u sudskoj vlasti (Kolin i Čičkarić, 2010.). Prisutnost žena na tržištu nije rezultiralo društveno-ekonomskom jednakošću između muškaraca i žena, nego je riječ o feminizaciji globalnog tržišta pod kojom se podrazumijeva priljev žena na nisko plaćene poslove. Posljedica je feminizacije rada siromaštvo žena jer one tvore značajan udio u siromaštvu diljem svijeta (Galić, 2011.). U literaturi se

definiranje i mjerenje ženskog siromaštva temelji na konvencionalnim mjerama dohotka i potrošnje kućanstava ili na kvalitativnim i kvantitativnim mjerama "prava" i "sposobnosti". Potonji su "zarobljeni" socijalnim pokazateljima, kao što su pismenost, životni vijek, osnovne i srednje škole koje upisuju, pristup zdravstvenoj skrbi, stope smrtnosti majki, pristup zemljištu ili zaposlenju, razlike u plaćama, prosječna starost pri sklapanju prvog braka, stopa plodnosti, seksualni odnos i raširenost prostitucije (Moghadam, 2005.). Iako postoje različite dimenzije siromaštva, najosjetljivije na siromaštvo su žene (žene iz radničke klase i žene bez nekretnine), a osobito u zemljama bez sveobuhvatne socijalne politike.

Radi unaprjeđivanja političkih, ekonomskih, socijalnih i druga prava žena, važno je "orodnjavanje, koje prije svega treba shvatiti kao feminizaciju političkog prostora i institucija, kako bi se glas žena zaista čuo i kako bi se njihovi interesi i potrebe realizirali i kroz javnu politiku" (Kolin i Čičkarić, 2010.:121).

Različiti politički (iskupljujući) dokumenti dosad nisu pokazali snagu promjena i ostali su u sjenci okorjelih normi, vrijednosti i praksi koje su dozirano naklonjene ženama. Snagu promjena možda je potrebno polagati u ostvarenje strateške kontrole žena nad vlastitim životima i u (re)definiranje svojih odnosa s drugima. Time se otvaraju stvarne pretpostavke za ravnopravno sudjelovanje žena u redizajniranju zajednica u kojima žive, tako što će pridonositi pravednijoj i demokratskoj raspodjeli moći.

Kada bi se (pr)ocjene demokratičnosti zajednice donosile s pozicija "onih koji imaju i onih koji nemaju" pravo na odlučivanje i moć, one bi bile poprilično jednostrane. Potpunija procjena povezana je s razjašnjavanjem društvenog konteksta i implementacijom snažnih mehanizama koji šire (muški) društveni i kulturni prostor.

3. Kad pomisliš na menadžera, pomisli na muškarca¹⁰ i Žene poučavaju, muškarci upravljaju?¹¹

Iako je od sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća vidljiv porast žena u ukupnoj radnoj snazi, njihovo je sudjelovanje na rukovodećim mjestima minorno. Udio od više od 40% u ukupnoj svjetskoj radnoj snazi, ne prati značajnije sudjelovanje žena na višim rukovodećim mjestima, što znači da društveno-kulturni, institucionalni i osobni prostor nije oslobođen različitih (ne) transparentnih prepreka.

To što se udio žena smanjuje na višim razinama rukovodećih mjesta sugerira da je rasprava o društvenim ulogama i ravnopravnosti spolova i dalje daleko od rješenja. Istraživanja na međunacionalnoj i nacionalnoj razini pokazuju da postoje vrlo heterogeni razlozi koji udaljavaju žene s rukovodećih pozicija. Postoje razlozi koji upućuju na to da ženama u svim industrijskim zemljama najsnažniju prepreku tvore uporni spolni stereotipi da je menadžment muški posao. Na menadžerske pozicije gleda se "muškim očima" pa se muškarcima (muškim kandidatima) za rukovodeće poslove dodaju i pronalaze "više kvalifikacije" koje im osiguravaju takve poslove.

Prva istraživanja u području menadžmenta (provedena u SAD-u) do sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća uglavnom su bila orijentirana na stilove vođenja i nisu uključivala analizu spola kao varijable. U kontekstu takve analize, ugrubo su identificirani autokratski i demokratskom stil vođenja. Predmetom minuciozne analize bili su utjecaji ovakvih stilova vođenja na organizaciju – istraživao se njihov utjecaj na vrijednosti, na etos organizacije, na načine rada koji omogućuju menadžersku poziciju, povezanost stilova vođenja i rezultata rada te ostale povezanosti koje su mogle generirati poteškoće u vezi s menadžmentom. Jedan od razloga takva pristupa može se pronaći u (samo)podrazumijevajućem muškom spolu ove vrste posla: statistički pokazatelji išli su na ruku muškarcima jer su bili na svim značajnim pozicijama.

U empirijska istraživanja menadžerskih uloga dimenzija spola počinje se uvoditi u kasnijim periodima (Schein, 1975., navedeno prema Schein, 2001.). Većina istraživanja menadžerskih uloga i s njima povezanih stereotipa rezultirala je globalnim fenomenom koje je sažeto u stajalištu "kad pomisliš na menadžera, pomisli na muškarca" (Schein, 2001.). Takav je stereotip dugo vremena ženama zatvarao vrata i vjerojatno im čini najsnažniju prepreku u upravljanju, u svim zemljama, bez obzira na njihov stupanj razvoja. Uvriježeno je mišljenje da su

¹⁰ Engl. Think manager - think male.

¹¹ Engl. Women teach - men manage.

snaga i upravljanje muške tvorevine jer "samo su muškarci rođeni za upravljanje". Sve to iznjedrilo je psihološku prepreku kod žena pa se one i ne prijavljuju za menadžerske funkcije, a kada se i prijave, ne ulaze u uži izbor ili ostaju na nižim razinama. S druge strane, najviše menadžerske pozicije rezervirane su za muškarce (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2003.).

Istraživanja na području obrazovnog menadžmenta pratila su isti teorijski okvir. Devedesetih godina 20. stoljeća, istraživanja su doživjela teorijsku evoluciju jer se u istraživanja sve intenzivnije počeo uvoditi spol kao relevantna istraživačka varijabla.

U mnogim objavljenim radovima koji se bave brojevima, postoje relativno jasni pokazatelji o dominaciji žena u području obrazovanja. Na europskom prostoru može se govoriti o udjelu žena u području osnovnog obrazovanja od 75% do 90%. Analitičkim pristupom identificirano je nekoliko stupnjeva feminizacije nastavničkog poziva. Blaga tendencija feminizacije nastavničkog poziva vidljiva je u zemljama u kojima je nešto više od 50% nastavnica. To su zemlje poput Kine, Egipta, Irana, Saudijske Arabije, Namibije, Indonezije i Japana. Izrazita tendencija feminizacije nastavničkog poziva vidljiva je u onim zemljama u kojima se udio žena u strukturi nastavničkog kadra kreće od 68% do 83%, kao što su Luksemburg, Norveška, Francuska, Španjolska, Portugal, Velika Britanija, Njemačka i Kuvajt, dok je gotovo završena feminizacija (ili će biti do kraja 21. stoljeća) nastavničkog poziva vidljiva u zemljama u kojima je udio žena veći od 84% kao što je, primjerice, slučaj u Sloveniji, Hrvatskoj, Bugarskoj, Slovačkoj, Ukrajini, Brazilu, Austriji, SAD-u i Italiji (Radović, 2007.). Slično kao i u gospodarskom menadžmentu koji prati statistički spolni disparitet, i područjem obrazovnog menadžmenta dominiraju muškarci, posebno na višim razinama (Kottis, 1993.; Gold, 1997.). Iako je nastavnička profesija feminizirana, na najvišim su položajima uglavnom muškarci. Za obrazovni menadžment vrijedi "žene poučavaju, muškarci upravljaju" u čemu je sažet najočitiji ortodokсни stav da vodstvo u pravilu pripada muškarcu¹². Čak i na "pravim ženskim fakultetima, malo upisanih muškaraca od 3% vjerojatno su budući ravnatelji škola". Mali broj muškaraca moguće je tražiti "u loše plaćenom zanimanju koje proizvodi fakultet i koje je rezervirano za žene" (Avelini Holjevac, 2007.:18).

Uzroci podzastupljenosti žena u obrazovnom menadžmentu nalaze se u "urođenim" materinskim kvalitetama koje su potrebne za izravan rad s djecom, a koji mogu predstavljati velike prepreke upravljanju. Osim toga, za globalnu situaciju da žene poučavaju, a ne upravljaju opravdanja se pronalaze u lakšem uravnoteženju obiteljskih i poslovnih obveza za koje je poziv učiteljice prikladan.

¹² Vidi: Avelini Holjevac, I. (2007.). Žene u znanosti. http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/images/pdf/zene_u_znanosti-objedinjeno-novo.pdf. (stranica posjećena 10.2.2014.).

Smatra se da je najprikladniji posao za žene posao učiteljice koji za ženu predstavlja važan spoj duhovnog i biološkog materinstva (Vrcelj i Mušanović, 2011.). Živeći u patrijarhalnom sustavu koji se manifestira ne samo kroz društvene institucije (moći) već i društvene prakse koje su (bile) segregacijske prema ženama, žene (učiteljice) naviknute su na to da im muškarci naređuju pa se takvi obrasci ponašanja uzimaju kao dostatni argumenti za neznanje obavljanja (naj)viših obrazovno-menadžerskih funkcija na kojima se donose važne obrazovno-političke odluke.¹³

Niže pozicije u obrazovnom menadžmentu, kao i posao učiteljice, slabije su plaćena radna mjesta što je u skladu s prevladavajućim stavom da je takva vrijednost rada (žena) učiteljica dovoljna budući da one nisu hraniteljice obitelji. Muškarci su hranitelji obitelji pa trebaju biti na menadžerskim položajima koji donose više novca. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u osnovnim školama u Republici Hrvatskoj zaposleno je 84,8% žena, u srednjim školama 65,9 % žena, a na sveučilištima, u akademskoj godini 2011./2012., bilo je 47,8% zaposlenih žena. Značajno je istaknuti da kada se radi o ženama zaposlenim na sveučilištima njihov udio također varira s obzirom na znanstveno-nastavna zvanja. Naime, redovitih profesorica bilo je 28,3% u odnosu na 71,7% redovitih profesora. Izvanrednih profesorica bilo je 41,4%, a docentica 46,8%.¹⁴ Obrazovni viši menadžment u našoj su zemlji obilježile rijetke žene (rektorice Sveučilišta u Rijeci, Zagrebu, Osijeku i Dubrovniku).

“Stakleni strop” je “probila” prof. dr. sc. Katica Ivanišević, prva žena rektorica u povijesti Hrvatske (rektorica Sveučilišta u Rijeci od 1993. do 1998. godine) i prva žena predsjednica Županijskog doma Hrvatskog državnog sabora. Na Sveučilištu u Zagrebu “stakleni strop” “razbijen” je 2002. godine, kada je nakon 79 rektora u 92 mandata od 1669. godine kada je Sveučilište osnovano, prvi put na mjesto rektora izabrana žena prof. dr. sc. Helena Jasna Mencer¹⁵.

13 Četrdesetšestogodišnja rektorica Kalifornijskog sveučilišta u Santa Cruzu, Denton Dee Denise, obilježila je američku sveučilišnu povijest kao prva izabrana rektorica homoseksualne orijentacije. Zalagala se je da se što veći broj žena i drugih manjina uključi u studij prirodnih i tehničkih znanosti, na kojima su, po njezinu mišljenju, predugo dominirali bijeli heteroseksualni protestanti. Denton je stekla veliki ugled u feminističkim krugovima nakon žestoke kritike svojeg kolege sa Harvarda, Larryja Summersa, optuženog za seksizam jer je izjavio da su žene “prirodno sklonije” društvenim nego tehničkim znanostima. Izvršila je samoubojstvo nakon žestokih kritika koje je dobila jer je svoju životnu partnericu postavila na mjesto načelnice za međunarodni strateški razvoj sveučilišta (<http://www.index.hr/vijesti/clanak/lezbijiska-rektorica-uglednog-kalifornijskog-sveucilista-skocila-u-smrt/320390.aspx>, stranica posjećena 2.3.2014.).

14 Vidi: Žene i muškarci u Hrvatskoj 2013. Državni zavod za statistiku. http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2013.pdf, (stranica posjećena 13.11.2013.).

15 Vidi: <http://www.lupiga.com/vijesti/prva-rektorica-zagrebackog-sveucilista>, (stranica posjećena 13.11.2013.).

U knjizi *Dancing on the Ceiling - a Study of Women Managers in Education*, Hall (1996.) je analizirala utjecaj spola na ponašanje u obrazovnom menadžmentu. Iskustva žena u ovom poslu, koje je autorica prikupila, pokazala su da stereotipna slika o sličnosti obrazovnih menadžerica s muškarcima koji nemaju suradničke osobine, nije utemeljena. Istraživanje je pokazalo da je spol nevažan, odnosno da je uspjeh u obrazovnom menadžmentu više povezan sa stilom vođenja te osobnom vizijom razvoja škole i očekivanjima. Kako je muška kultura dominantna i u obrazovnom menadžmentu, znanstvenici koji istražuju ovaj fenomen prilično su jedinstveni u odabiru teorijsko-istraživačkog pristupa. Teorije o ponašanjima u obrazovnom menadžmentu primarno se temelje na ponašanjima muškaraca koja se prenose na ponašanja žena. Povijesno gledano, takav pristup i konceptualni okvir određen je najprikladnijim za razumijevanje menadžerskog ponašanja jer nije postojao suprotan, budući da je na rukovodećim položajima bilo malo žena (Eckman, 2002.).

Pri analizi bilo kakvog položaja žene i položaja bilo koje žene, ne treba izostaviti da je u mnogim kulturama uloga majke i domaćice ženska “norma” pa profesionalne ambicije nužno dovode do sukoba (podijeljenih) uloga. Taj sukob nastaje zbog nedostatka vremena koje je potrebno provoditi u radnoj organizaciji, što je pretpostavka napredovanja do menadžerskih poslova, odnosno vremena koje je ženi potrebno da bi uspješno obavila sve dužnosti majke i domaćice (Paddock, 1981.). Osim vremenske dimenzije kao jednog od razloga nastanka sukoba uloga, sukob uloga kod žena također izaziva i nametnuti muški referentni menadžerski imidž kojeg one nisu sposobne stvoriti i/ili imitirati (Pounder, 1994.).

Ključan stav o preprekama i kolektivnom životu žena nude oni autori koji ih smještaju u kontekst (re)tradicionalizacije. Ograničene nizom uvjeta, žene u profesionalnoj domeni sporije napreduju u odnosu na muškarce. Očekivano postignuće događa se kasnije pa žene najčešće spadaju u kategoriju “biljke koja kasno cvjeta”¹⁶ (Young, 1992.). Spomenuti izraz odnosi se na osobe koje posjeduju stručnost, vještine i zrelost, ali su profesionalni uspjeh postigle u kasnijoj dobi.

Istraživači su istaknuli da intrinzične ili osobne prepreke utječu na život žena i udaljavaju ih od određenih poslova koji se smatraju muškima, te da su te prepreke duboko ukorijenjene u tradicionalnim i stereotipnim stavovima društva o ženskim osobinama. Intrinzične prepreke nastaju kao rezultat socijalizacije i uloga koje se ženama dodjeljuju tijekom odrastanja. Tradicionalni pristupi smanjuju samopouzdanje žene te “podgrijavaju” njezinu želju da ugodni muškarcu i da o njemu ovisi. Osim tih očekivanih ponašanja, odgoj može poticati strah od uspjeha, odsutnost profesionalne usmjerenosti i nerazumijevanje “politike” napredovanja. Također, žene često internaliziraju negativne stereotipe koje drugi imaju o njihovim ulogama i sposobnostima (Ozga, 1993.).

16 Engl. late bloomer.

Posljedice dominacije muškaraca tijekom povijesti bile su isključivanja žena iz prostora znanosti, iz prostora politike i drugih područja upravljanja u kojima su uočene sklonosti muškaraca za dominacijom. Kao po pravilu, sve znanosti imaju očeve, visokoškolskim institucionalnim upravljačkim prostorom dominiraju muškarci, politički su moćnici muškarci, pa se podzastupljenost žena u (obrazovnom) menadžmentu može tumačiti i nepostojanjem ženskog uzora. Od uzora "očišćenog prostora" koji je neodvojiv od šireg konteksta moći, šalje se snažna poruka ženama na nižim profesionalnim položajima da će teško ili nikako zauzeti više položaje, a ako ga slučajno i osvoje, teško će ga zadržati jer, eto, nisu uspjele ni druge. Slanjem takve poruke, stvara se (implicitna) vrijednost i organizacijska kultura oblikovana *old-boys club*¹⁷ načinom poslovanja, koja se često otkriva kao najsnažnija prepreka ženama koje žele sudjelovati u višem (obrazovnom) menadžmentu. Praktična dimenzija ove prepreke manifestira se u povezanosti muškaraca koji su stjecali obrazovanje u istim institucijama ili su zajedno napredovali u istoj korporaciji, a ta njihova povezanost izolira sve one koji nisu "njihovi". *Old-boys club* ima sklonost promicati muškarce koji su im slični i kolege kojima se zauzvrat za njihovu pomoć na taj način vraća usluga (Leorhardt, 1998.; Prijić-Samaržija, Avelini Holjevac, Turk, 2009.).

Korporacije često ističu da su njihovi kriteriji odabira kandidata za viši menadžment transparentni te da se temelje na rezultatima rada i sposobnostima. Međutim, "muška razvojna linija" obilježena je stalnim napredovanjem i vrlo je rijetko mogu prekinuti organizacijske prepreke. Do profesionalnog diskontinuiteta može doći ako je napadnut "legitimni prostor moći" nekog drugog muškarca. Da kriteriji nisu transparentni, niti ujednačeni za muškarce i žene, vidljivo je iz različitih pokazatelja kvantitativne i kvalitativne prirode. Djevojčice i žene tijekom obrazovanja postižu bolji akademski uspjeh od dječaka koji, međutim, ne prati odgovarajući profesionalni uspjeh. Dakle, i onda kada muškarci i žene imaju ista ili slična obrazovna postignuća, muškarci će, općenito, brže napredovati i zauzeti uglednije statusne pozicije, kada je mjerilo količina moći i novca. Artikulacija odgovora na pitanje zašto je tako portretirana (menadžerska) stvarnost korelira s "muškim udrugama" koje dovršavaju proces izoliranja žena. S obzirom na to, žene nemaju sličnu praksu jer tradicionalno nisu bile sastavni dio snaga unutar korporacije. Svoje uporište za dokazivanje u menadžerskom muškom svijetu žene pronalaze u imitiranju iskustava povezanih s muškarcima, kao što su agresivnost,

¹⁷ Neslužbeni sustav prema kojem novac i moć imaju bogati bijeli muškarci, a koje su stekli kroz "incestuozne" poslovne odnose. To podrazumijeva uspostavljanje poslovnih odnosa ("ja tebi ti meni") na skupim tečajevima golfa, u ekskluzivnim *country* klubovima, u izvršnim *sky* ložama, na sportskim događanjima itd. Radi se o mjestima gdje su žene i manjine tradicionalno isključeni pa time gube interes i mogućnosti za ozbiljnim poslovnim transakcijama ili razgovorima. Članovi ne moraju nužno biti zlonamjerni, ali *Old Boy's Network* može spriječiti uspjeh žene i pripadnika manjine u poslovnom svijetu (Leorhardt, 1998.).

autoritarnost i druge osobine koje su prepoznate kao osobine "dobrih muških" vođa. Kada se žene nađu na upravljačkim položajima, suočavaju se s dvojbom trebaju li portretirati (stereotipni) ženski "trag" ili portretirati "muške" osobine kojima su dodijeljeni epiteti poželjnog menadžerskog ponašanja (Grogan, 1996.). Promatrajući različite ograničavajuće društvene sile s kojima su se žene susretale i s kojima se susreću, treba istaknuti da odgojno-obrazovne institucije nisu pokazale interes za tim da poučavaju žene kako, primjerice, preoblikovati svoje interakcije ili kako točno procijeniti svoje mogućnosti. Takav stav relevantnih institucija, koji pokazuje nezainteresiranost za život žena, prema mišljenju Linde Babcock i Sare Laschever značajno je utjecao na nepovlašten položaj žena (Babcock i Laschever, 2003.). Naime, kada je Linda Babcock upitala dekana fakulteta na kojem je radila kako to da se studenti prijavljuju da na tečajevima budu predavači, a studentice se prijavljuju da budu pomagačice, dekan joj je odgovorio: "Više muškaraca to traži. Žene jednostavno ne traže". Autorice smatraju da žene, iako su im se životi promijenili zbog napretka prema njihovoj ekonomskoj i socijalnoj jednakosti te su time postali vrlo složeni, nisu naučene reći što žele *jer ih nitko i ne pita*. Oslanjajući se na istraživanja iz područja psihologije, sociologije, ekonomije i organizacijskog ponašanja, kao i desetke intervju s muškarcima i ženama iz svih životnih domena, identificirale su značajne razlike između muškaraca i žena kada se radi o njihovim sklonostima za pregovore o onome što žele. Kako žene ne znaju pregovarati, tijekom svoje karijere mogu pretrpjeti gubitak od pola milijuna dolara koji je nastao kao posljedica lošeg dogovora oko prve plaće. Mala početna razlika s vremenom se pretvara u velike razlike pa se nejednakosti između muškaraca i žena, između rasnih skupina, odnosno između heteroseksualaca i homoseksualaca, značajno akumuliraju i daju prednost jednoj skupini na štetu druge. Pregovaračke sposobnosti mogu, ističu autorice, promijeniti njihov položaj. Znati pregovarati znači znati prepoznati potrebu suptilne prilagodbe okolnostima koje mogu snažno utjecati na tuđa uvjerenja i ponašanja jer velike promjene slijede iz malih događaja, zaključuju autorice.

Kada bismo htjeli dati općenitu ocjenu stanja u menadžmentu, za što imamo dovoljno numeričkih i drugih argumenta, mogli bismo zaključiti da je muška dominacija u (obrazovnom) menadžmentu svjetski fenomen. Zakonodavstvo je više-manje naklonjeno ženama, što im omogućuje aktivno sudjelovanje u mnogim društveno relevantnim događajima. Međutim, tu demokratsku zakonsku praksu narušavaju poteškoće različitih vrsta koje ograničavaju žene i zadržavaju ih na nižim profesionalnim položajima. Pored već legendarnog "staklenog stropa" i "staklene litice"¹⁸ koje čine snažne prepreke i onemogućuju sudjelovanje žena na višim položajima koji se u društvu više vrednuju, javljaju se i druge samonametnute prepreke. Smatra se da "stakleni strop" nije najznačajnija

¹⁸ Engl. glass cliff.

prepreka koja žene drži podalje od menadžerskih položaja, nego da veće prepreke čine osobni čimbenici, kao i "samonametnuti psihički stakleni strop" koji u većoj mjeri koči napredovanje žena (Austin, 2000.). Patrijarhalno razmišljanje dovelo je do toga da se žene smatraju inferiornima muškarcima, da druge žene smatraju suparnicama u potrazi za patrijarhalnom potvrdom te da same sebe i jedna drugu procjenjuju s ljubomorom, strahom i mržnjom (Vrcelj i Mušanović, 2011.). Mnoge žene koje "rašire krila" u namjeri da "polete" do viših menadžerskih položaja, ostaju na nižim položajima jer nakon sagledavanja društvene zbilje odustanu i prihvate svoj položaj kao nužan društveni proizvod. Pored praktičnih neprijatelja, žene imaju i teorijske neprijatelje u svim onim teorijama koje muškarce proglašavaju "pametnijim spolom".

Spolna segregacija u poslu jedan je od dominantnih problema diljem svijeta. Smatra se da će 40% muškaraca i žena morati promijeniti svoje glavno zanimanje da bi se postigla podjednaka spolna zastupljenost u svim poslovima. Mnoga istraživanja koja se bave ovim problemom, usmjerena su na iskustva žena u poslovima u kojima dominiraju muškarci. Najveća pozornost u okviru tih istraživanja usmjerena je na poteškoće s kojima se suočavaju žene koje u svoj život pokušavaju uklopiti dominantno muški posao.

Prema istraživanju časopisa *New York Times*, u posljednjih 10 godina muškarci sve više ulaze u industrije u kojima dominiraju žene, u nadi da će pronaći veću poslovnu sigurnost i bolju ravnotežu svojeg privatnog i poslovnog života, budući da se poslovi kojima dominiraju žene smatraju mirnijima (Matić, 2012.). Valja istaknuti da ni muškarci koji se nađu u netradicionalno muškim zanimanjima nisu imuni na stereotipe upravo iz razloga što se njihov rad mjeri prema uspjehu muškaraca u "muškom poslu". "Ženska zanimanja" proizvode stereotipe o muškarcima pa oni postaju feminizirani, s time da feminizacija u tom kontekstu ima negativne spolne i seksualne konotacije. Međutim, muškarci se rijetko susreću sa "staklenim stropom", "staklenim zidom" i "staklenom liticom", već se "staklenim pokretnim stubama"¹⁹ ili "staklenim dizalom"²⁰ (strmoglavu) promiču na rukovodeća mjesta (Williams, 1992.).

Iako su se mnogi teoretičari ozbiljno bavili i bave se različitim vidovima i pitanjima *politike ženskog identiteta*, treba priznati da su rasprave proizvele više pitanja nego odgovora. One jesu potaknule relevantne dionike na određeno afirmativno djelovanje čiji su rezultati još uvijek vrlo skromni. Kritička feministička procjena tog djelovanja povezuje teorije "moći i politike" s muškarcima i kroz zakonodavstvo i sudske presude s djelovanjem koje u suštini podržava društvene odnose muške dominacije u društvu (Stromquist, 1997.). Zbog promjene

19 Engl. glass escalator.

20 Engl. glass elevator.

položaja žena i njihova sudjelovanja u menadžmentu preostaje izazov stvaranja "društvenog krajolika" koji će uvjeriti žene da mogu biti uspješne (obrazovne) menadžerice, da mogu biti nositeljice napretka, da svojim primjerima mogu uzdrmati i odbaciti stare socijalizacijske i tradicionalne norme koje ih drže dalje od vodećih položaja (Rivers Wrushena, Sherman, 2008.).

Iako sustavi koji podjele temelje na spolu mogu biti (i jesu) otporni na promjene, pod pritiskom drugih strukturnih procesa, koji dovode u pitanje sve ono što počiva na strukturama rodne moći, takvi sustavi mogu prigrliti nove tipove i oblike zajednica, poslova, nove ekonomske odnose i tipove proizvodnje u kojima pravedno mjesto imaju i žene i muškarci.

Snažno sljubljena obrazovna politika i iz nje izvedeni obrazovni sadržaji s artikuliranom općom politikom, trebaju smoci snage i predvidjeti jedan kritički, suprotan sustav. Kao pedagoginja vjerujem da obrazovanje može uzdrmati strukture rodne moći i iskorijeniti rodne temelje. Sadržajni i metodički potencijali obrazovanja trebaju i mogu dovesti do transformacije i stvaranja pravednijeg svijeta.

4. **Žene u (obrazovnom) menadžmentu – Kad pomisliš na menadžericu, pomisli na superženu bez djece!?**²¹

Svjetski je fenomen da se žene u (obrazovnom) menadžmentu susreću s preprekama koje djeluju različitim dinamizmom i intenzitetom, stvarajući pritom poteškoće njihova međusobnog razlučivanja. Upravo ta kompleksnost odnosa pokazatelj je da je ljudsko (muško) društvo zajedno sa svojim institucijama razvilo različite, čak perfidne mehanizme kontrole, potlačenosti, segregacije, diskriminacije i drugih oblika moći i dominacije. Moguće je da su ove poteškoće utjecale na porast istraživanja o ženama u (obrazovnom) menadžmentu koje su, usprkos ograničenjima, osvojile (malen) prostor za osobnu slobodu i izražavanje u (obrazovnom) menadžmentu. Podrazumijeva se da bez analiziranja i izravnog promatranja ženskih i muških menadžera “u akciji” ne možemo dobiti valjane zaključke pa su stoga njihova iskustva značajna za istraživanje vrlo heterogenih problema. Posebno su značajna iskustva žena zbog naginjanja istraživača ka *monokulturi moći* (Fitzgerald, 2003.) koja je nastala uslijed dominacije muškaraca u domeni moći i vlasti, a kojom se fragmentirano mogu sagledati ženske (auto) biografije. Istraživanja o ženama u (obrazovnom) menadžmentu pokazuju prevagu stajališta iz angloameričke prakse, što ostavlja dojam da (s)poznavanje tog fenomena sa tog stajališta dobiva univerzalnu strukturu. Takvo generaliziranje nije potpuno prihvatljivo, budući da je potrebno istraživati i uvažavati kontekst kulture koji oblikuje istraživani fenomen. Iz prevage angloameričkog stajališta, značajna se pozornost pridaje oblikovanju kolektivnog identiteta na temelju spola i njihova dijeljenja zajedničkih iskustava u (obrazovnom) menadžmentu kao i u različitim načinima za omekšavanje prepreka i pokušaja kreiranja ravnopravnih (menadžerskih) praksi. Uglavnom, većina žena koje su uspjele u dominantno muškoj (bijeloj) menadžerskoj kulturi, definiraju se osobama povlaštenog statusa, a takva procjena počiva na zapadnim tradicijama koje su proizvele određenu vrstu implicitnog konsenzusa da (bije)le žene u određenoj mjeri mogu sudjelovati u (obrazovnom) menadžmentu. Metanarativni pristupi, koji definiraju i opisuju iskustva i praksu žena i obrazovnih menadžerica, bave se fiksnim tvorevinama pa razlike između i unutar skupine žena nisu moguće (crna žena nije žena) (Oplatka, 2006.).

Iako istraživanja nisu izrodila jedinstven, monolitan koncept, ona su aktualizirala pitanja koja se tiču karijere žena na vodećim položajima, nastojeći pronaći rješenja za redizajniranje (obrazovnog) menadžmenta koji je još uvijek muški fenomen.

21 Engl. Think female manager, think childless superwoman!

Premdasustatički argumenti u korist žena u (obrazovnom) menadžmentu dosta skromni, postojanje žena ipak baca drugačije svjetlo na sagledavanje institucionalnih i širih društveno uvjetovanih mehanizama segregacije. S druge strane, dijeleći moć menadžmenta, žene također pokazuju svoju sposobnost u stvaranju drugačije stvarnosti. U stvaranju *nečeg drukčijeg* žena “koja je uspjela, iza sebe ima zasigurno mnogo rada i profesionalnog usavršavanja, a povrh svega upornosti, jer mora mnogo više pokazati od svojih muških kolega. Žena može biti uspješna u gospodarskim okvirima ako nije opterećena time da je žena, dok pri obavljanju posla kojim se bavi nikako ne bi trebala oponašati muškarce, već se treba usredotočiti na svoju stručnost i intuiciju” (Galičić, Ivanović, 2006.:84). Žene u (obrazovnom) menadžmentu moraju intenzivnije raditi i truditi se stoga što “seksizam, povezan s patrijarhatom, reproducira strukturu moći u kojoj su žene definirane kao podređene i podvrgnute eksploataciji i ponižavajućim postupcima. Diskriminiranjem, žene su lišene prava na jednake ekonomske resurse, zakone o radu, institucionalna prava i norme. U takvim uvjetima žene često imaju ograničenu moć i autonomiju pa je vjerojatnije da će postati tajnice, nastavnice, a ne menadžerice ili ravnateljice. Žene zatrpane poslom kod kuće i na poslu jednostavno nisu “materijal” za napredovanje” (Vrcelj i Mušanović, 2011.:68).

U raspravama o položaju žena u (obrazovnom) menadžmentu, dominantna su stajališta koja institucionalno-organizacijske prepreke povezuju s mehanizmima za ozakonjenje moći muškarca. U početku su organizacije bile vrlo jednostavne – imale su dvije suprotstavljene skupine kao što su poglavice i pripadnici plemena, kraljevi i podanici, šefovi i radnici. Međutim, s pojavom industrijske revolucije, porasla je i složenost organizacija jer su one počele uključivati dioničare, upravljačke odbore, odbore direktora, službenika i namještenika. Složenost organizacije dodatno se povećala s interesnim skupinama i/ili dioničarima, predsjednikom odbora i/ili institucija, korporativnim predsjednicima i/ili glavnim operativcima (potpredsjednici, menadžeri i zaposlenici). Menadžerske i izvršne pozicije, zajedno s tehničkim i stručnim poslovima, bile su među najbrže rastućih zanimanjima između 1980-ih i 1990-ih godina. Postoji jedno važno pitanje za organizacije diljem svijeta, a to je kako asimilirati različitu radnu snagu (žene i pripadnike drugih manjina) u viši menadžment i druge dobro plaćene položaje u poslovnim organizacijama.

Žene u (obrazovnom) menadžmentu, uspjele su omekšati i/ili ukloniti različite prepreke. U okviru organizacijskih prepreka, posebno krutom smatra se prevlast muškog modela “uzlazne mobilnosti”²² koji od žena zahtijeva ulaganje većeg truda da bi napredovale u profesionalnoj hijerarhiji.

22 Vidi: Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver. http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Women_Matter_1_brochure.pdf (stranica posjećena 10.12.2013.).

Prepoznavanjem odnosa između konteksta i ideja o tome kako ljudi shvaćaju muškarce i žene, odnosno njihove uloge, teorija društvenih uloga može se upotrijebiti za objašnjenje očekivanih ponašanja. Kada se od žena očekuje da budu majke, od njih se očekuje da rade poslove koji ostavljaju prostora za uspostavljanje pozitivne ravnoteže između profesije i obitelji. Ovakva temeljna stajališta o ulozi žene umanjuju njezine potencijale, dok s druge strane, obitelj i brak imaju pozitivan utjecaj na muškarce, odnosno doprinose njihovoj profesionalnoj promociji na tržištu rada. Pozitivnu korelaciju muškarca i obitelji objašnjava nekoliko argumenata (Ginther i Kahn, 2006.). Prvi argument odnosi se na "dobar ulov" u braku, što je u korelaciji s dobrim ulovom na tržištu rada. Drugi argument podrazumijeva razmišljanje da će se muškarac kao hranitelj obitelji dodatno truditi na poslu zbog svoje odgovornosti prema obitelji, a treći govori da muškarce poslodavci mogu favorizirati upravo zbog toga što oni moraju izdržavati obitelj.

S obzirom na *mommy track*²³, smatra se da žene uglavnom mogu raditi manje odgovorne poslove jer je njihov prioritet podizanje obitelji. Upravo ta orijentacija ka obitelji često se upotrebljava kao argument koji uspješno podupire mit da uspješne žene ne mogu biti uspješni menadžeri jer nisu u stanju nadzirati više prioriteta i upravljati njima. Osim toga, različita istraživanja o obrazovnom menadžmentu iz 1950-ih i 1960-ih godina, uglavnom su bila usredotočena na proučavanje nastave i uloge ravnateljica u (ne)uspjehu i problemima u ponašanju učenika. Takva istraživačka orijentacija opravdavana je time što se smatralo da žene ne mogu artikulirati drukčiju viziju institucije, osim vizije bliske kulturi brige (o djeci) (Muller Sullivan, 2012.). U većini istraživanja zajednički je zaključak da žene moraju, bez obzira na to gdje se na profesionalnoj ljestvici nalaze, održavati ravnotežu između svoje roditeljske i profesionalne uloge. Uspostavljanje ravnoteže dobiva na težini ako žena obavlja odgovorniji posao kao što je menadžment.

U zapadnim društvima, razlika između rada i društvenog i obiteljskog života, prema stajalištu Zygmunta Baumana, vrlo je fluidna i sveprisutna u mnogim poslovima. Takav suodnos posla i obitelji negativan je čimbenik za žene s (malom) djecom jer one u većini slučajeva ostaju primarni skrbnici te snose dodatnu odgovornost za organizaciju domaćinstva. Obveze u kućanstvu smanjuju mogućnosti napretka u menadžerskoj karijeri, čak i u situacijama kada parovi dijele brigu o djeci jer i tada više odgovornosti pripada ženama.

Posebnu težinu i pritisak osjećaju žene koje rade na fakultetima jer se nalaze u škripcu između dviju pohlepnih institucija kao što su obitelj i sveučilište (Morley, 2013.). Zadovoljiti *profesionalnu institucionalnu pohlepu* moguće je ako

23 Vidi: Landau, S. Tenure Track, Mommy Track. http://privacyink.org/pdf/tenure_track.pdf (stranica posjećena 10.12.2013.).

vrijedi izraz "Kad pomisliš na menadžericu, pomisli na superženu bez djece!?" (Liff i Ward, 2001.). Žene na sveučilištu trebaju se baviti istraživačkim radom, pisati radove da bi napredovale, održavati nastavu i obavljati različite poslove kod kuće. Veća je vjerojatnost da će karijere (akademskih) žena biti prekinute zbog brige o djeci, nego što je to slučaj s karijerama (akademskih) muškaraca, što potkopava njihovu konkurentnost kada je riječ o promicanju žena u ključna tijela koja donose odluke. Također je potrebno istaknuti da ni žene koje nemaju djecu ili su *single* nisu značajno prisutne na rukovodećim položajima, što se opravdava pretpostavkama da će žene uvijek biti više angažirane u obiteljskim poslovima, bez obzira na to u kojoj vrsti zajednice žive. Takve su pretpostavke problematične jer jačaju tradicionalni binarni sustav rodnih uloga, zanemarujući pritom kulturološke razlike, razlike u socijalnom statusu, dobi i nizu drugih osobina koje su opravdane kod *puzzle* identiteta muškaraca i žena.

Iako postoje žene koje su uspjele pobjeći tradicionalnim obrascima ponašanja, ipak prevladavaju one žene koje svakodnevno osjećaju teret kućanskih i profesionalnih obveza. Njihova osobna stvarnost u situacijama kada moraju održavati ravnotežu između posla i obitelji, odnosno privatne zajednice, sadrži svu težinu tradicionalnih vrijednosnih normi i očekivanja.

Feministički diskurs ovog problema (nuklearnu) obitelj smatra velikom preprekom oslobađanju žena jer je majčinstvo dužnost koju su patrijarhalne strukture nametnule ženi kako bi je udaljile od centara odlučivanja i moći. Zbog takve društvene prakse, koja opterećuje žene, predlaže se (Lynch, 2010., navedeno prema Morley, 2013.) stvaranje sveučilišta kao "bezbriznih zona"²⁴ koje podrazumijevaju oslobađanje znanstvenika svih briga osim onih koje proizlaze iz profesionalnih odnosa. Ne može se reći da "bezbrizna zona" nije potrebna, međutim, ona je potrebna i u obitelji kako bi oslobodila žene obveza i nužnosti bavljenja kućanskim poslovima.

Spolnu analizu u (obrazovnom) menadžmentu treba uzimati vrlo jakim pokazateljem spolne selekcije. Iako se velike nade polažu u mogućnosti obrazovanja u kontekstu (re)dizajniranja različitih društvenih sredina i (re)pozicioniranja muškaraca i žena, iz dominacije muškaraca na upravljačkim pozicijama, djeca i mladi uče da je spolna neravnoteža nešto potpuno prirodno. Takva iskustva stečena u obrazovnim ustanovama se prenose i na druge institucije. Ako sva djeca uče u okruženju koje potiče androgenosti, politika menadžmenta trebala bi odražavati pluralistički sastav društva i zajednice (Chipunza, 2003.). Odgojno-obrazovne institucije trebale bi biti "njegujuće" institucije u kojima je upravljanje spolno uravnoteženo, čime bi se kod djece stvarala slika ravnopravnosti, podrške, razumijevanja i ohrabrenja različitosti.

24 Engl. carefree zone.

Kada bismo davali ukupnu ocjenu za različite rasprave o spolnoj neravnoteži u području menadžmenta, mogli bismo reći da se ona temelji na rodno orijentiranom stajalištu koje podzastupljenost žena u (obrazovnom) menadžmentu tumači spolnim obilježjima ponašanja menadžera gdje je spol zamišljen kao nepromjenjiva kategorija. Ovo stajalište stvara pojednostavljenu sliku i binarne kategorije u organizacijama (Jabeen, 2001.) te podrazumijeva hijerarhijski odnos između muškaraca i žena s tendencijom dominiranja muškog spola koji je nadređen i ženskog spola koji je podređen i definiran lošijim. Objašnjavanje razlika među spolovima često je tautološko – kada se identificiraju razlike (u radu) između muškaraca i žena, te se razlike objašnjavaju i tumače njihovim *različitostima* (Harris, 2008.).

S rodno orijentiranim stajalištem povezano je i organizacijsko-strukturno stajalište (Akpınar-Sposito, 2013.) koje se temelji na pretpostavci da organizacijske strukture oblikuju ponašanje žena na radnom mjestu. Posao koji netko obavlja može nositi mnoge povoljnosti i nepovoljnosti. Povoljne situacije najčešće su povezane s moći i prilikama, a njih imaju pojedinci koji su pripadnici dominantnije spolne strukture u organizaciji (muškarci). S druge strane, nepovoljne situacije povezane su s manjkom moći i prilika te otežanim napredovanjem, a s njima se susreću žene (Townsend, 2003.). Žene su tradicionalno smještene na niže pozicije u organizacijskoj strukturi jer uvjeti nisu skloni ženama, odnosno, kreirani su tako da ih isključuju. Takvo mapiranje (visoko pozicioniranih radnih mjesta) rezultat je društveno izgrađenih uloga prema kojima ženama najbolje odgovara zanimanje domaćice i majke. Kao “čuvarice ognjišta” žene su u svojim domovima izolirane i udaljene od sudjelovanja u izgradnji političke i korporativne strukture društva. S druge strane, na temelju društvenih uloga, od muškarca se očekuje da budu vođe u društvu. *Doing gender* (Lorber, 1994.), satkan od različitih utjecaja, priznaje da nije čudno da su visoko pozicionirani položaji “rezervirani samo za muškarce”. U takvom su prostoru muškarci stvorili organizacijsku kulturu koja može biti ograničavajuća za žene. Za utvrđivanje različitih tipova muške organizacijske kulture zaslužni su Maddock i Parkin (1994., navedeno prema Bagilhole, Powell, A., Barnard, Dainty, 2008.). Prema njihovom mišljenju postoje sljedeće organizacijske kulture:

- *The Gentlemen’s Club (Klub za gospodu)* – žene su domaćice, a muškarci idu na posao; većina žena ne može to promijeniti i prihvaća takve stavove;
- *The Barrack Yard (Vojarna)* – ovaj tip kulture prisutan je u hijerarhijskoj strukturi (kao što je vojna organizacija) s mnogo slojeva upravljanja; kultura je nasilnička i tlačiteljska, žene se ignoriraju te poput zaposlenika na pola radnog vremena koji se nalaze na nižim položajima, teško mogu napredovati;

- *The Locker Room (Svlačionica)* – isključujuća kultura gdje se stvaraju spolne reference kako bi potvrdile mušku heteroseksualnost; (bijeli) muškarci se “nabacuju” s puno seksualnih aluzija, a prema ženama, bez obzira na njihov status, postupaju se kao prema osobama koje su nisko u hijerarhijskoj strukturi;
- *The Gender Blind (Rodno sljepilo)* – ova kultura ignorira identitet i iskustva žena; ne uvažava se privatni život i osobne okolnosti i prema svima se jednako postupaju, što se smatra ispravnim i poželjnim;
- *The Paying Lip Service (Prazna obećanja)* – muškarci misle da nisu seksisti, dobro poznaju feminističke ideje i sebe smatraju poslodavcima koji osiguravaju ravnopravne uvjete, iako ništa konkretno ne rade da bi promovirali žene i pripadnike drugih manjina;
- *The Smart Macho (Pametni “muškarčina”)* – ovu kulturu obilježava ekonomska učinkovitost na štetu osobnih potreba; zaposlenici koji ne mogu raditi prekovremeno i žrtvovati obiteljski život neće uspjeti;
- *The Women as Gatekeepers (Žene vratarice)* – ova kultura nije “tipično muška” jer otpor prema ženama menadžericama dolazi od drugih zaposlenih žena koje imaju drukčije karijere ili su usmjerene na obitelj.

Žene koje se nađu na visokim položajima, nastoje imitirati ponašanje svojih muških kolega jer nemaju uzora i zbog toga što im ne pripada (stereotipni) imidž vođe. U nastojanju da se približe uspješnim muškarcima, počinju se ponašati “više muški” u uvjerenju da će tako srušiti spolne prepreke. Međutim, upravo je takvo ponašanje menadžerica svojevrsni *catch 22* (Oakley, 2000.) jer odabir pogrešnog ponašanja kojim gube svoju ženstvenost, ujedno narušava i njihovu menadžersku vjerodostojnost. Njihov postupak odabiranja divergentnog ponašanje u odnosu na očekivano žensko ponašanje, suradnici procjenjuju nedosljednim, a takva se procjena generaliziranjem prenosi i na profesionalno polje. Imitirajuće ponašanje procjenjuje se neautentičnim i neučinkovitim pa se menadžerice percipiraju nesposobnima (Oakley, 2000.).

Kako se u menadžmentu ipak počeo osjećati “ženski dodir”, posebno u neoliberalnoj ekonomiji, bilo bi pogrešno portretirati žene kao žrtve patrijarhalnih organizacija. To dakako ne znači da je sve kako bi trebalo biti i da treba odustati od mijenjanja spolnih diskriminacijskih praksi. Usprkos mnoštvu zakona i deklaracija kojima je cilj ukloniti sve oblike spolne diskriminacije, svakodnevnica pokazuje da učinci nisu zadovoljavajući. Osim toga, malo je pravnih instrumenata koji se bave ženama u kojima nije istaknuta ili barem spomenuta potreba za obrazovnim mjerama kao nužnim uvjetom za uspostavljanje novih ravnopravnih muško-ženskih društvenih odnosa. Utvrđeno je da je obrazovanje

važan čimbenik u borbi protiv siromaštva, kao i čimbenik osnaživanja žena. Također je utvrđeno da je obrazovanje moćno sredstvo koje može dati rješenja složenih globalnih i lokalnih problema, kakvo je, između ostalih, i menadžment. Međutim, kako "ženski" problemi (u obrazovanju) i dalje postoje, očigledno je da je teško "natjerati" tvorce (obrazovnih) politika da se na drukčiji način suoče s pitanjem ravnopravnosti. U tom je smislu osobito važno utvrđivanje sadržajne rodne pristranosti na svim razinama obrazovanja, čije će posljedice biti vidljive i u stvaranju (obrazovnog) menadžmenta. Znanstvenici bi trebali kritički ocjenjivati i, temeljem takvih pristupa, mijenjati akademski i znanstveni krajolik na makro, mezo i mikro razini (Husu, 2013.). Dinamičnost, složenost i različiti načini predstavljanja društvene nejednakosti na taj se način mogu promijeniti i utjecati na stvaranje rodno neutralne prakse, kao i na ravnopravnost spolova u svim životnim područjima. U suodnosu društvenih, političkih i znanstvenih kritičkih snaga leži potencijal promjena tradicionalnih (muških) konvencija.

5. Postoji li muški i ženski stil vođenja?

Kategorije "muškarac" i "žena" u mnogim su raspravama uzrok nedoumica zbog njihove, uvjetne punine, odnosno praznine. Prazne su jer nisu konačne i imaju transcendentalno značenje, dok se njihova punina raspoznaje u tome što, čak i onda kada se čini da su fiksne, u sebi još uvijek sadrže alternativu, izmiču definiranju i omogućavaju slojevito shvaćanje koje uključuje različite talente, seksualne sklonosti, osobnost, interese te (fragmentirana) osobna i društvena iskustva. Međutim, svakodnevnost roda kao načina strukturiranja društvenog života, zahtijeva njegovo jasno definiranje. U zapadnim je kulturama ova raznolikost i slojevitost organizirana u dva društveno i pravno priznata spolna "statusa" – muškarac i žena – odnosno niz atributa vezanih uz spol. Na temelju kriterija spola određuju se zanimanja, načini ponašanja, pripisuju se poželjne osobine i stvara se društveni identitet (Ransom, 2013.). U ponašanjima koja su društveno prihvatljiva za muškarce, odnosno žene, zrcali se hijerarhijski status osobe. Način odijevanja, redoslijed ulazanja u prostoriju, raspored sjedenja, dominacija u razgovoru, pozornost slušanja nečijeg govora te prekidanje u razgovoru, prostorna udaljenost između osoba i niz drugih suptilnosti "politike tijela" delikatni su pokazatelji moći i položaja. Međutim, "politika tijela" i drugi signali mogu imati manipulativnu dimenziju kako bi se ojačao ili poljuljao status, odnosno kako bi se (otvoreno) pokazao otpor prema nekome. Prema onim koji imaju nizak status u očima drugih postupa se tako da ih se ne sluša, njihovi se savjeti zanemaruju, njihove se eventualne ponude za vodstvo ne razmatraju.

Ako netko ima socijalna obilježja vođe, pojavljuju se mnogi sljedbenici koji podržavaju njegov status nadređenog, čak i u situaciji kada su počinili pogrešku i bacili sjenu na svoje sposobnosti vođe. S druge strane, osobe kojima je pridodan status podređenih moraju dokazivati svoje sposobnosti (Connelly i Ruark, 2010.). Stvoreni i prihvaćeni obrasci strukture i moći repliciraju društvena obilježja u širem kontekstu pa se na pojedinaca ne gleda kao na pojedinca, nego kao na predstavnika jedne (spolne) skupine koja može biti (ne)priznata, odnosno skupine koja je predodređena ili manje vrijedna za određene poslove. Za vođenje su određeni muškarci te su se rasprave o ženskim obilježjima smatrale nepotrebnim.

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća dogodila se značajna teorijska evolucija kada je riječ o (obrazovnom) menadžmentu. Krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, u vodećoj (američkoj) literaturi o obrazovnom menadžmentu, nije se raspravljalo u kontekstu spola, nego su se autori usredotočili na tipove vođenja. Najčešće se je pisalo o autokratskom i demokratskom vođenju i njihovim utjecajima na organizaciju (istraživalo se utjecaje na vrijednosti, etos organizacije, načine koji omogućuju menadžerski položaj, rezultate rada i slične teme). Naime, kada se nastojala utvrditi "spolnost"

tipova vođenja, tada je utvrđeno da je autokratski muški stil, a demokratski ženski stil, te se isticala ispravnost muškog stila vođenja bez znanstveno-istraživačkih uporišta (Gold, 1996.).

Dosadašnja su svjetska istraživanja u području stilova vođenja dugo vremena bila spolno neutralna, odnosno smatralo se da je jedini i ispravan način “muški”, što se može tumačiti dugovremenom dominacijom muškaraca na vodećim pozicijama.

Kada se u rasprave o stilovima vođenja uvodi *spolnost* stila, postavljaju se pitanja: *Jesu li žene dobre vođe? Jesu li bolje od muškaraca, u prosjeku, ili u nekim okolnostima?* Da bi se odgovorilo na ta i slična pitanja, javio se problem definiranja kvalitetnog, odnosno dobrog vođe. Što podrazumijevamo pod *dobrim vodstvom?* *Koje ponašanje obilježava učinkovitog vođu? Je li učinkovit vođa orijentiran prema rezultatima rada ili ga odlikuje sposobnost podržavanja i poticanja drugih ili ga pak odlikuje vještina motiviranja timova na uključivanje u zajedničke napore?* (Eagly, 2007.). Odgovor na pitanje što čini dobro vodstvo, nameće analizu odlika stila vođenja, odnosno potrebu jednog razmjerno općeprihvaćenog određenja stila. Stilovi su razmjerno postojani obrasci društvene interakcije koji tipiziraju vođe kao pojedince, dok stilovi vođenja nisu fiksna ponašanja, ali obuhvaćaju niz ponašanja koja imaju posebno značenje ili obilježavaju određenu funkciju (Eagly, 2007.).

Postoje i drukčiji pristupi koji biologiju žena smatraju “odgovornom” za postojanje prirodnih talenata za vođenje.²⁵ Za razliku od muškaraca za koje je svojstven *step thinking*, za žene je karakterističan *web thinking*. Vjerojatnije je da će se muškarci usredotočiti na jednu stvar te da će tendirati ka kategoriziranju relevantnog materijala i analizi podataka linearno te traženju uzroka pojavama. *Web thinking* prepoznatljiv je po intuiciji koja je produktivna i igra važnu ulogu u menadžerskim odlučivanjima. Žene posjeduju socijalne vještine nužne za uspješan menadžerski posao i vođenje, a to su vještine umrežavanja, suradnje, suosjećanja te spremnost na podjelu vlasti jer na suradnike gledaju kao na ravnopravne partnere. S druge strane, muškarci su skloniji strogo držati se hijerarhije koja donosi vlast i moć. *Web thinking* prepoznatljiv je i po raznolikijim, nekonvencionalnim pristupima. Žene su sklone generalizirati, sintetizirati, holističkom pristupu te uvažavanju kontekstualnih vidova o bilo kojem pitanju, a sve se te osobine smatraju poželjnima u suvremenom poslovnom svijetu.

Međutim, praksa pokazuje da se u menadžmentu žene češće od muškaraca

25 Vidi: Fisher, H. E. *The Natural Leadership Talents of Women*. U: Coughlin, L., Wingard, E., Hollihan, K. (ed.) *Enlightened power: How women are transforming the practice of Leadership*. Linkage, Inc. str. 133-140. <http://www.helenfisher.com/downloads/articles/07leadership.pdf>, (stranica posjećena 11.12. 2013.).

susreću s različitim poteškoćama što je potaknulo nastojanje da se stvori model ženskog vođenja u okviru održivog Europskog modela menadžmenta.²⁶ Tijekom 2006. i 2007. godine, Eurocadres²⁷ je proveo istraživanje *Women in Decision-making: From Europe to the Company* (Žene u donošenju odluka: od Europe do tvrtke), koje je pokazalo da se žene na položajima koji podrazumijevaju odlučivanje suočavaju s različitim poteškoćama. Te su poteškoće nastale zbog razlika u stilovima vođenja, što je dovelo do nesporazuma, nepovjerenja i sukoba. Zbog toga, smatra se da bi stvaranje (europskog) ženskog modela vođenja bilo poželjno jer bi osnaživalo žene i pridonosilo smanjivanju spolnih stereotipa.

S obzirom na ove različite poglede na indikatore i teorijske odrednice uspješnog vođe, javljaju se poteškoće u osmišljavanju jednog jasnog i sveobuhvatnog modela. Tako su, primjerice, uvođenjem transformacijskog vodstva, znanstvenici uveli dinamičniji način gledanja na vođenje te je spomenuti tip vođenja istodobno postao i stil i model vođenja. Ono što daje smjernice za stvaranje (europskog) ženskog model vođenja, obilježja su pojedinog tipa vođenja pa je stoga Eurocadres transformacijski tip vodstva odredio najboljim stilom vođenja u suvremenim uvjetima. Transformacijski lideri (Judge i Bono, 2000.; Staničić, 2006.) pokazuju osobinu poštivanja drugih, posjeduju komunikacijske vrijednosti, imaju određenu svrhu i važna im je misija organizacije. Ovaj tip vođe pokazuje optimizam i entuzijazam vezan uz ciljeve i buduće suradnike, otvorenost za nove pristupe rješavanju problema, pokazuje usredotočenost na razvoj i na pojedinačne potrebe suradnika te mentorske sposobnosti. Promatrano u kontekstu održivog europskog modela upravljanja, ovaj stil vođenja može potaknuti široki raspon vrijednosti koji europski model upravljanja ističe, kao što su važnost dugoročnog planiranja, sudjelovanja dionika te društvene odgovornosti i profesionalnog razvoja.

Reynolds, White, Brayman i Moore, S. (2008.) se slažu da su i kod fenomena vođenja prisutni društveni binarni konstrukti “muško” i “žensko” koji se određuju u odnosu na njihove suprotnosti, odnosno ono što je muško nije žensko, a ono što je žensko nije muško. Ovakav pogled na spolno/rodne kategorije često počiva na biološkoj razlici između spolova te na razlikama koje organizira društvo. Ono što je posebno problematično je što se binarna tvorenica “žensko” tradicionalno smatra nečim manje poželjnim, odnosno smatra se kategorijom koju obilježavaju različiti deficiti. U kontekstu takvih kvalifikacija, ženski stil vođenja obilježavaju razmatranje, transformacija, participativnost, orijentacija

26 Vidi: Eupen, van S. *Female leadership for a sustainable European Management Model (EMM) - Literature study*. Katholieke Universiteit Leuven. http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Sophie_VAN_EUPEN_Literature_study.pdf, (stranica posjećena 2.2.2014.).

27 Vidi: The Council of European Professional and Managerial Staff – Vijeće europskog profesionalnog i menadžerskog osoblja (EUROCADRES).

na suradnike, emotivnost i mekoća u pristupu. Suprotno tom stilu, muški stil obilježavaju odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost, odlučnost, orijentiranost na posao, dominantna autokratska i transakcijska komponenta (Pološki, 2003.).

“Organizacijska binarna logika” (Fondas, 1997.) postavlja mehanizme koji omogućuju identifikaciju različitih politika i praksi unutar organizacije. Jedna je od tih razlika da su žene u ulozi vođe u prosjeku demokratičnije i participativnije od svojih muških kolega. Muškarci u većoj mjeri od žena usvajaju *top-down* stil i stil “zapovjedništvo i kontrola”. Empirijska istraživanja (Eagly i Johnson, 1990.) pokazala su da učinkovitost muških i ženskih vođa ovisi o kontekstu te da je učinkovitost određenog tipa vođe rezultat subjektivne procjene. Subjektivne procjene najčešće su pristrane i naklonjenije muškarcima jer sadrže predrasude o ženama, osobito u organizacijama u kojima dominiraju muškarci. U drugim su situacijama muški vođe bili lošije ocijenjeni, što znači da vođa ne može biti učinkovit ako drugi ne prihvaćaju njegovo vodstvo. Subjektivna procjena učinka, iako pristrana, uzima se značajnom mjerom koliko je neka osoba dobar vođa.

Budući da su se žene počele penjati na upravljačkoj ljestvici, kritičari su se orijentali na propitivanje imaju li žene potrebne osobine za vođenje određene skupine i organizacije. Odgovor nije tako jednostavan jer organizacijska kultura, koja je složen fenomen, značajno utječe na učinkovitost vođe, odnosno učinkovitost u nekim sredinama ovisi o okruženju i spolu zaposlenika. Metaanalize ovog fenomena pokazale su da su muškarci vođe učinkovitiji od žena u organizacijama gdje dominiraju muškarci te da su žene vođe učinkovitije od muškaraca tamo gdje su muškarci u manjini. Žene su predodređene za manje uspjehe na vodećim položajima, ako je više muškaraca na vodećim položajima, odnosno ako se učinkovitost procjenjivala prema kriterijima koje su postavili muškarci u dominantno muškim organizacijama. U skladu s takvim kriterijima, žene su osuđene na manju uspješnost u vojsci, jednoj krutoj i tradicionalno muškoj organizaciji. Mekša je organizacija podatnija za žene pa su one nešto učinkovitije od muškaraca u odgojno-obrazovnim institucijama i drugim institucijama koje pružaju usluge, a koje inače imaju više žena na rukovodećim mjestima (Bowen, Swim, i Jacobs, 2000.; Eagly, 2007.).

Osim istraživanja učinkovitosti, istraživači se bave i stilovima upravljanja i vođenja muškaraca i žena (Eagly, 2005.). Studije o stilovima upravljanju pokazale su da žene i muškarci mogu biti orijentirani demokratski i autokratski, ovisno o zadatku koji je potrebno ostvariti. Bez obzira na dominantno obilježje određenog stila, odnosno modela vođenja (Staničić, 2006.), situacija određuje način ponašanja jer čelnici mijenjaju svoje ponašanje u granicama svojeg stila (vođa tipično participativnog stila pokazuje suradnička ponašanja u krizi ili u nekim drugim okolnostima, a može postati vrlo izravan jer hitne situacije mogu

zahtijevati brzu, odlučnu akciju). Opažanja takvog tipa relativiziraju značaj spola u ovoj domeni posla. Odabir prikladnog tipa ponašanja ovisi o kontekstu – obilježja poput društvenih vrijednosti, organizacijske kulture, prirode zadataka, osobina zaposlenika i drugih obilježja koja su spolno imunizirana. Ipak, usprkos tim situacijskim varijabilnostima, vođenje je kroz povijest prije svega prikazivano kao *muško* i mnoge teorije vodstva usmjerene su uglavnom na stereotipne muške osobine.

Rezultati istraživanja ukazuju na razliku između spolova u jednoj od dimenzija stila vođenja pa su se tako žene pokazale u većoj mjeri demokratski orijentirane i poticajnije za sudjelovanje, dok su se muškarci pokazali skloniji autokratskom vođenju. Muškarci komuniciraju vertikalno, objektivnije gledaju okolnosti, orijentirani su na detalje i ciljeve, a žene komuniciraju vertikalno, subjektivne su u procjeni okolnosti, orijentirane su na proces i na obuhvatnije sagledavanje entiteta (Connelly i Ruark, 2010.).

Žene nešto češće od muškaraca imaju transformacijski stil vođenja u kojem menadžer djeluje više kao dobar učitelj ili trener i potiče kreativna rješenja za probleme. Žene su također sklonije nagraditi dobar uspjeh i taj je dio ocijenjen pozitivnim dijelom transakcijskog vodstva. Muškarci češće kritiziraju podređene i manje su pri ruci svojim suradnicima bez obzira na njihovo hijerarhijsko pozicioniranje. Opći je zaključak ovih istraživanja da su žene bolji vođe kada rade u organizacijama u kojima prevladavaju žene ili ženski orijentirane postavke, a da su muškarci učinkovitiji vođe u organizacijama u kojima prevladavaju muški orijentirane postavke, što znači da se učinkovitost podudara sa spolom. Drugim riječima, muškarci i žene jednako su učinkoviti, a “zbog prirode menadžerskog posla koja je situacijska, uputno je zaključiti da najboljim menadžerima postaju oni koji posjeduju obje grupe vještina, i muške i ženske, i prilagođavaju se situaciji te da će kompanije koje zapošljavaju takve menadžere biti najučinkovitije. Proizlazi da je najbolji menadžer ona žena ili onaj muškarac koji se ovisno o situaciji koriste s oba stila vodstva (oba pristupa)” (Pološki, 2003.:52).

Kada govorimo o potencijalnom muškom ili ženskom stilu vođenja, otvaramo se rizičnom kategoriziranju jer na isti način kao što žene nisu homogena grupa, tako ni menadžerice nisu homogena grupa i mogu funkcionirati koristeći različite menadžerske stilove ovisno o vrsti situacije u kojoj se nalaze. Teorija ženskog stila vođenja podložna je riziku stvaranja univerzalne kategorije žena i idealiziranih osobina kao što su samožrtvovanje i skrb (Blackmore, 1999.:58). Štoviše, mnogo menadžerica kako bi uspjele u muškom okruženju prisiljene su prisvojiti muške načine djelovanja (Wolpe, Quinlan, Martinez, 1997.). Iako su kategorije u istraživanju složenih društvenih fenomena posebno skliske, stvoreni su muški i ženski stil vođenja sa svojim tipičnim osobinama. Ženski i muški stil vođenja postali su valjane i znanstveno relevantne kategorije.

Analiza upravljanja u praksi referira se na motivacijske teorije X i Y koje označavaju dvije vrste stajališta o ljudskoj osobnosti i ponašanju (Iqbal, Inayat, Ijaz, Zahid, 2012.). Prema teoriji X, uloga menadžera nasilno je kontroliranje zaposlenika koji su, prema njihovoj pretpostavci, lijeni, ne vole raditi i izbjegavaju rad kada je god to moguće. Menadžeri iz teorije X postavljaju visoke ciljeve s vrlo malim sudjelovanjem zaposlenika ili bez njihova sudjelovanja. Oni su autokrate, orijentirani su na zadatak, u ostvarivanju ciljeva su makijavelisti te više vole birokratski i etnocentrični stil vođenja. Budući da ti stilovi pokazuju kontrolu, slijede stroga pravila i stavljaju naglasak na posao umjesto na motiviranje ljudi i na razvijanje povjerenja. Prema teoriji Y ljudi nisu lijeni. Menadžerima je uloga da razviju potencijal ka zajedničkim ciljevima i da motiviraju zaposlenike za obavljanje svojih zadataka. Ovi menadžeri naginju transformacijskom, transakcijskom, laissez-faire, sinergističkom, ekspanzionističkom i Pygmalion stilu vođenja. Naglasak im je na motiviranju ljudi, slozi, suradnji i integritetu (Eden, 1992.).

Određivanje stila vođenja moguće je, kako predlažu McCauley i Stitt (navedeno prema Avolio i Gardner, 2005.), usporedbom muškaraca i žena pomoću dijagnostičkog omjera (DR) koji se dobije jednadžbom:

$$\frac{p(\text{ponašanje} \mid \text{menadžeri (muškarci)})}{p(\text{ponašanje} \mid \text{menadžerice (žene)})}$$

Radi stvaranja spolno neutralnih stilova vođenja spominje se koncept autentičnog vođenja (Avolio i Gardner, 2005.) kojemu je cilj integracija rada i pozitivno organizacijsko ponašanje. Autentično vođenje orijentirano je na procese koji se oslanjaju na pozitivne psihološke kapacitete i visoko razvijen organizacijski kontekst što onda rezultira većom samosvjesnosti i pozitivnim ponašanjem prema suradnicima.

Drugačiji pristupi vođenju spol smatraju nevažnom varijablom i više su orijentirani na etičku dimenziju koja je imanentna svakom odnosu (Mullane, 2009.). Za etično vođenje važno je da vođa ima neke od odlika kao što su iskrenost, poštenje, pouzdanost, vjernost, držanje obećanja i ne obmanjivanje drugih. Te se odlike manifestiraju tako što:

- poštovanje uključuje uporabu *zlatnog pravila* u poslu, a odnosi se na postupanje prema suradnicima onako kako bismo željeli da prema nama postupaju, te ljubaznost, slušanje drugih i prihvaćanje razlika;
- odgovornost uključuje samokontrolu, težnju ka izvrsnosti te analizu posljedica naših akcija prije nego što ih učinimo;
- poštenje – igranje po pravilima, ne iskorištavanje drugih, ne okrivljavanje drugih, rad sa suradnicima bez favoriziranja i predrasuda;

- briga podrazumijeva ljubaznost, suosjećanje i altruizam te djelovanje s namjerom da se smanje poteškoće i pomogne drugima kad god je to moguće;
- vođa treba biti odgovoran građanin odnosno raditi s namjerom da unaprijedi zajednicu i zaštititi okoliš te promicati demokratske vrijednosti u institucijama koje djeluju u sredini.

Zahtjevi globalnog gospodarstva, umreženost i kulturno različite organizacije, zahtijevaju vođe koji su sposobni iskoristiti kolektivnu inteligenciju, kreativnost i maštu zaposlenih na svim razinama. Većina modernih organizacija, uključujući i obrazovne, moraju se brzo (re)adaptirati u okruženjima koja su prepuna sukobljenih i konkurentskih interesa pa stoga vođe takvih organizacija trebaju imati (inter)personalne kompetencije, koje su važne i muškarcima i ženama da bi postigli (dobre) rezultate i ostvarili (svoje) ciljeve.

Međutim, usprkos napretku prema jednakosti spolova, duboko ukorijenjena kulturna uvjerenja o ulogama muškaraca i žena u društvu i dalje se odražavaju u organizacijskom životu. Organizacijski sustavi, radne prakse, norme i diskursi odražavaju muška iskustva, muške vrijednosti, muške životne situacije i muški stil vođenja koji su kvalificirani boljima. Takva kvalifikacija ne samo da ograničava kvalitetu radnog iskustva za muškarce i žene, nego narušava njihov potencijalni doprinos u stvaranju novih, spolno neutralnih stilova vođenja. Stoga je potrebno mijenjati (organizacijsku) kulturu što nipošto nije lak zadatak. Dobar menadžer, mijenjajući organizacijsku kulturu, treba provoditi inovacije i razvijati nove, učinkovitije strategije kojima će povećati spolnu uravnoteženost, a *kromosom Y* (Ransom, 2013.) prestat će biti model jedinog dobrog stila vođenja.

6. Podrška ženama u (obrazovnom) menadžmentu

Svakodnevnica *grassroots* žena diljem svijeta pokazuje da se ona razlikuje od one koja se nastoji osigurati UN-ovim dokumentima o ljudskim pravima. Upravo je donošenje tih dokumenata dokaz da se ljudska prava u jednakoj mjeri ne odnose i na žene. Zakonodavne odredbe (UN-ova Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena²⁸; Deklaracija o uklanjanju nasilja nad ženama²⁹; Nacionalne politike za promicanje ravnopravnosti spolova³⁰) koje su donesene nakon Četvrte svjetske konferencije o ženama³¹ i infrastrukturna podrška

28 U svrhu Konvencije, izraz "diskriminacija žena" označava svaku razliku, isključenje ili ograničenje učinjeno na osnovi spola kojemu je posljedica ili svrha da ženama ugrozi ili onemogući priznanje, uživanje ili korištenje ljudskih prava i osnovnih sloboda na političkom, gospodarskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili drugom području, bez obzira na njihovo bračno stanje, na osnovi jednakosti muškaraca i žena (Štimac Radin, 2009.).

29 U ovoj Deklaraciji terminom "nasilje nad ženama" označava se bilo koji čin nasilja zasnovanog na spolnoj/rodnoj osnovi koje rezultira, ili može rezultirati, fizičkom, spolnom ili psihološkom povredom ili patnjom žene, uključujući i prijetnje takvim djelima, prisilu ili svojevoljno oduzimanje slobode, bilo u javnom ili privatnom životu. U Deklaraciji je istaknuto da žene imaju pravo na jednako uživanje i zaštitu svih ljudskih prava i osnovnih sloboda u političkom, ekonomskom, društvenom, kulturnom, građanskom ili bilo kojem drugom području. Ova prava uključuju, između ostaloga: a) pravo na život; b) pravo na jednakost; c) pravo na slobodu i sigurnost osobe; d) pravo na jednaku zaštitu pred zakonom; e) pravo na pošteđenost i zaštitu od svih oblika diskriminacije; f) pravo na najviše moguće standarde fizičkog i mentalnog zdravlja; g) pravo na pravedne i povoljne uvjete rada; h) pravo da ne bude izložena mučenju ili drugim okrutnim, nehumanim ili ponižavajućim postupcima i kaznama. Naglašeno je da države trebaju provoditi politiku uklanjanja nasilja nad ženama, a u provođenju je važno obrazovanje gdje treba usvojiti sve prikladne mjere kojima se mijenjaju socijalni i kulturološki obrasci ponašanja muškaraca i žena te uklanjaju predrasude, običajne prakse i svi ostali postupci zasnovani na ideji podređenosti ili nadređenosti jednog od spolova kao i na stereotipnim ulogama muškaraca i žena (<http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/dokumenti/un/a-res-48-104.pdf>).

30 Republika Hrvatska, kao i većina zemalja, donijela je Nacionalnu politiku za promicanje ravnopravnosti spolova kojoj je cilj uklanjanje diskriminacije žena i uspostavljanja stvarne ravnopravnosti spolova (http://www.lda-sisak.hr/uploads/lda-sisak/dokumenti/Nac_politika_ravnopravnost_spolova_06_010.pdf).

31 Na Četvrtoj konferenciji o ženama održanoj u Pekingu 1995. donesena je Pekinška deklaracija i platforma za akciju koja predstavlja program osposobljavanja i davanja većih ovlaštenja ženama. Cilj joj je ubrzanje provedbe strategija okrenutih budućnosti u pogledu unapređenja žena, donesenih u Nairobiju, i uklanjanje svih prepreka koje stoje na putu aktivnom sudjelovanju žena u svim sferama javnog i privatnog života putem osiguravanja njihovog punog i ravnopravnog sudjelovanja u ekonomskom, društvenom, kulturnom i političkom procesu donošenja odluka. Načelo ravnopravnosti i odgovornosti treba postojati između žena i muškaraca kod kuće, na radnom mjestu i u široj državnoj i međunarodnoj zajednici. Cilj je Platforme za akciju, koji je u potpunosti u skladu sa svrhom i načelima Povelje Ujedinjenih naroda, kao i s međunarodnim pravom, osposobiti žene i dati im ovlasti. Potpuno ostvarenje svih ljudskih prava i osnovnih sloboda svih žena od osobite je važnosti za osposobljavanje i davanje ovlaštenja ženama. Uvažavajući državne i regionalne osobitosti te različita povijesna, kulturna i vjerska okruženja, dužnost je država, bez obzira na njihove političke, ekonomske i kulturne sustave, unaprijediti

opipljivo su priznanje da je potrebno stvoriti poticajno okruženje za žene.

Spolno osjetljiva politika nastoji se implementirati diljem svijeta. U pravcu takvih nastojanja donose se različite (političke) akcije i programi. U ožujku 2010. godine, na razini Europske unije, predsjednik Barroso, zajedno s Viviane Reding, predstavio je "Žensku povelju" radi čije je provedbe u praksi donesena Strategija za ravnopravnost spolova³². Ovi i drugi dokumenti dokaz su da stanje nije dobro i više predstavljaju dobre namjere nego stvarnu praksu jer "što se duže radi na rješavanju problema diskriminacije, sofisticirani oblici kršenja ljudskih prava su češći. Primjerice, ako žene zakonski nemaju mogućnost zapošljavanja diskriminacija je očita. Kad zakonska mogućnost postoji, ali se žene rjeđe zapošljavaju, imaju niže plaće ili ih je razmjerno malo na rukovodećim mjestima, diskriminaciju je teže uočiti, dokazati i ukloniti" (Broz (ur.), 2013.:11). Iako zakonodavne mjera nisu eliminirale spolne (i druge) oblike diskriminacije, ne znači da ne treba i dalje raditi na njihovu usavršavanju s namjerom poticanja jednakih mogućnosti zapošljavanja i poticanja korporativnih strukturalnih mehanizama kako bi se amortizirao negativan utjecaj stereotipnih stavova o mogućnostima žena u poslovima i na položajima na kojima se donose odluke.

U stvaranju novog, boljeg tipa socijalnog okruženja koje će biti stimulativno i za žene, neki autori (Oakley, 2000.; Wirth, 2001.; Oplatka, 2006.) ističu obrazovanje kao tvorca novih socijalnih praksi. Ono treba promicati emancipacijske promjene i kultivirati um za razumijevanje načina kako djeluje društvena moć u obrazovnim ustanovama. U proces obrazovanja treba unositi drugačije politike znanja i epistemologije radi razumijevanja procesa perpetuiranja privilegija i podčinjavanja marginaliziranih (Vrcelj i Mušanović, 2011.). Imajući na umu da su mnogi kurikulumi spolno obilježeni te da žene nemaju dovoljno prilika za učenje menadžerskih kompetencija, kao jedna od podupirućih mjera predlažu se *training programi*. Training programi predstavljaju važnu strategiju (Wirth, 2001.; Schein, 2001.) za jačanje kompetencija koje bi ženama olakšale obavljanje menadžerskih poslova. Time bi se smanjili negativno konotirani utjecaji stereotipa, koji iako značajno smanjeni, nisu potpuno ukinuti. Važnim se

i zaštititi sva ljudska prava i osnovne slobode. Provedba ove Platforme, između ostalog, kroz državne zakone i oblikovanje strategija, pravila, programa i prioriteta razvoja, predstavlja suverenu odgovornost svake države u skladu sa svim ljudskim pravima i osnovnim slobodama, a značaj i puno poštovanje različitih vjerskih i etičkih vrijednosti, kulturnog miljea i filozofskih uvjerenja pojedinaca i njihovih zajednica trebali bi doprinijeti tome da žene u potpunosti uživaju ljudska prava, radi postizanja ravnopravnosti te razvoja i mira. (http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/centri/gendercentarrs/PAO/Documents/Pekinska_deklaracija.pdf).

32 Vidi: Strategije za ravnopravnost između muškaraca i žena 2010. - 2015. Europske komisije, dostupno na: <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/biblioteka-ona/18-eu-strategija.pdf>, (stranica posjećena 9.2.2014.).

pokazuje i razumijevanje politike zapošljavanja koja se nerijetko odražava i kroz leksik koji se upotrebljava u tekstovima natječaja, koji obično sadržavaju muške atribute. Žene u sveučilišnom sektoru uglavnom se nalaze na nižim razinama u akademskoj hijerarhiji radne snage i njihovo zapošljavanje na nepuno radno vrijeme negativno utječe na njihovu akademsku karijeru. Usprkos poboljšanjima tijekom posljednja dva desetljeća, pristup visokom obrazovanju još uvijek je gorući problem za žene u mnogim zemljama. Za razliku od razvijenih zemalja u kojima žene imaju razmjerno jednak pristup tercijarnom obrazovanju (žene sudjeluju s 52%) njihov udio u manje razvijenijim regijama kreće se od 33% u Kini do 49% u Latinskoj Americi i na Karibima, dok je u slabo razvijenim zemljama njihov udio samo 27%. Međutim, u svim zemljama uočena je podzastupljenost žena u znanosti i tehnologiji te tzv. tvrdim (muškim) studijima (Liff i Ward, 2001.). Takva se podzastupljenost često objašnjava tradicionalnim vrijednostima koje se manifestiraju smanjenim planiranjem karijere radi umreženih poteškoća, primjerice *mommy track*, s kojima se žene suoče u određenom periodu života.

Osim trening programa, ističe se i vrijednost mentorstva³³ (Washington, 2011.) u osnaživanju žena za značajnije sudjelovanje u (obrazovnom) menadžmentu. U mnogim područjima, mlade i neiskusne osobe trebaju učiti od starijih i iskusnijih osoba. U području medicine i prava, stažisti uče od liječnika i odvjetnika, a u znanosti diplomirani studenti stječu širok spektar znanja i vještina od istraživača pod čijim vodstvom rade. Istraživanja o prirodi mentorskih odnosa upućuju na to da mentori na mnoge načine mogu pomoći svojim "štićenicima" – pružaju im prijeko potrebnu emocionalnu podršku i povjerenje, upućuju ih na korisne strategije za postizanje radnih ciljeva koje oni inače ne bi mogli postići. Mentori štite "štićenike" od posljedica mogućih pogrešaka pa im pomažu izbjeći situacije koje mogu biti opasne za njihove karijere.

Mentorstvo može imati različite oblike – službene ili neslužbene – koji mogu podrazumijevati odnos podređeni-nadređeni, kao i odnos *peer-to-peer*. Odnosna dimenzija mentora i "štićenika", koja može imati i elemente roditeljskih odnosa (Buell, 2004.) kriterij je utvrđivanja različitih modela mentoriranja. U česte se modele svrstava *zanatski model* koji obilježava model mentora kojemu je cilj pomoći *naučniku* da postane cijenjeni član struke. *Model kloniranja* prepoznatljiv je po izraženoj kontroli mentora i njegovu usmjeravanju "štićenika", čime ovaj model dobiva kritičnu dimenziju zbog kontrole i moći. Mentor od "štićenika" nastoji napraviti svojeg klona, kopiju sebe, i preko njega ostvariti sve što sam nije uspio. U *prijateljskom modelu* dominira suradnja mentora i "štićenika" i njihov je odnos *peer-to-peer* odnos. Ovaj model naglašava stvaranje međuljudskog odnosa s osobom koju mentor potiče na samostalnost. *Njegujući model* predstavlja

33 Vidi: UNESCO (2002.). Women and management in higher education: A good practice handbook – Follow-up to the World Conference on Higher Education. Pariz: UNESCO.

mentorski stil u kojem mentor ispunjava neke od funkcija roditelja, stvarajući sigurno, otvoreno okruženje u kojem mentor i "štićenik" mogu učiti i napraviti posao (Buell, 2004.:65). Ovu vrstu mentorstva obilježava zaštitničko vodstvo.

Osim što se upotrebljava u obrazovanju, mentorstvo se koristi u organizacijama za profesionalni razvoj zaposlenika i pokazalo se da organizacije koje imaju programe za mentore imaju bolji uspjeh. Iz tog je razloga razvoj mentorskih odnosa postao uobičajena praksa u organizacijama te je broj mentorskih odnosa u posljednjih nekoliko godina u stalnom porastu. Mentorstvo organizacijama nudi uvid o zaposlenicima iz druge perspektive, odnosno otvara im mogućnosti upoznavanja osobnih i profesionalnih potreba zaposlenika, njihovih radnih vještina i dužnosti na poslu. Mentorstvo im pomaže zaposlenike upoznati holistički, što je preduvjet za stvaranje poticajne organizacijske klime. Nadalje, mentorstva su od velike koristi ne samo organizacijama nego i pojedincima jer se osmišljavanjem programa prema potrebama zaposlenika na svim razinama, stvaraju rukovodeći kapaciteti i za samozapošljavanje. Mentorski programi svoj puni smisao i uspjeh mogu imati ako se temelje na empirijskim podacima, odnosno ako se temelje na ispitivanjima obrazovnih potreba zaposlenika. Organizacije trebaju jasno definirati što će mentorski program obrađivati te kakvi se doprinosi očekuju za organizaciju i zaposlenike. Čimbenici za koje se vjeruje da su ključni za uspjeh službenih mentorskih programa uključuju sljedeće (Godshalk i Sosik, 2000.): dobro definirane ciljeve koji aktivno podržavaju sve razine upravljanja; jačanje svijesti o mentorstvu i njegovoj ulozi u razvoju karijere; stvaranje ili mijenjanje organizacijske strukture za poticanje željenog ponašanja (različiti poticaji i nagrade); osmišljavanje odgovarajuće strukture koja štićenicima i mentorima omogućuje stvaranje smislene radne interakcije.

Kram (1985., navedeno prema Amelink i Tech) navodi nekoliko važnih faza mentoriranja koje mogu osigurati sva pozitivna obilježja ovog oblika učenja. Prva je faza inicijacija koju obilježava početak odnos. U toj su fazi ciljevi konkretniji i sve se više ostvaruju interakcije povezane s poslom. Druga faza je faza kultivacije u kojoj se pojedinci bolje upoznaju, emocionalne veze se produbljuju, povećava se bliskost, kao i prilike za interakciju. U trećoj fazi separacije "štićenik" se odvaja i radi samostalnije te je potreba za mentoriranjem manja. Četvrta, posljednja faza, podrazumijeva redefiniranje koje je vidljivo kada odnos poprimi novu dimenziju ili prestaje, a napetosti iz faze separacije nestaju te se oblikuju novi odnosi. Odnos mentor-štićenik koji je postojao u prethodnim fazama nije potreban i dobiva nove oblike.

Organizacije koje provode mentorske programe, promiču najbolje prakse, politike i postupke stvarajući na taj način i dobru cjelokupnu kulturu tvrtke. Kao neposredan rezultat toga novi zaposlenici mogu se lakše prilagoditi kulturi organizacije i biti uspješni. Istraživanja su pokazala da su pojedinci pod vodstvom

mentora zadovoljniji, imaju veću mobilnosti u karijeri, više prilika za napredovanje i veću stopu promocije za razliku od pojedinaca koji nisu bili pod vodstvom mentora (Fagenson, 1989.). Takva procjena mentora nije povezana sa spolom. Za razvoj učinkovitih mentorskih programa predlažu se određene tehnike koje treba uzeti u obzir, a to su: procjena potreba zaposlenika; uspostavljanje jasnih programskih ciljeva; definiranje uloge mentora i štićenika; te definiranje jasnog postupka za praćenje i procjenu odnosa između mentora i štićenika. Međutim, nisu svi pojedinci imali iskustvo rada s mentorom. Istraživanja pokazuju da u tu skupinu spadaju žene i manje kvalificirani radnici (Washington, 2011.). Jedna od glavnih prepreka s kojima se žene suočavaju prilikom napredovanja u karijeri ograničen je pristup mentorstvu i/ili manje učinkoviti mentori od onih koji su dodijeljeni njihovim muškim kolegama. Naime, istraživanja pokazuju da se nedostatak ženskih uzora smatra velikom preprekom za razvoj karijere žena na vodećim položajima. Taj nedostatak može biti demotivirajući, ali može i gurati žene u ponašanja koja nisu prihvatljiva. Žene često imitiraju muška ponašanja (muškog mentora) što može biti jednako štetno kao i svi spolni stereotipi koji o ženama postoje. Uz pomoć mentorstva, žene mogu prevladati mnoge od prepreka u karijeri. Ragins i Cotton (1999.) upozoravaju na složenost mentorskih odnosa iz ženske perspektive, bez obzira na to radi li se o službenom ili neslužbenom mentoriranju. S obzirom na to da se muško-ženski odnosi potencijalno, kod nekih i nužno, tumače seksualnima, muškarci ne žele ženama biti mentori jer time žele izbjeći neugodnosti krivih tumačenja. S druge strane, žene iz istih razloga izbjegavaju tražiti službene i neslužbene mentore.

Značajan broj istraživanja orijentirana su na ispitivanje značaja spola u odnosima mentora i štićenika. Rezultati pokazuju da su ženski mentori više orijentirani na ulogu *modeliranja*, a manje na razvoj karijere u odnosu na muške mentore (Sosik i Godshalk, 2000.). Neke su studije (Allen, 2003.) pokazale da istospolno mentorstvo više utječe na osnaživanje štićenica jer im pomaže da savladaju prepreke s kojima se u organizacijama susreću. Kada je riječ o mješovitom mentorstvu, tada postoji potencijalan rizik od intimnih odnosa, odnosno glasina koje se mogu javiti u takvim situacijama, koje su štetne kako za mentora, tako i za štićenika u profesionalnom i osobnom životu. Kako je na visokim položajima manje žena, razumljivo je da su ženama mentori dominantno muškarci, bez obzira na stereotipne procjene tih odnosa. Različite poteškoće koje se javljaju u vezi s mješovitim mentorstvom nisu umanjile značaj ovog oblika učenja za savladavanje prepreka za postizanje uspjeha i napredovanje u karijeri.

Važna je sastavnica učinkovitog mentorskog programa procjena programa i sudionika, a najbolji se rezultati mogu očekivati kod mentorskih programa koji su pažljivo osmišljeni. Pokazatelji kvalitete i učinkovitosti programa trebaju biti izneseni u očekivanim ishodima, a jedan je od njih i povećanje broja žena u (višem) menadžmentu.

Organizacije također trebaju raditi na fleksibilizaciji rada koja bi omogućila pomirenje obiteljskog i profesionalnog života, i to ne samo za žene, jer se time ukorjenjuje stereotip da se žene brinu o obitelji, nego i za muškarce. Organizacijski ciljevi mjere, kao što je, primjerice, rad na daljinu, "izlomljeno" radno vrijeme i samostalnost zaposlenika u vezi s određivanjem radnog vremena, pozitivno utječu na nesmetano uključivanje žena u različite poslove i njihov nastavak karijere nakon pauze koju imaju one žene koje su se odlučile za majčinstvo.

Također, poticajnim se smatra i pružanje prilike i osiguravanje uvjeta ženama za obavljanje poslova (višeg) menadžmenta. Česta praksa je dodjeljivanje manje važnih ili manje izazovnih zadataka ženama, tako da im kasnije u karijeri nedostaju važna iskustva, zbog čega imaju manje prilika da isprobaju svoje menadžerske potencijale. Čini se prijeko potrebnim osigurati uvjete koji će potpuno neutralizirati rizik neuspjeha, čime će žene biti motivirane pokazati svoje vještine bez straha od neuspjeha. Stvaranjem i podržavanjem korporativne kulture jednakih mogućnosti i ravnopravnosti, organizacije mogu biti pokretači promjena na individualnoj i društvenoj razini. Za korporativne kulture, okrenute budućnosti, nisu nepoznati zahtjevi za uravnoteženim (rodnim) vrijednostima u različitim dimenzijama.

Usprkos ciničnim stavovima o ženskim studijama koje neki smatraju prolaznim trendom, a nastavnice koje rade na njima smatraju "neznanstvenicama" ili "lezbama" (Rich, 2003.), oni imaju značajan potencijal za osnaživanje žena. Jednim od glavnih ciljeva ženskih studija postaje integriranje pojma spola u novi kurikulum koji time dotiče obrazovanje žena i muškaraca. Sadržaji ženskih studija orijentirani su na traženje odgovora na pitanje što znači biti čovjek u kulturi koju obilježava nejednakost spolova, rasa i staleža. Na taj način ženski studiji osvjetljavaju probleme s kojima se suočavaju djevojčice i dječaci, muškarci i žene u različitim vidovima svojih života s posebnim osvrtom na obrazovanje i zapošljavanje (u obrazovnom menadžmentu). Osim takvih ciljeva, ovi studiji imaju važnu ulogu u postizanju bolje spolne ravnoteže u području visokog obrazovanja.³⁴ Sveučilišta i ženski studiji u procesima obrazovanja i osposobljavanja mogu biti katalizatori za unaprjeđivanje žena u visokom obrazovanju i menadžmentu. Također je važno mijenjati politike zapošljavanja (odabira) žena na visoke sveučilišne funkcije. Sudjelovanje žena u ključnim sveučilišnim povjerenstvima, odnosno na mjestima na kojima se donose glavne odluke, osiguralo bi drugim ženama dobre modele. Mijenjanje spolne neravnoteže u tim poslovima pridonijelo bi dijeljenju zajedničkih perspektiva i doprinosa u stvaranju boljih uvjeta za ravnopravan rad muškaraca i žena. Visokoškolske ustanove koje provode različite politike,

34 Vidi: UNESCO (2002.). Women and management in higher education: A good practice handbook – Follow-up to the World Conference on Higher Education. Pariz: UNESCO.

strategije i prakse radi uklanjanja prepreka u zapošljavanju žena u sektoru visokog obrazovanja, promiču politiku ravnopravnosti i stvaraju poticajna i podržavajuća okruženja u kojima žene mogu raditi poslove koje se definira "muškima". Akademska zajednica i obrazovanje mogu biti glavni promotori jednakosti i ravnopravnosti, ne samo u obrazovnim institucijama nego i u lokalnoj i globalnoj sredini. Suradnja sa sredinom, posebice s tvrtkama koje slijede *imperative* vanjskog okruženja opterećenog spolnim stereotipima i predrasudama, ima važnu ulogu u uspješnom angažmanu žena na upravljačkim funkcijama. Dosadašnje mjere, koje se često procjenjuju čarobnjaštvom *kvota*, nisu izrodile očekivane promjene, što zahtijeva holistički proces promjena koji može dovesti do jednakih mogućnosti za oba spola. Primjena takvog pristupa dala bi razlog za vjerovanje da će problem podzastupljenosti žena na višim menadžerskim položajima biti *preseljen u prošla vremena*.

7. Predmet istraživanja

Sloboda i jednakost, spolno neutralni, jedan su od najvažnijih elemenata društvenog poretka. Međutim, vrlo se rano javlja problem njihove spolne/rodne obojenosti, odnosno *maskulinizacija socijalne kulture*. Smatra se da je stvaranje *maskulinizacije* povezano s atenskom kulturom, gdje je kriterij socijalnog podrijetla i spola bio primaran za slobodu i pravo izbora. Atenske konotacije (političke) slobode išle su na ruku muškarcima, koji su mogli birati i biti birani (Adadevoh, 2011.). Pravo glasa u Ateni imali su samo muškarci s imovinom, koji su bili stariji od 18 godina, dok žene, djeca, robovi i stranci nisu imali pravo glasa, usprkos tome što su predstavljali velik dio stanovništva. Maskulinizacija je nastavljena i u ostalim razdobljima društvenog razvoja pa je čovječanstvo obilježeno neravnopravnostima spolova, ali i zahtjevima za dokidanje diskriminacije i neravnopravnosti.

Usprkos nastojanjima da se postigne (apsolutna) ravnopravnost, odnosno nastojanjima da pojmovi poput političke ravnopravnosti, jednakosti pred zakonom, jednakih mogućnosti, ekonomske i socijalne jednakosti, postanu mjera života, činjenice govore da su određeni pojedinci i/ili skupine ljudi diskriminirani na temelju spola, rase, socijalnog podrijetla, ekonomskog statusa, kulture, društveno-ekonomskog razvoja i stanovitih drugih kriterija koje nameću oni koji diskriminiraju. Ideje i prakse neravnopravnosti (i diskriminacije) implementirane su u tradicije obiteljskog odgoja, kao i u tradiciju škola. U maskuliniziranoj obrazovnoj tradiciji postoji velika razlika između muškaraca i žena, što je dovelo do rodne nejednakosti koja ženu ironično čini pogodnom za kuću i stjecanje znanja potrebnih u kućanstvu koja će podupirati njezinu "urođenu" ulogu.

Kao rezultat toga, obrazovni programi reproduciraju nejednakosti kroz kognitivne sposobnosti djevojčica i dječaka. Maskulinizirani tradicionalni i suvremeni školski sustavi, prikazuju muškarce sposobnima za "čvrste" znanosti, za vođenje (tvrtki), odnosno prikazuju ih autoritarnima. S druge strane, žene su prikazane slabim i emocionalnim osobama koje ne mogu imati dostojanstveno zvanje ili su nesposobne za prenošenje spoznaja (Jaquette, 1997.). Te su osobine muškarcima dali (o)vlast u odnosu na žene i djecu te pravo da uživaju slobodu.

U kontekstu takvih uvjerenja stvoren je i scenarij koji konceptualno portretira feminizam kao ideološku prijetnju maskulinizmu koji je (p)ostao dominantan kriterij organizacije i redefiniranja školskog etosa (Adadevoh, 2011.). Feministički diskurs ističe važnost analize utjecaja rodnih podjela na društveni život i ugnjetavanje žena kao i analize struktura u društvu koje zastupaju opresiju i podređenost. Feminističke perspektive, i ne samo one, ističući mnoge sličnosti među spolovima, zaključuju da žene i muškarci imaju jednaku mogućnost individualnog razvoja. Razlike u ostvarenju tih potencijala rezultat su izvana

nametnutih ograničenja i vrijednosti. Šire perspektive analize uzroka izostanka žena iz višeg (obrazovnog) menadžmenta u javnom i privatnom sektoru, ističu osobne čimbenike kao što su osobine ličnosti, stavovi i vještine u ponašanju žena, samopoštovanje i samopouzdanje, nedostatak motivacije i ambicije za prihvaćanje izazova u napredovanju. Muška hegemonija očito podrazumijeva društvene prakse i kulturne procese koji su aktivno neprijateljski raspoloženi prema održavanju odgojno-institucionalne ravnoteže spolova. Postojeća krutost u podjeli uloga perpetuira raslojavanje i razlike među muškarcima i ženama u recentnim obrazovnim, političkim, ekonomskim i kulturnim kontekstima.

Iz maskuliniziranih društvenih pravila koja pretpostavljaju pravo glasa za muškarce, odnosno pravo da biraju i budu birani, izvode se ljudska prava (muškaraca i žena) koja su naklonjenija muškarcima. Prema maskulinizaciji političke mreže u mnogim je zemljama na snazi prešutni konsenzus o urođenoj slobodi muškaraca i podčinjenosti žena koja se stalno (re)definirana u odnosu na muškarca kao referentnu točku. U procesima (re)definiranja žena, one se stalno definiraju slabijima i manje vrijednim osobama i njihove ih kvalitativne razlike, u odnosu na muškarce, čine ovisnima i podređenima muškarcima (Anderson, 1992.). Takva valorizacija žena u prošlosti, kao i u sadašnjosti, držala ih je dalje od položaja koji u društvu imaju visoki *rejting*. Na početku 21. stoljeća, kad žene širom svijeta uživaju prava i mogućnosti o kojima prve feministkinje nisu mogle ni sanjati, za feminizam još uvijek ima mjesta. "Za to je zaslužno društvo koje se i dalje sporo mijenja i teško odriče tradicionalnih obrazaca, a za to su odgovorne žene i muškarci koji različito žive promjene..." (Zaharijević, 2008.:513).

Rijetke žene koje uspiju, nevoljko su prihvaćene kao ravnopravni (politički) partneri i često su obeshrabrivane za veće sudjelovanje u (nacionalnim) političkim sferama, kao i u svim drugim aktivnostima koje *mirišu* ili su potpuno *aromatizirane* snagom i moći. Rezultat takvih okolnosti mali je broj žena u maskuliniziranim institucijama i poslovima kakav je (obrazovni) menadžment.

7.1. Cilj i zadaci istraživanja

Istraživanja o ženama u (obrazovnom) menadžmentu potaknula su važna pitanja u vezi s preprekama poznatim pod nazivima "stakleni strop", "stakleni zid", "staklena litica", *late bloomer* i *mommy track* (Halpern i Cheung, 2008.) te drugim preprekama koje su prisutne u napredovanju žena u menadžmentu i drugim dobro plaćenim poslovima. Isto tako, rasprave o stilovima vođenja unijele su novu dimenziju u procjenu kvalitete rada menadžera. Usprkos progresiji žena u (obrazovnom) menadžmentu, brojni pokazatelji govore u prilog tome da još uvijek dominira rodno usmjerena perspektiva, koja je naklonjena muškarcima. Ta perspektiva razloge udaljavanja žena iz menadžmenta vidi u spolnim obilježjima, kao i u ulogama koje su dodijeljene muškarcima i ženama.

Kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja mogu upotrebljavati podatke o tome kako i zašto muškarci i žene koriste društveni prostor drukčije, odnosno kako se spol odnosi na pitanja (obrazovnog) menadžmenta. U ovom istraživanju primijenjena je kvalitativna metodologija i osmišljen je upitnik-esej koji je osim podataka o dobi, razini formalnog obrazovanja i radnom mjestu ispitanica, sadržavao i šest okvirnih pitanja o iskustvima koja su ispitanice stekle radeći u (obrazovnom) menadžmentu. Upitnik je ispitanicama poslan i prikupljen elektroničkom poštom.

Cilj istraživanja bio je analizirati položaj žena – (obrazovnih) menadžerica. U okviru istraživanja pokušalo se odgovoriti na sljedeće temeljno pitanje: Kakva je situacija menadžerica i koji su razlozi za postojanje labirinta kao konceptualne metafore kojom se upućuje na prepreke u napredovanju žena do položaja u višem menadžmentu? Opći cilj istraživanja proveden je kroz tri istraživačka zadatka:

1. Utvrditi uvjete koji su ženama u (obrazovnom) menadžmentu predstavljali prepreke;
2. Utvrditi uvjete koji su (bili) poticajni za žene u (obrazovnom) menadžmentu;
3. Ispitati mogućnosti promjene (položaja) žena u (obrazovnom) menadžmentu.

7.2. Uzorak istraživanja

Kao i u velikom broju zemalja, tako i u Hrvatskoj postoji podzastupljenost žena na tržištu rada. U Hrvatskoj opća stopa sudjelovanja žena na tržištu rada iznosi 47%, što je znatno ispod prosjeka Europske unije gdje udio žena iznosi 58,5%.³⁵ Udio žena koje aktivno traže posao iznosi 13,6% i veći je od prosjeka Europske unije (9,8%). U nadzornim odborima udio žena čini 16% i taj je postotak nešto veći od prosjeka Europske unije (14%). Međutim, udio žena na rukovodećim (menadžerskim) položajima iznosi 22% i znatno je niži od prosjeka Europske unije koji iznosi 33%.³⁶ Postotak žena na (višim) rukovodećim

35 Vidi: The current situation of gender equality in Croatia – Country Profile 2012. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/country-profile_croatia_en.pdf, (stranica posjećena 17.1.2014.).

36 U nekim europskim zemljama, kada je riječ o broju menadžerica, može se govoriti o postignutoj ravnopravnosti spolova – u Latviji je udio menadžerica 51%. Ostale zemlje istočne Europe, s udjelom žena u menadžmentu većim od 40%, blizu su postizanja ravnopravnosti. U kontinentalnoj Europi i Skandinaviji udio je od 30% do 40%. Južna Europa bilježi vrlo skroman udio – na Malti je svega 16% menadžerica, a sa skromnim udjelom od 17% menadžerica Luksemburgu pripada mjesto među zemljama Južne Europe (Vidi: Lyly-Yrjänäinen, M., Fernández Macías,

položajima, u usporedbi s muškarcima, važan je društveni pokazatelj do koje su mjere žene na tržištu rada postigle paritet s muškarcima, odnosno taj je postotak stvarni pokazatelj ravnopravnosti spolova u određenoj zemlji.

Uzimajući u obzir različite okolnosti koje nisu naklonjene ženama u (obrazovnom) menadžmentu, rijetke žene koje se nađu na tim položajima zanimljive su istraživačima. To je zanimanje izraženo zbog toga što njihova iskustva mogu poslužiti za proširivanje konceptualnog okvira istraživanja života (obrazovnih) menadžerica i time predstavljaju dobar temelj za razumijevanje i mijenjanje kulturnih i strukturnih čimbenika u organizacijskom životu suvremenih korporacija.

Položaj žena dominantno se istražuje u odnosu na položaj muškaraca, a takva istraživačka orijentacija treba poštovati različita iskustva žena koja one imaju zbog svojih rasnih, klasnih, seksualnih i ostalih kulturnih identiteta, a koja su ujedno promjenjiva i lomljiva (Piterman, 2008.). "Različita iskustva žena otvaraju različite istraživačke perspektive jer žena označava složenost koja u određenoj povijesnoj situaciji povezuje biološke, psihološke, socijalne, kulturalne i političke odrednice statusa, položaja i identiteta ljudskog bića u zajednici i društvu..." (Vrcelj i Mušanović, 2011.:81).

Uzorak ovog istraživanja čini 25 menadžerica od kojih je 12 žena iz obrazovnog menadžmenta. Dob ispitanica kreće se od 42 do 65 godina. U tzv. gospodarskom menadžmentu, prosječna je dob žena 52,3 godine, a u obrazovnom menadžmentu 49 godina. Ta se razlika može tumačiti feminizacijom nastavničke profesije, odnosno tendencijom menadžerica da rade u zdravstvenim i obrazovnim sektorima gdje većinu čine žene te stoga ne postoje prepreke koje su izražene u okruženjima u kojima dominiraju muškarci. S obzirom da je prosječna dob menadžera u Hrvatskoj 39 godina (Mihelčić, Karlovčan, 2008.) možemo reći da ispitanice spadaju u kategoriju "biljaka koje kasno cvjetaju"³⁷.

Prema razini obrazovanja ispitanice spadaju u najvišu kategoriju jer ih 17 ima završen fakultet, 2 ispitanice imaju magisterij znanosti, a 6 ih ima doktorat znanosti.

Većina je ispitanica udana (21), jedna je neudana, jedna ispitanica živi u izvanbračnoj zajednici, jedna je razvedena, a jedna ispitanica je udovica. Od ukupnog broja 4 ispitanice nemaju djece, 15 ispitanica ima jedno dijete, a 6 ispitanica ima dvoje djece).

Ispitanice žive u različitim dijelovima Hrvatske (Zagreb, Osijek, Karlovac, Pula, Poreč, Opatija, Rijeka, Split i Zadar).

E. (2009.). Women managers and hierarchical structures in working life. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/103/en/1/EF08103EN.pdf>, stranica posjećena 14.10.2013.).

37 Engl. late bloomers.

8. Rezultati istraživanja i njihova interpretacija

Rezultati istraživanja grupirani su u skladu s postavljenim zadacima. Zadaci istraživanja odnosili su se na utvrđivanje uvjeta koji su ženama u (obrazovnom) menadžmentu predstavljali prepreke, uvjeta koji su (bili) poticajni za žene u (obrazovnom) menadžmentu te ispitivanje mogućnosti promjene (položaja) žena u (obrazovnom) menadžmentu. (Auto)biografska iskustva ispitanica (iskazanih u obliku esejskih odgovora) interpretirana su u skladu sa temeljnim istraživačkim pitanjem i zadacima istraživanja, nudeći tako vrijednu građu za sagledavanje položaja žena u (obrazovnom) menadžmentu koji je određen muškim poslom. Na temelju interpretacije (auto)biografskih iskustava ispitanica, pokušalo se je ukazati na pozitivne i negativne čimbenike koji vrlo suptilno, a ponekad i izravno djeluju na karijeru (obrazovnih) menadžerica.

8.1. Prepreke ženama u (obrazovnom) menadžmentu

Analizirajući podzastupljenost žena na tržištu rada, posebno onog dijela koji se definira "muškim", autori (Eagly, 2007.; Eagly i Carli, 2007.; Heilman, 2001.) razloge za to pronalaze u patrijarhalnim vrijednostima prema kojima su muškarci superiorniji, moćniji te oni predstavljaju normu. Za razliku od njih, žene su manje vrijedne, manje sposobne biti na vlasti ili biti vođe. Takva shvaćanja u sebi sadrže snagu tradicionalnih vrijednosti i na tim vrijednostima utemeljene socijalizacije koja vrlo teško može imunizirati ili ignorirati postojeće vrijednosti i postojeći sustav u kojem se socijalizacija događa.

Osim toga, društvene organizacije koje su ogledalo društva, bave se idejama o tome koje su skupine radnika prikladne za određenu vrstu posla. U mnogim birokracijama, bilo da se radi o vladinim ili korporativnim, na najvišim su položajima muškarci, dok se žene uglavnom nalaze na nižim položajima. Poredak moći, vlasti, prestiža i privilegija koji pripadaju muškarcima, održiv je uz podređen položaj žena.

Jedan od pristupa u istraživanju položaja žena u menadžmentu stavlja naglasak na organizacijsku praksu koja može biti diskriminacijska spram žena, usprkos zakonodavstvu koje je unaprijedilo ravnopravnost spolova (Lyly-Yrjänäinen i Fernández Macías, 2009.). Učestala općeprihvaćena muška kultura i percepcija uspješnog vođe, mogu uzrokovati diskriminaciju na radnom mjestu gdje se odražava institucionalizirani sustav temeljen na subjektivnim procjenama sposobnosti vođe i menadžera koji su, u pravilu, muškarci. Ti uvjeti mogu barem djelomično objasniti spor tempo napretka žena u području menadžmenta. Muškarci, koji su najčešće rukovoditelji, nastoje izabrati svojeg nasljednika koji im slični po godinama, iskustvu, spolu te iako toga nisu svjesni, njihovo poimanje

budućeg kandidata zapravo je oštra selekcija. Ovaj sindrom Martha Frase-Blunt naziva mini-me sindromom, odnosno sindrom malog ja.³⁸

8.1.1. Dominantna muška kultura

Ispitanice su u manjoj mjeri isticale dominantnu mušku kulturu kao prepreku s kojom su se susretale u svojem poslu. S ovim su se tipom prepreke susretale na početku menadžerske karijere, ali s vremenom su se stereotipi koji su proizveli dominantnu mušku kulturu promijenili jer su ostvarile uspjeh na poslu. Egzemplarni odgovori ispitanica navedeni su u nastavku:

"...upisala sam drugu srednju strukovnu školu, tada percipiranu kao "mušku". Kada pogledam unatrag, smatram da mi je to pomoglo da pobijedim sramežljivost i nesigurnost te mi je omogućilo da se i dan danas manje više ravnopravno "borim s muškarcima" na položajima koji se, nažalost, i dalje smatraju i jesu dominantno muški."

"Kada promišljam o različitim poteškoćama koje sam imala i još ih imam, onda nevoljko priznajem da je na općenitoj razini ovo ipak muški svijet. Naime, kad sam kao inženjerka strojarstva došla raditi u radnu organizaciju gdje su svi inženjeri bili isključivo muškarci, dočekana sam ljubazno. Kolege su me smatrali "svojom" dok sam "igrala" prema njihovim pravilima. Kad se od mene nešto očekivalo i kad bih ja to napravila ne onako kako se očekivalo nego kako treba, tada su me nazivali nesposobnom, nekorektnom, prepotentnom osobom. Moji radni uspjesi omogućili su mi da jedno vrijeme budem voditelj odjeljenja. To je izazvalo različite reakcije mojih kolega, ali s vremenom su se smirili i pokazali punu suradnju. Sljedeće napredovanje također je komentirano na različite, ali i vrlo neugodne načine, ali moram priznati da nije bilo podmetanja, neposlušna i drugih ponašanja koja bi pokazala neslaganje. S vremenom se sve promijenilo na bolje, aličini mi se da uvijek

³⁸ Vidi: Gender Advisory Council (March, 2008.). The leaking pipeline: Where are our female leaders? (79 women share their stories). PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf, (stranica posjećena 13.2.2014.).

negdje lebdi “na tvom mjestu treba biti muškarac”.

“Okruženje u kojem sam počela raditi odgovoran posao bilo je tipično muško. Na početku je bilo vrlo teških trenutaka koji su me tjerali na česta razmišljanja o odustajanju, odnosno povratku na staro radno mjesto. “Muškarčine” su mi podmetali, ogovarali me, pokazivali neposluš jer “neće njima žena naređivati”. Ja pred njima nisam pokazivala da me to smeta, već sam se orijentirala na posao i na kakvu-takvu suradnju s njima. Na radnim sastancima pokazivala sam smirenost, znanje, kooperativnost, uvažavala sam ih i s vremenom su se odnosi značajno promijenili. Iz takva iskustva naučila sam da treba biti uporan i ako pokažemo svoje sposobnosti, sigurno je da ćemo omekšati postojeće stereotipe o “pravim muškarčinama”.

“Potaknuta ovim pitanjem, rado bih se osvrnula na toliko često apostrofirani muški svijet dirigiranja. Biti žena s dirigentskim štapićem svakako je izvjestan napor jer je ovo još uvijek na muški spol orijentirana profesija i ne mogu se oteti dojmu da se s tim poteškoćama ne bih susrela da sam maestro, po mogućnosti s pokojom sijedom vlasu. No opet, mlad čovjek ima i svoje prednosti jer je bliži svom početku i razlozima zbog kojih je izabrao upravo ovaj poziv te ga još uvijek drži mladenačka strastvenost i želja za pomicanjem granica. Ipak smatram da je u toj prosudbi pogrešan ustaljeni stav da je ženama dirigenticama teže zbog nedostatka autoriteta koji se smatra urođenim muškim dirigentima. Stava sam da autoritet nije toliko povezan sa spolom, nego da ga ili posjedujete ili ne posjedujete, te da je autoritet svakako više od gubitka pigmenta u kosi.”

“Moja iskustva u radu s muškim kolegama različita su. Na početku nije bilo suradnje, nego samo zavisti i ljubomore, naravno, ne kod sviju. Radeći vrlo odgovorno svoj posao, a možda sam bila i dodatno motivirana njihovim negodovanjima, s vremenom se njihov odnos prema meni promijenio i počeli su me smatrati “pravim šefom”. Ja sam se potrošila stalnim

dokazivanjem i prešla u privatni posao gdje sam uspješna, ali to je uspjeh koji sam postigla bez napora koji treba uložiti da biste se dokazali onima koji nemaju povjerenja u vas i koji misle da ne vrijedite. Smatram da stereotipe i podjele na muški i ženski posao treba mijenjati u obitelji, u školi, na poslu, u medijima, kao i na svakom drugom mjestu.”

“Zamašnjak moderne sofisticirane “igre” u kojoj žena može i mora sve izazove znalački povezati i održati po cijenu osobnog identiteta, često je učinilo da se osjećam “samom na svijetu”, no, nasreću, uvijek je postojalo i postoji ‘sutra’.”

Ispitanice također smatraju da su poteškoće koje proizvodi muška (menadžerska) kultura neutemeljene zbog toga što su važne sposobnosti i uspjeh osobe, dok je spol u mnogim radnim sredinama nevažna kategorija. Naime, iz njihovih odgovora vidljiva je “komercijalizacija” zaposlenika zbog ekonomske učinkovitosti prisutne u mnogim organizacijama. Ovakav sustav vrijednosti proizvodi natjecateljski individualizam, ekonomsku efikasnost nauštrb svih ostalih kriterija, konstantnu produktivnost i postignuća (Miller, 2002.). U skladu s time ispitanice opisuju sljedeća iskustva.

“Ja sam svojim uspjesima pokazala da svi stereotipi padaju u vodu ako netko ima sposobnosti, interes i ako je motiviran na uspjeh. Mojim kolegama i kolegicama važan je zajednički cilj, zajednički uspjeh i suradnja pa zbog takvih odnosa smatram da je spol potpuno nevažan. Suvremeni uvjeti poslovanja traže uspjeh i svatko tko to može ostvariti dobar je i poželjan.”

“Budući da sam odgajana u obitelji u kojoj su se žene obrazovale jednako kao i muškarci, radile i istovremeno odgajale djecu, nikad nisam smatrala da smo mi žene drukčije od muškaraca, niti da su izazovi koji se pred nas postavljaju posebni. Radiš na svom obrazovanju, trudiš se doprinijeti uspjehu svog tima i proširiti vidike sebi i ljudima s kojima radiš.”

“Moram priznati da se često pitam o kakvim se to poteškoćama govori kad se spominje profesionalni napredak žena? Končar je više manje muška sredina, ali mogućnost napredovanja žena nikad se nije

dovodila u pitanje. Bojim se da se radi o stereotipima koji u velikoj mjeri nisu utemeljeni. Neću reći da nije moguće da se u nekim manje razvijenim i manje osviještenim sredinama na žene gleda drukčije, ali to nije obrazac ponašanja. Nakon završenog pravnog fakulteta, poslijediplomskog studija i pravosudnog ispita, odgovorno i profesionalno obavljajući zadatke u poticajnoj radnoj atmosferi i kreativnom okruženju, poziv da preuzmem odgovorniju funkciju došao je sam po sebi. Naravno, sve je to splet okolnosti i pravilnih ljudi na pravom mjestu i u pravo vrijeme.”

“Treba mijenjati položaj onih pojedinaca (i muškaraca i žena) koji se nalaze u lošem položaju, a na višim je razinama potpuno nevažno jeste li muškarac ili žena. Umjesto toga, važnije je pitanje kako radimo svoj posao.”

“Biti vodeći na tržištu znači doista vidjeti ispred drugih, imati inicijativu i prepoznati očekivanja, kako tržišta, tako i društva. Danas u svaki proizvod i/ili uslugu moraju biti ugrađene ekonomske, etičke, ekološke i socijalne vrijednosti. Jednostavno moraju biti dio nas.”

“Zacrtani cilj određivao je moju moć, moju poziciju. Djelujući uvijek unutar određene uređene strukture društva, moje ponašanje bilo je konzistentno s ključnim organizacijskim vrijednostima, tako da su izazovi bili kratki, kako pozitivni, tako i negativni.”

“Neki se ljudi rađaju s ugrađenim sensorom za odgovornost, profesionalnost i kad je usto i okolina poticajna, nema razloga da se ne uspije.”

“Poslužiti ću se narodnim mudrostima, “bez muke nema nauke”, “uzdaj se use i u svoje kljuse” i “svatko je kovač svoje sreće”. Dodala bih da je važno cijeniti sebe i druge, znati svoje granice i ograničenja te raditi na uklanjanju negativnih i jačanju pozitivnih strana. Okolina ne smije upravljati vama. Vi ste ta koja treba znati kako ostvariti svoje ciljeve u danim okolnostima.”

“Mislim da začetke izazova s kojima sam se susretala u svojoj karijeri treba tražiti već u mojoj najranijoj dobi, kada sam pohađala dvije škole, osnovnu i glazbenu. Sam taj koncept balansiranja obaveza koje je trebalo namiriti za dvije škole u meni je razvio organizacijske sposobnosti i radni mentalitet koji me odonda pratio, ili bolje rečeno, krčio mi put. Smatram da je stvoriti određene navike održavanja usredotočenosti i discipline te strogost prema vlastitom djelovanju od ključne važnosti za svaku zahtjevniju poslovnu funkciju i ljudski rad, osjećaj da se prepreke mogu rušiti i da je sve moguće postići.”

8.1.2. Organizacijsko-tehničke prepreke

Osim prepreka koje su povezane s dominantnom muškom kulturom u (obrazovnom) menadžmentu, prisutne su organizacijsko-tehničke prepreke (interakcija između podređenih i nadređenih neovisno o spolu, ciljevi u radu, organizacijska kultura, ekonomski i materijalni uvjeti), koje su najizraženije u obrazovnom menadžmentu. Kao i ostala istraživanja (Powell, G. N. i Butterfield, 2003.) i ovo je pokazalo važnost odnosa zaposlenika u organizacijama. Posebno se važnim pokazao odnos voditelja institucija s podređenima jer obzirni voditelji prema podređenima postupaju kao prema sebi jednakima, slušaju i uvažavaju njihove ideje te naglašavaju važnost suradnje i zadovoljstva za dobrobit skupine. Osim toga, voditelj koji je pristupačan pokazuje dovoljno osobne brige za podređene te pruža podršku koja je protkana povjerenjem i prijateljstvom (Harlan i Berheide, 1994.).

U literaturi se govori o novim (budućim) tipovima vođa koji su rezultat generacijskih i/ili rodničkih obilježja.³⁹ Vođe generacije X (rođeni između 1965. i 1979. godine) i generacije Y (rođeni između 1980. i 1994. godine) uvelike su posvećeni svom poslodavcu, radno okruženje koje stvaraju pristupačno je, a poslovna strategija i praksa usklađena je s osobnim vrijednostima voditelja institucije. Ukratko, generacija X, generacija Y i žene tih generacija mogu biti vrlo predani dok god im poslodavac može osigurati dobro okruženje, a odanost i angažman u konačnici utječu na konkurentnu prednost, održivost, kao i rast profita. Iako neke ispitanice u ovom istraživanju nisu pripadnice ovakvih tipova vođa, važni su im uspjeh, odanost, rad i druge značajke koje osiguravaju ugodnu radnu okolinu.

³⁹ Vidi: Gender Advisory Council (March, 2008.). The leaking pipeline: Where are our female leaders? (79 women share their stories). PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf, (stranica posjećena 13.2.2014.).

S druge strane, loši odnosi koje mogu inicirati i podređeni, stvaraju lošu organizacijsku klimu koja zahtijeva dodatne napore za uspješan rad. Navedeno potvrđuju i iskustva nekih od ispitanica.

“Meni su izrazito važni moji suradnici. Svoj uspjeh mjerim i njihovim zadovoljstvom. Bez timskog rada nema značajnog napretka, a tim mora graditi rukovoditelj. Nije uvijek jednostavno niti lako, ali ne smije se odustajati.”

“Sva su moja nastojanja bila usmjerena na uspostavljanje pozitivnoga ozračja.”

“Duboko svjesna odgovornosti koju smo na sebe preuzeli kao obrazovna institucija, od samog početka društvenu odgovornost doživljam kao ključnu vrijednost koju kao dekanica i profesorica u procesu obrazovanja moram prenijeti na svoje studente, a kao direktorica i rukovoditeljica na svoje djelatnike.”

“Kako to obično biva u životu, kada vam netko učini neku nepravdu i zatvori neka vrata, umjesto da budete ljuti i povrijeđeni, okrenite se i recite hvala, jer vam je zapravo napravio uslugu. Dao vam je poriv da krenete naprijed.”

“Brojni društveni, organizacijski, ekonomski, vremenski i psihološki čimbenici djelovali su i utjecali na tijek razvoja mojih ideja i započetih radnji. Nikada nije bila uložena jednaka, dovoljna količina energije i rada. Bilo je potrebno objediniti puno vidljivih i nevidljivih različitosti. Nikada nisam sebi dopustila olako procijeniti svoje šanse, tako da mogući izazovi za mene često i nisu bili izazovi nego određene premostive, rješive situacije u kojima sam nastojala nametnuti svoju dinamiku.”

“Susretala sam se s uobičajenim poteškoćama s kakvima se većina kolegica (i kolega) susreće. Najčešće se radilo o tome da sam se odricala slobodnog vremena da bi napravila važan posao kojem se potom nije poklonila odgovarajuća (ili gotovo nikakva) pažnja. Bilo je i slučajeva nemogućnosti ostvarenja vlastitih ideja zbog toga što se prednost davala

idejama drugih koji su se za to pravo nepravedno izborili. Ipak bih posebno izdvojila zavist i ljubomoru pa i nekolegijalnost koju sam, nažalost, imala prilike iskusiti. Sve me to ipak nije pokolebalo te i dalje čvrsto stojim na zemlji, velik sam optimist i spremna sam se boriti (ako treba i svim sredstvima) za svoja uvjerenja.”

“Ostati vjeran svom stilu, a prilagođavati drugim stilovima vođenja posla, udovoljiti zahtjevima, kako poslovnih partnera, tako i svojih djelatnika, ostati i opstati na poslovnom tržištu i kada uvjeti nisu idealni, zadržati prepoznatljivost i razloge zbog kojih sam se i odlučila na poduzetništvo.”

“Na mjesto ravnateljice škole doveo me niz okolnosti. U početku sam to prihvatila, i bila prihvaćena, kao privremeno rješenje, ali svakodnevno rješavanje problema postalo je izazov i mislim da je presudna za daljnji razvoj događaja bila moja istinska i iskrena briga o samoj ustanovi. Godina 1993., kada sam prihvatila upravljanje školom, bilo je veoma osjetljivo razdoblje, a školu sam naslijedila s dubokim podjelama i poremećenim međuljudskim odnosima. Sva su moja nastojanja bila usmjerena na uspostavljanje pozitivnoga ozračja. Drugi važan cilj koji sam sebi postavila bilo je pozicioniranje i afirmacija škole. ...u takvim okolnostima bila sam dobar vođa, ali loš šef.”

“Veliki mi je problem u svakodnevnom radu to što se moram uživljavati u probleme žena koje su u mojoj školi dominantne, ali s druge strane, nisam imala poteškoće s vlastitom nominacijom za mjesto ravnateljice. S obzirom na to da većinu činimo mi žene, koje imamo iste probleme s djecom, muževima, kućnim obvezama i sličnim stvarima, često dođe do miješanja poslovne i obiteljske sfera. To miješanje nije ugodno jer katkad pogledam kroz prste pa posao trpi ili ja to učinim. U ovakvim je situacijama lakše biti muškarac jer mislim da bi se oni desenzibilizirali u odnosu na kolegice.”

U kontekstu nesigurnih (hrvatskih) ekonomskih uvjeta, ispitanice su isticale materijalne i ekonomske poteškoće, koje su nešto izraženije u području obrazovnog menadžmenta.

“Nemogućnost naplate, zakonski propisi, nedostatak dovoljno kvalitetnog i obrazovanog radnog okruženja, općenito poteškoće na poslovnom planu koje su, izgleda, sastavni dio poslovnog svijeta. Administrativni poslovi prevladavaju nad stručnim poslovima, što nije pohvalno. Premalo vremena preostaje za prioritete. Biti u najmu, s obzirom na poslovni prostor, dodatne su poteškoće u poslovanju, kao i nelegaliziran prostor, energetska neučinkovitost...”

“..ali ovo je odgovoran posao koji moram uskladiti i s financijskim dijelom plana rada kazališta, ne samo programskim, te se moram osvrnuti i na kadrovsku komponentu, koja je također dijelom intendantske dužnosti.”

“Poteškoće s kojima sam se susretala zajedničke su svima koji su radni vijek proveli u školstvu. U upravljanju školom, to su prvenstveno materijalni i financijski uvjeti: nedostatna opremljenost, skučenost prostora, nedostatna financijska sredstva za praktični dio nastave strukovnih predmeta. Struktura učenika vrlo je zahtjevna: upisuju se polaznici slabijeg školskog uspjeha, znatan je broj učenika s posebnim potrebama i teškoćama u razvoju, učenika s poremećajima u ponašanju i socijalnim smetnjama, a istovremeno su ograničene mogućnosti zapošljavanja stručnih suradnika.”

“Posebni izazovi javljali su se u vezi s izborom suradnika i vođenjem fakulteta. Trebalo je mijenjati postojeće stanje i tražiti veću produktivnost u svim vidovima djelovanja fakulteta. Svaka promjena tražila je drukčija rješenja i praćenje ishoda. Neke se reorganizacije poslova nisu uspjele duže održati. Posebno je važno raditi timski i imati nove ideje koje je onda timski trebalo odraditi. Tu je bilo niz izazova, i to posebno u praćenju i održavanju promjena. Jasno, na kraju je za sve odgovarala dekanica. Ta odgovornost posebno je naglašena u ovom poslu.”

“U početku je ustanova u kojoj sam radila bila nova, neorganizirana, bez vlastitog prostora i opreme, bez vlastitog nastavnog kadra i administrativnih djelatnika. Bilo je teško suočiti se s činjenicom da se promjene ne mogu odvijati onom dinamikom koju sam svojim planom bila zacrtala. Prepreke su bile administrativne (vlasništvo prostora), pravne (nemogućnost zapošljavanja znanstvenih djelatnika i dobivanja suglasnosti MZOŠ-a za nova radna mjesta) i financijske prirode (nedostatak sredstava za adaptaciju VUŠ-a i nabavku opreme).”

8.1.3. Održavanje ravnoteže između obitelji i posla

Interes za odnos između obitelji i posla proizveo je brojne različite koncepte za analizu ovih dominantnih sfera u životu (žena). Različiti pristupi rezultirali su zajedničkim zaključkom o njihovoj povezanosti i međusobnom djelovanju. Pozitivna ravnoteža (*work-family balance*) podrazumijeva visoku razinu zadovoljstva radnim i obiteljskim ulogama dok negativna ravnoteža (*work-family conflict*) upućuje na nisku razinu zadovoljstva spomenutim ulogama (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003.). Značajna količina dokaza upućuje na to da napetosti između obiteljskih i radnih uloga mogu dovesti do smanjenja kvalitete života. Pozitivni pristupi proučavanju rada i obiteljskog života doveli su do obogaćenja njihova odnosa tzv. *work-family enrichment* (Greenhaus i Powell, G. N., 2006.), a proizlazi od pretpostavke da osobe koje imaju više životnih uloga mogu biti obogaćene jer iskustva u jednoj ulozi poboljšavaju kvalitetu života u drugoj ulozi.

Posebno se ističe potreba održavanja ravnoteže kod žena koje nastoje uspjeti u akademskoj karijeri. Velik dio recentne literature o ženama u akademskoj zajednici tvrdi da usprkos povećanju udjela žena u akademskoj radnoj snazi, organizacijske norme i dalje odražavaju muška iskustva, vrijednosti i životne situacije. Žene su slabo zastupljene u ključnim tijelima koja na sveučilištima donose odluke, a zasluge i uspjeh na sveučilištima pripisuju se muškarcima (Carrington i Pratt 2003.; Prijić-Samaržija, Avelini Holjevac, Turk, 2009.). Pojmovi kao što su zasluge, uspjeh i izvrsnost, bliži su muškarcima.

Uzimajući u obzir posao koji ispitanice uz obitelj obavljaju, možemo zaključiti da su pozitivno uravnotežile posao i obitelj. Obitelj nisu osjećale preprekom, ali ističu važnost posvećenosti djeci i obitelji. U prilog tomu idu i njihove izjave.

“Ja sam imala sreću da sam postala majka razmjerno rano, prvo dijete dobila sam odmah nakon fakulteta, a drugo nakon pripravničkog staža, tako da sam na vrijeme shvatila da je dobra organizacija obiteljske infrastrukture jednako važna za uspjeh u poslu te sam stoga mogla prihvaćati i izazove kao što su češća putovanja i dodatna obrazovanja.”

“Stalno sam propitivala što mi je prioritet, radim li posao kojemu nikada nema kraja, prestaju li ikada u mojoj obitelji obveze majke, dajem li dovoljno ne samo u pogledu obveza u radu sa studentima nego i u znanstvenome radu, zašto ne mogu pratiti svoju djecu i biti s njima na njihovim sportskim aktivnostima, poklanjam li dovoljno pažnje svojim roditeljima i prijateljima, kamo ja uopće idem, vrijedi li se toliko žrtvovati zbog nekih pozitivnih ishoda u nizu sekvenci u kojima tražite optimalno mjesto. Ova su pitanja bila osnovna tema koja se provlačila tijekom moga života, a odgovori su proizlazili iz uočavanja ili rješavanja niza postojećih teškoća.”

“Najveći mi je izazov bio korektno “odraditi” mandat i posao sveučilišne profesorice (puna norma), a pritom ne zapostaviti obitelj (djecu) i znanstveno napredovanje.”

“Nakon dugo vremena, i gotovo pune godine volontiranja, bez ponude za stalno radno mjesto, stigao je poziv iz moje prve tvrtke, i to ponuda kakva se ne odbija. To je bio apsolutni šok, koji je urodio najboljom i najvećom lekcijom do tada. To je bio posao iz snova, u višem menadžmentu sa svim mogućim beneficijama. Ali u jednom trenutku, shvatila sam da mi to apsolutno ništa ne znači. Ja nisam bila sretna, nisam imala vremena za sebe i sebi drage ljude, iako sam zarađivala puno više nego što mi je bilo potrebno. Nedostajao mi je život i kontakt s ljudima koji me usrećuju – obitelj i prijatelji.”

“Željela bih doći do toga da mogu ustati iz kreveta kada to ja želim, da radim što želim, da čitam, ščem,

družim se koliko mi srce želi i mogućnosti dopuštaju. Da kažem svima koliko mi je stalo do njih, da im to i pokažem svojim djelima i svojim osjećajima. Moji najmiliji to od mene očekuju...”

“Bez obzira na profesionalni uspjeh, smatram da je danas ipak najteže odgojiti svoje vlastito dijete ili djecu i mislim da je majčinstvo najteži posao na svijetu. Divim se svakoj uspješnoj poslovnoj ženi koja usklađuje jedno i drugo.”

“S obzirom na to da osoba koja obnaša čelnu funkciju u nekoj ustanovi djeluje u vrlo širokom području rada, poruka ženama je da prije i nakon što se upoznate s obvezama čelne funkcije u nekoj ustanovi, treba razmisliti kako čelnu funkciju u ustanovi uskladiti s obiteljskim i drugim obvezama.”

“Vjerujem da sam dobar uzor svojoj djeci i da su svjesna kako treba raditi.”

“Bilo je teških trenutaka, ali ja se nisam opterećivala time da djeca svaki dan moraju biti sa mnom. Imala sam pomoć muževljevih i svojih roditelja koji su se dobro brinuli o djeci.”

“Bez obzira na posao koji obavljamo, svi osjećamo nedostatak vremena za profesionalne aktivnosti, za obiteljski život i za poslove koji nas ispunjavaju. Svojoj djeci bila sam dobar uzor jer su naučili cijeniti rad i podršku obitelji. Više mi je bila bitna kvaliteta vremena koje s njima provodim nego količina.”

“Često sam imala grižnju savjesti zbog toga što sam učenicima posvećivala više vremena nego svojoj djeci. Dolazila sam doma opterećena poslom i moji razgovori s djecom bili su više reda radi. U drugim sam aktivnostima sa sinovima izgradila iskren odnos i oni su razumjeli moje poteškoće.”

“Moja obitelj nije osjećala odgovornost mojeg posla. Silno sam se trudila biti dobra ravnateljica i dobra majka, supruga i snaha. Prva sam ustajala i posljednja

išla spavati i to je za mene bio jedini način da ispunim sve obveze. Je li vrijedilo, ne mogu reći. Vjerojatno bih to ponovo napravila.”

“Mene su učili da je uvijek moguće pronaći način kada nešto doista želite, a kada ne želite, pronaći ćete izgovor. Ja sam uspijevala sve uskladiti. Nisam u 40-toj postala redovita profesorica, ali sam držala tempo koji je bio potpuno usklađen sa zakonskim uvjetima. Nijedna utakmica, nijedna školska priredba nije prošla bez mene. Svaki je rođendan bio proslavljen u kući s tortom koju sam sama napravila. Ponosna sam na svoju djecu i sigurna sam da nisu bili zakinuti za moju pažnju.”

“Nije uvijek lako. Nekad je trpio posao, a nekada obitelj. Samo uz naporan rad i podršku može se uspjeti. Moji roditelji i suprug pomagali su mi oko djece, a na poslu imam krasne kolege i sve odlično funkcionira.”

“Moj je suprug ravnopravno preuzeo obveze oko kućanskih poslova i djece pa nisam bila opterećena kućanskim poslovima. To mi je bila velika pomoć da bolje funkcioniram na poslu i da imam vremena za sebe.”

“Djeca su mi bila i ostala najvažnija. Da bih bila dobra majka, veliki dio posla odradivala sam noću. Nije bilo lako i prema društveno prihvatljivim kriterijima, ja sam uspješna. Ipak, prije bih se proglasila uspješnom majkom jer su moji sinovi odrasli u odgovorne i poštene osobe.”

“Udana žena danas ima mnogo obveza i ako podnosi sama sav taj teret onda je njoj puno teže nego muškarcu.”

“Danas je podjednako teško muškarcima i ženama u tržišnoj utakmici koja nije ugodna. Ako ste u obitelji koja je kruta onda je svejedno jeste li muškarac ili žena; slično je i u poduzeću (radnoj zajednici). Imam sreću što je moj suprug odgajan tako da je svejedno tko će skuhati ručak ili ići na roditeljski sastanak.”

Na temelju dobivenih odgovora možemo zaključiti da (obrazovne) menadžerice nisu imale posebno izražene prepreke u napredovanju. Određeni je “labirint” postojao, a bio je sastavljen od spolnih stereotipa, organizacijskih prepreka, kao i potrebe uspostavljanja ravnoteže između obitelji i posla. Odgovori ispitanica dovode do zaključka da pored *soft* varijante spolnih stereotipa kao izraza postojanja čvrsto ukorijenjenih, tradicionalnih vrijednosti i uloga muškaraca i žena u obitelji i široj zajednici, postoji i neoliberalna ekonomija kao platforma djelovanja menadžerica. To podrazumijeva određenu eroziju društvenih praksi koje su organizirane po kriteriju spola, a afirmiraju kriterij sposobnosti i uspjehnog rada.

8.2. Poticajni uvjeti ženama u (obrazovnom) menadžmentu

Osim labirinta, “ljepljivog poda”⁴⁰ i drugih prepreka koje obilježavaju položaj menadžerica, žensko je menadžment obilježeno i poticajnim uvjetima koji su ženama pomogli da dođu na položaj menadžerice i da taj položaj i zadrže. Pokazalo se da su značajne korporativne inicijative usmjerene na stvaranje mogućnosti za žene i u menadžerskim poslovima u kojima neće imati status “tokena”.

8.2.1. Mentor(stvo) i radna sredina

Za omekšavanje različitih institucionalnih prepreka koje ograničavaju mogućnosti za žene u organizacijskoj hijerarhiji određuje se mentor(iranje) koji mogu biti službeni i neslužbeni. Mentor(stvo) može osnaživati žene i mijenjati njihov nepovoljan položaj u ukupnoj organizacijskoj strukturi i svakodnevnoj praksi radnih organizacija. Ovaj oblik podrške pridonosi rješavanju problema osjećaja izolacije i nedostatka podrške među ženama. Mentor(stvo) povećava samopouzdanje, poboljšava komunikacijske vještine i daje znanja potrebna za bolje razumijevanje (obrazovne) kulture. I rezultati ovoga istraživanja ističu da je mentor(stvo) važan poticajni čimbenik u organizacijama na što ukazuju i iskustva ispitanica.

“Vjerujem da sam imala sreće i prednost pred ostalima jer je moj prvi šef bio izvrstan pravnik i veliki čovjek koji me je naučio pravno misliti te mi proširio poslovne vidike. On me naučio da prvorazredni menadžeri traže prvorazredne suradnike, a drugorazredni traže drugorazredne i trećerazredne suradnike. Ja sam

40 Engl sticky floor.

kao pripravnik išla s njim na sve sastanke na koje je i on išao, upoznala sam ljude na svim položajima u Končaru, dobila sam priliku osobno se upoznati s poslovanjem u inozemstvu s 26 godina – 1985. pripremila sam sve odluke za osnivanje poduzeća u inozemstvu te otišla registrirati poduzeće u jednoj azijskoj zemlji. Nije sve to bilo jednostavno, ali uz praćenje literature, svakodnevno obrazovanje i rad, koji je najvažniji, sve se uspije.”

“O lijepim stranama napretka ka poslovnom uspjehu čelnici zasigurno različito misle, ali svatko želi da se njegovo mišljenje, stavovi, potrebe, ideje i sl. uvažavaju pa je lijepo na određeni način za to se i boriti. U svakom slučaju, lijepe strane u poslu rijetko se postižu brzo i lako, odnosno do lijepoga se može doći samo ako se uvažavaju i poštuju svi sudionici određene aktivnosti i ako je pri tome prisutna dobra volja i strpljivost. Ja sam imala sreću jer sam učila od pametnih ljudi koji su mi prethodili.”

“Kroz obrazovanje i na poslovima koje sam radila susretala sam se s osobama koje je vrijedilo upoznati. Bez obzira na spol, mogu reći da sam uvijek imala dobre učitelje koji su nesebično dijelili svoje znanje i pokazivali mi “tajne zanata”. Znalo je biti i neugodnih situacija koje sam doživljavala od svojih mentora i jako sam im zahvalan za sve što sam postigla i što znam. Kada sam se pripremala za prvu sjednicu upravnog odbora, kolega s iskustvom ponudio mi je pomoć i riječi ohrabrenja. To mi i danas daje vjetar u leđa.”

“Izgradila sam se kao osoba i pritom naučila životne vještine, usvojila puno znanja, naučila donositi odluke, usvajati prioritete, poslovno komunicirati. U tom procesu pronalazila sam različite mentore koji su mi pomagali.”

“U svom radnom vijeku susretala sam osobe spremne na suradnju. Mogu s velikim veseljem istaknuti svoje životne i profesionalne učitelje i učiteljice. Oni su me

obvezali da i ja budem takva prema mladim osobama koje traže i žele pomoć, koji žele učiti.”

“Sve prepreke lakše se svladavaju ako postoji vjera u sebe, čvrsta želja i znanje kako posao koji započnete privedi svome kraju. A bilo je i jeste teško. Uvijek se pitam kome se obratiti kada imam problem s različitim poslovima. A onda se sjetim da su tu moji kolege koji zajedno sa mnom znaju puno više.”

“Znam da moram još mnogo toga naučiti. To činim lakše u timskom radu s učenicima, učiteljima te ostalim djelatnicima i vanjskim suradnicima koji su moji uzori. Oni mi daju osjećaj zajedništva i potiču entuzijazam u radu.”

“Po povratku u Hrvatsku, došla sam u kontakt s bivšim profesorom s fakulteta koji me potaknuo na to da ponovno razmislim o magisteriju. Mogu reći da sam tada osjetila snagu prijateljstva i ljubavi ljudi koji me okružuju i nekako sam znala da će to obilježiti moj život, ali i snažno utjecati na mene kao osobu.”

“Imala sam prekrasne uvjete, iznimnog profesora Nanuta koji je studentima bio maksimalno na raspolaganju i nadahnjivao svojom pojavom i umješnošću. Već nam je na prvoj godini studija pružao puno prilika za rad s ansamblom, s akademskim orkestrom. Kasnije sam ubrzo osnovala i svoj komorni orkestar te sam na taj način od samog početka bila u doticaju s ansamblom, učeći kroz sve te pokuse. Razlika u mom djelovanju nekad i danas sigurno postoji, prije svega u iskustvu i kognitivnom aparatu, no i dalje osjećam onaj početni poriv u sebi koji me i privukao ovom poslu, strast prema glazbi i želju za njenim stvaranjem.”

“Rad u raznim stručnim tijelima, susreti i druženja kroz posao s kolegama iz drugih struka i zemalja nepresušan su mi izvor i inspiracija za otvaranje novih istraživačkih tema i za unapređenje rada u Institutu. Za poslovni uspjeh važna je radna sredina koja je u Institutu odlična, iako traži neprestanu pažnju i brigu.”

“Puno toga naučila sam od kolegice koja je po hijerarhiji bila na nižem položaju. Ona mi je nesebično pokazivala sve tajne posla koje možete znati jedino kada ga radite dugo godina. Nikada joj nije promaknulo moje neraspoloženje, moja briga i sve što može vidjeti samo takva osoba koja želi pomoći i koja voli ljude. Kod nje nema jala, raduje se mojem uspjehu. Na nju se mogu uvijek osloniti.”

“Kad sam došla raditi dodijeljen mi je službeni mentor koji baš i nije uvijek bio raspoložen za rad. Bilo je trenutaka koji nisu bili nimalo obećavajući kada je riječ o našem poslovnom odnosu. Znao je biti grub, ironičan i neugodan, ali usprkos tomu, bio je vrstan poznavalac posla i od njega se moglo puno toga naučiti.”

“U kolektivu sam imala ogromnu podršku velike većine djelatnika koji su sa mnom “gradili” novu instituciju, što me posebno motiviralo na to da zajednički prevladamo prepreke.”

“Vrlo sam ponosna što sam kao pravnik uspjela postati dio ekipe na vrhu velikog sustava kakav je Končar. Puno radim na promociji korporativnih pravila i nadam se da će se to prepoznati.”

“Najdraže mi je što me prekrasna osoba koju sam sama odabrala za svoju suradnicu vrlo često zna podsjetiti čemu sam je pragmatičnom naučila u svakodnevnom radu. Radi se o tabličnom načinu prezentiranja podataka. Drugima se to može činiti banalnim, ali to je toj osobi promijenilo način razmišljanja i ona se toga svaki put sjeti i od srca mi zahvali. To je samo primjer kako me i male stvari ispunjavaju zadovoljstvom.”

“Svrha učenja nije nabrajati aktivnosti koje sam kao čelnica ustanove provodila na neki poseban način nego da, obavljajući ih, prema sebi i drugima uspostavljam pozitivan odnos, dakako, u ozračju uzajamnog poštovanja i odgovornosti, demokratičnih i etičkih odnosa - pokazalo se da je učenje upravo o tome

dobra podloga poslovnim rezultatima i uspjesima.”

“Moja želja za upoznavanjem ljudi i znatiželja te želja da nadahnem druge kao što su drugi nadahnuli i motivirali mene, dovela je do osnivanja Poslovne akademije Rijeka, a kasnije i Visoke poslovne škole PAR. PAR danas čine ljudi, moji suradnici i zaposlenici, svi nevjerojatni, svestrani i različiti mladi ljudi koji ne prezaju od suočavanja s izazovima, spremni na učenje i rad, koji su danas dio mene i moje svakodnevice.”

Iz odgovora ispitanica može se zaključiti da su mentor(stvo), u svojim različitim modalitetima, i radna sredina vrlo važni poticajni čimbenici u profesionalnom napredovanju.

8.2.2. Obrazovanje

Obrazovni sustavi koji koriste spol, rasu i klasu kao kriterij pristupa obrazovanju pridonose segregaciji i ograničavaju socijalno ugrožene skupine na poslovima s niskim plaćama. Niska razina obrazovanja, nepismenost i jezične poteškoće ograničavaju mogućnosti mnogim ženama, manjinama, imigrantima i osobama iz obitelji niskog društvenoekonomskog statusa. Vrlo suptilni načini segregacije počinju u javnim školama. Spolni stereotipi nisu rijetkost u nastavnom planu i programu, kao i stavovi nastavnika te administrativne prakse koji nisu naklonjeni djevojčicama. Spolni stereotipi hrane mušku moć borbe i guraju dječake u “natjecateljsku modu”, dok su djevojčice, s druge strane, često u razredu samo puki promatrači (Pavalko i Gentzler, 1995.). Dječaci, u prosjeku, koriste bilo kakvu vrstu poticaja kako bi privukli pozornost nastavnika, a djevojčice strpljivo čekaju priznanje.

Odgovori ispitanica lako se mogu uklopiti u teorije koje ističu da je obrazovanje važan čimbenik uspjeha. S obzirom na visoko profesionalno pozicioniranje ispitanica, može se pretpostaviti da je njihov proces obrazovanja bio demokratičan te ilustriraju važnost obrazovanja (učenja) za posao koji obavljaju.

“Da nisam imala roditelje kojima je škola, kako su oni obrazovanje nazivali, bila važna, možda ne bih bila na poziciji na kojoj jesam. Doduše, u moje vrijeme nije bilo otpora prema obrazovanju žena, ali ipak, studirati, magistrirati i doktorirati, bilo je malo

neobično. Svi stupnjevi obrazovanja nisu značili kraj učenja. Svaki dan moram učiti da bih ostvarivala dobre rezultate.”

“Moje prvo radno mjesto bilo je u osječkoj gimnaziji. Radila sam u završnim razredima i uvidjela važnost stalnoga učenja. Kada tek počnemo raditi, svi mi imamo osnovne stručne kompetencije, ali ne znamo komunicirati na odgovarajući način i mijenjati određene ustaljene obrasce, nego se prilagođavamo postojećem. Poslije dvije godine rada prešla sam na Pedagoški fakultet gdje sam postala asistentica na kolegiju Didaktike i još nizu drugih kolegija. Svake sam nove akademske godine dobivala nove kolegije. Tijekom tog razdoblja magistrirala sam i doktorirala na Filozofskom fakultetu u Zagrebu iz područja pedagoških znanosti. Cjeloživotno je učenje postalo moj neizostavni dio života.”

“Brzo sam shvatila da taj put nije posut ružama, ali da se isplati prihvatiti izazove i ispitati vlastite potencijale. Naučila sam također da treba stalno učiti (o modelima rukovođenja, vođenju financija, pravnim vidovima upravljanja i sl.), da treba biti uporan, ali i strpljiv te da odlaskom s rukovodećih pozicija gubiš dotadašnje 'velike prijatelje'.”

“Sam taj koncept balansiranja obaveza koje je trebalo namiriti za dvije škole u meni je razvio organizacijske sposobnosti i radni mentalitet koji me odonda pratio, ili bolje rečeno, krčio mi put. Smatram da je stvoriti određene navike održavanja usredotočenosti i discipline te strogost prema vlastitom djelovanju od ključne važnosti za svaku zahtjevniju poslovnu funkciju i ljudski rad, osjećaj da se prepreke mogu rušiti i da je sve moguće postići.”

“Trajno obrazovanje nužan je uvjet za bolju budućnost. Radni elan i privrženost poslu pozitivna su i prepoznatljiva nadogradnja svakoj osnovi temeljenoj na imenu, kontaktima i ugledu.”

“Potičimo ulaganje u znanje jer je to jedina investicija koja se sigurno vraća. Vjerujem da obrazovanje i poduzetnički duh pokreću društvene promjene, bez obzira na spol, te da je moguće doprinijeti jačanju položaja žena na tržištu rada, ali ne poticanjem razlika, nego razvijanjem uspješnih i samosvjesnih pojedinaca koji će biti temelj modernog društva.”

“Nakon završnog pravnog fakulteta, poslijediplomskog studija i pravosudnog ispita, odgovorno i profesionalno obavljajući zadatke u poticajnoj radnoj atmosferi i kreativnom okruženju, poziv da preuzmem odgovorniju funkciju došao je sam po sebi. Naravno, sve je to splet okolnosti i pravih ljudi na pravom mjestu i u pravo vrijeme.”

“Ne znam je li to dosadna i pomalo stereotipna priča, ali ja sam od osnovne škole i dalje tijekom svog školovanja bila među najboljima i najbolja učenica u razredu, često predsjednica ili potpredsjednica razreda koja je učila kada treba i uglavnom na vrijeme (katkad i u zadnji čas) odrađivala svoje obaveze. Na fakultetu sam već na drugoj godini bila demonstratorica na jednom od temeljnih predmeta te mi se čini da su me kolege i profesori prepoznali kao osobu koja se u svojoj generaciji ipak izdvaja svojim interesima. Zato mi se gotovo prirodnom činila moja želja da radim na fakultetu. Ali okolnosti su bile drukčije te me na razgovor za potencijalni posao u Ekonomskom institutu u Zagrebu preporučio profesor s fakulteta. Iako nisam znala što me u Institutu očekuje, sada sam sretna da me slučajnost u vidu preporuke dovela do mog sadašnjeg radnog mjesta. Nakon toga slijedio je uglavnom ozbiljan i kreativan rad kojem u znanosti nema kraja. Preporuke o meni kao osobi, vrijednostima koje cijenim i poštujem, znanjima, vještinama i kvalitetama koje posjedujem, dovele su me do mjesta zamjenice ministra gdje sam imala priliku upoznati druge vrste poslova. Tamo sam zahvaljujući širini znanja stečenih radom u Institutu, puno i brzo, učeći u hodu i preskačući razne

prepreke rada u koalicijskoj Vladi, stekla nova znanja i iskustava koja su me na određen način obogatila, odnosno obogatila su prije svega moje životno, ali i radno iskustvo.”

“Obrazovni sustav treba osposobiti mlade ljude za samostalno stjecanje kompetencija, za trajno obrazovanje jer se sva strukovna područja mijenjaju velikom brzinom, javljaju se nova zanimanja koja traže nova znanja, ali se otvaraju i nove mogućnosti koje treba prepoznati i iskoristiti. Željela bih da obrazovni standardi budu ujednačeni. Uvijek će biti boljih i manje dobrih obrazovnih ustanova, ali mladim ljudima treba omogućiti jednake uvjete za profesionalni razvoj, bez obzira na spol i sredinu iz koje dolaze.”

“Osvrnula bih se na kraju na trenutačnu, možda nešto manje ružičastu ekonomsku i poslovnu situaciju u Hrvatskoj te moguću obeshrabrenost mladih ljudi, a napose žena, u pogledu ulaganja u svoje obrazovanje, karijeru i budućnost. Istina, prepreke postoje i zahtijevaju rad i predanost, ali u konačnici uloženo ipak bude proporcionalno postignutom i mislim da valja ići naprijed.”

Između obrazovanja i posla koji ispitanice obavljaju postoji dinamična veza. Na tu vezu upućuje to što se obrazovanje smatra preduvjetom ulaska u svijet rada i dolaska na menadžerske položaje te to što se također smatra da cjeloživotno obrazovanje i učenje osigurava uspješno obavljanje tog posla.

8.2.3. Obitelj

Iako se obitelj smatra jednom od prepreka koje uspoređuju žene u njihovom profesionalnom napredovanju, ona je također važan čimbenik podrške. Kada je riječ o obitelji, ona se u profesionalnom napredovanju često izjednačava s brakom, a može pružati dvije vrste podrške (King et al., 1995., navedeno prema Aycan, 2004.), i to instrumentalnu podršku, koja se očituje u sudjelovanju muža u kućanskim poslovima, i emocionalnu podršku, koja se manifestira u motiviranju žene, njezinu slušanju i ohrabrivanju te nizu drugih znakova podrške.

Ispitanice su istaknule značaj obitelji u njihovu profesionalnom napredovanju kao i za održavanje visokog položaja.

“Bilo je trenutaka kada sam se osjećala iscrpljenom, kada sam propitivala svoje sposobnosti, izdržljivost..., a bilo je trenutaka kada sam mislila odustati. Svaki razgovor s mojim suprugom bio mi je snažan vjetar u leđa i jačao mi je vjeru u moje sposobnosti i snagu.”

“Nemali broj puta iznenadili su me prijatelji i obitelj. Iako sam znala da će me uvijek podržavati, kao što i jesu činili tijekom svih ovih godina, uvijek bi me iznova iznenadili svojim dobrim namjerama, željama i nesebičnim djelima. Prvenstveno mislim na svoje roditelje, brata, obitelj... Oni su me naučili boriti se, ali da to činim na pošten način, da nikada nikome ne nanese zlo i da tuđi neuspjeh ne doživljavam svojim uspjehom.”

“...bez podrške i razumijevanja najbližih nije moguć nikakav uspjeh.”

“Vrlo sam ponosna na to što sam odgojila dvoje izuzetne djece koja su danas profesionalci na svom poslu i nadam se da će biti zadovoljni i uspješni ljudi.”

“U svim trenucima moja mi je obitelj bila važan oslonac u životu. Moja su mi djeca bila i ostala velika motivacija. Pogled na njih uklanja svaku brigu i poteškoću.”

“Svoj položaj ne doživljavam kao nešto posebno vrijedno i cijenjeno. Moj su najveći uspjeh moja djeca. Obnašanjem ove funkcije učite i naučite, ali biti uspješan roditelj, to nije lako. I moj suprug, na kojeg se mogu osloniti, spada u moj uspjeh.”

“Različite dileme koje prate svaki posao, kao i traženje smisla u svakodnevnim obvezama za koje mislite da nikada neće prestati jer vam radni dan traje cijeli dan, često su me demotivirale. Uz podršku moje obitelji, sve je imalo smisla. Oni su mi davali snagu za dalje.”

“Osoba sam kojoj je privatna strana života itekako važna. Ona je zapravo pokretač uspjeha... Da je lako sve to uskladiti, nije. Meni su osobno obitelj, prijatelji i meni dragi ljudi ono što mi daje snagu kada je teško.”

8.3. Mogućnosti promjene (položaja) žena u (obrazovnom) menadžmentu

Treći zadatak ovog istraživanja odnosio se na mogućnosti i potrebe mijenjanja položaja (obrazovnih) menadžerica iz perspektive žena koje trenutačno obavljaju takav posao. Njihova suptilna iskustva posebno su vrijedna za izradu konceptualnog okvira istraživanja života (budućih) menadžerica. Ta su iskustva također značajna i za uklanjanje nedostataka koji su prisutni u trenutačnim pristupima proučavanju žena u (obrazovnim) organizacijama jer se često bave razmjerno čvrstim identitetima žena. (Auto)biografska iskustva važna su i za identifikaciju onih čimbenika koji utječu na njihov odnos prema radu i karijeri, a mogu poslužiti kod istraživanja organizacijskih vrijednosti i njihovog značaja u kontekstu razvoja karijere. Ispitanice vrlo afirmativno gledaju na žene i njihove sposobnosti kao i na uspjeh te smatraju da najvažnija promjena koju treba poduzeti podrazumijeva početak vjerovanja u sebe. Samopouzdanje se smatra važnim za ublažavanje poteškoća na koje žene na profesionalnom putu mogu naići. Posebno je istaknuta dvojna uloga žena, a koja nije nepomirljiva uspiju li se pronaći različite ravnoteže.

“Mi žene trebamo mijenjati sebe. Trebamo vjerovati da možemo uspjeti, da imamo sposobnosti i da je ovaj svijet napravljen jednako za muškarce i za žene.”

“Mlade žene trebaju vjerovati u sebe. Svojim radom trebamo postati uzor drugima.”

“Vjerujte u sebe čak i kad vam se čini da ste jedina osoba koja vjeruje u svoj uspjeh. Vjerujte u svoj uspjeh, viziju i cilj jer vaš uspjeh ovisi prvenstveno o vama.”

“U svom sam poslu upoznala puno izuzetnih mladih žena, sposobnih, obrazovanih i uvijek sam imala dojam da više ja učim od njih, nego one od mene, i to me oduševljava. Najvažnije je raditi na sebi i vjerovati u sebe. Osobno nisam imala dojam da mi je profesionalni razvoj otežan zbog toga što sam žena. Ograničenja u tom smislu svodila su se na činjenicu što u privatnom životu imam više obveza nego što bih imala da sam muškarac, ali to je nešto što sam mogla mijenjati, a nisam i drago mi je zbog toga. Stoga, mladim ženama poručujem da pronađu ravnotežu između karijere i obitelji.”

“U Hrvatskoj je danas svima teško, ali je važno ne prepuštati se apatiji, treba tražiti rješenja, boriti se za svoja uvjerenja i ciljeve. Ulazak Hrvatske u EU najviše dobrobiti donosi mladim ljudima. Samosvjesni, obrazovani i razvijene kritičnosti, vjerujem da će naći izlazak iz nepovoljnih gospodarskih i društvenih prilika u kojima se našla Hrvatska.”

“Mislim da žene mogu preuzeti sve uloge za koje se odluče, a mogu ih uspješno i odraditi. Naš je put ka uspjehu možda teži od puta naših kolega, ali je moguć. Dvojnost naših uloga - poslovna žena i oslonac obitelji - ne mora biti teret, već može biti prednost koja nas i dovodi do uspjeha, a može biti i putokaz našoj djeci. Morate znati dobro organizirati vrijeme i slagati prioritete. Sada, u zrelim godinama, kada su moja djeca mladi ljudi s uspješnim poslovnim karijerama, a ja se ponovno nalazim pred izazovima novih prorektorskih poslova, mogu reći da se isplatilo i još ne mislim stati.”

“Sigurna sam da nisam jedna od malobrojnih sposobnih, samo sam bila malo hrabrija, što znači da je sličan izbor dostupan mnogim mladim sposobnim ženama u Hrvatskoj.”

“Budite uporne, pronicljive i ulažite u svoje obrazovanje i znanje, ne bojte se uspjeti jer svatko od nas predodređen je za velike i male stvari kojih nismo ni svjesni sve dok se ne nađemo u lepezi situacija, kako životnih, tako i radnih. Mislite pozitivno i onda kada se nađete u bezizlaznoj situaciji jer poslije kiše, koja je također blagodat života, dolazi sunce koje nas grije i olakšava postojanje.”

“Ženama bih poručila da vjeruju u sebe, rade profesionalno prema svojoj savjesti i da svojim primjerom i znanjem djeluju na sredinu u kojoj žive.”

“Žene u Hrvatskoj trebaju slijediti svoje snove, koliko god oni bili teški. Ne smiju dopustiti da ih pokolebaju starije žene i naporni muškarci. Mlade su žene danas obrazovanije i imaju sposobnosti koje se danas više

vrednuju nego ikad prije – poštenije su i uspješnije od muškaraca.”

Znatan dio ispitanica smatra da se žene trebaju osloboditi stereotipa i da trebaju biti tvorci i promotori novih vrijednosti na profesionalnom planu, a posredno i na širem društvenom planu.

“Mlada žena u Hrvatskoj mora se osloboditi sjena predrasuda, dogmi i negativnih kritika životne okoline. Mora osnažiti svoju osobnu moć kako bi osnažila svoj utjecaj, svoju poziciju i mogućnost aktivnog sudjelovanja u stvaranju društva po mjeri svoje generacije, za opće dobro i budućnost tog istog društva. Smisao života bila je i jeste u nastavku života. Žene imaju jednake preduvjete kao muškarci. U životnoj i poslovnoj utrci svoje moguće nedostatke trebaju shvatiti kao pozitivne prednosti te u timskom radu s muškim dijelom populacije poduzetno gledati na sve moguće izazove i kreacije u poslu, obitelji i društvu općenito.”

“Nastavno na pitanje o poteškoćama na putu ka poslovnom uspjehu u mojoj profesiji, o kojima sam već iznijela svoje primjedbe, moje posljednje iskustvo pokazuje da se manjak žena u ovoj struci polako mijenja. Kako sam nedavno bila članica stručnog povjerenstva za prvi krug Matačićevog natjecanja za mlade dirigente, svjedočila sam činjenici da se na natjecanje prijavilo više žena negoli ikad prije. Na taj se način trend ulaska žena u svijet dirigiranja polako učvršćuje, kako u svijetu, tako i kod nas. Toliko o osvrtu na konkretnu situaciju u mojoj profesiji. Sličan razvojni slijed može se uočiti i u ostalim granama ljudskog djelovanja, sve se više mjesta otvara mladim ženama u poslovnom svijetu, odnosno, možda bi bilo pravednije reći, mlade žene same si ih otvaraju. Smatram da je to trend koji treba njegovati i osvrtni se na njega prateći njegov razvojni slijed, budući da se samo rušenjem takvih granica može postići vjerodostojnost i iznimnost ljudskih nastojanja, ma kojeg se to polja ticalo.”

“Treba rušiti predrasude da postoje “muški” i “ženski” poslovi.”

“Nemojte robovati stereotipima. Biti žena nije nužno vaša mana. Ljudi u RH poštuju žene isto kao i muškarce, naravno, pod pretpostavkom da su se spremne nositi s izazovima.”

“Svako opterećenje, bez obzira na to radi li se o spolnim, nacionalnim ili nekim drugim stereotipima i predrasadama velika je kočnica napretku. Treba ih se osloboditi i raditi na širenju drukčijih vrijednosti. Biti žena na čelu važnih i velikih organizacija – političkih, kulturnih, ekonomskih – nije samo moguće nego je realno i potrebno. Mi nismo čudo u svijetu, nego osobe koje mogu puno toga uraditi kvalitetno.”

“Same se kandidirajte za važne poslove (i vodeće pozicije) ako imate ideje i želite mijenjati ono čime niste zadovoljni. Menadžment (obrazovnih i drugih institucija) previše je zahtjevna stvar da bi se prepustila samo muškarcima. Iako nije lako odlučiti se za čelnu funkciju, u konačnici se ipak sav uloženi trud (i vrijeme) isplati!”

“Prema mojem iskustvu, žene lako mogu uspjeti na svim “frontovima” ako, rekla bih, autentično obavljaju poslove koje rade. Ja sam već neko vrijeme u višem menadžmentu i nemam opterećenja kakva su prijašnji kolege imali, niti se s njima uspoređujem. Oni su radili na svoj način, a ja radim na svoj koji je također uspješan. Možda bi trebalo učiti mlade ljude da uspjeh treba povezivati s osobom koja ima svoje ime i prezime, a ne sa spolom.”

“Ženama u Hrvatskoj razmjerno je dobro. Cijenjena sam među kolegama i zbog toga smatram da svaka osoba sama sebi gradi ugled. To je dugotrajan posao i možda je malo zahtjevniji kod žena, ali upravo zbog toga treba rušiti stereotipe.”

Osim dominantnih odgovora, važno je navesti i manje zastupljene odgovore koji upućuju na potrebu mijenjanja obrazovanja. Naime, ispitanice smatraju da u odgojno-obrazovne sadržaje treba unositi “ženske sadržaje” iz različitih profesija i okruženja da bi menadžerice postale uzori djevojčicama i ženama.

“Ima dosta žena koje su učinile kvalitetne stvari u svojoj sredini, bilo da se radi o dobrim učiteljicama, poljoprivrednicama ili znanstvenicama. Mi o njima uporno šutimo, a svake se godine tiskaju novi udžbenici. Njihovi životi trebali bi pronaći mjesto u školi i one trebaju biti uzor svim drugim pripadnicama 'nježnijeg spola'.”

“U obrazovanju, odnosno u strukturi obrazovne djelatnosti, treba raditi na stvaranju spolno uravnotežene radne snage. Dominacija učiteljica dječacima i djevojčicama odašilje snažnu poruku da je to ženski posao. Pitam se je li to dobar uzor?”

“Što možemo naučiti o ženama kada su u medijima prikazane kao konzumentice mode i kozmetičkih preparata. U obrazovanju trebamo učiti djecu i studente da su žene sposobne biti kemičarke, piloti, uspješno voditi različite organizacije i da mogu još puno toga... Obrazovanjem ćemo pridonijeti razbijanju stereotipa. Svojim sam studentima na predavanja dovodila uspješne žene, ali sam odustala jer su mi pretpostavljeni prigovarali da te žene nemaju odgovarajući izbor za rad u nastavi. Takav odnos dokaz je da mi robujemo formi i pravilima koji su 'grijači' stereotipa.”

“Svi mi trebamo uzore. U ovom poslu nema ženskih uzora koji svim ženama poručuju da je moguće uspjeti. Obrazovati treba tako da studente i studentice učimo da su važne sposobnosti, a ne spol. Mi jesmo različiti, ali različitost nas treba obogaćivati, a ne smije biti selektivni faktor u smislu – ti si muško, ti možeš naprijed, a ti si žena, ti stoj!”

“Naše je društvo tradicionalno kada je riječ o ženi i njenoj ulozi. Muškarac se smatra višim bićem i ako je on mjera, razumljivo je da ćemo odustati jer tu mjeru ne možemo dosegnuti. Zbog toga treba početi jako rano s uvođenjem novih mjera, počevši od obitelji, predškolskih ustanova, preko osnovne i srednje škole, a posebno na fakultetima. Ta nova mjera neka bude osoba i uspjeh.”

“Ja sam imala podršku obitelji i supruga pa moja djeca učeći iz takva okruženja ne dvoje oko toga tko treba oprati suđe ili skuhati ručak. Oni znaju da će to učiniti onaj tko ima više vremena. Viđala sam obitelji gdje se točno zna što tko radi u smislu – mama kuha ručak, a tata čita novine. Ne treba ni naglašavati što će djeca naučiti iz takva odnosa i kako će se to odražavati na njihovu karijeru.”

Iz odgovora, je jasno da ispitanice ističu nedostatak uzora na svim razinama obrazovanja, ali i u obitelji. Odgovori upućuju na potrebu mijenjanja odgojno-obrazovnih sadržaja čime se nanovo potvrđuje da je obrazovanje tvorac promjena. Obrazovanje, dakle, ima potencijal za stvaranje institucionalne socijalne stvarnosti koja će biti rasterećena rodni vrijednosnih normi, a koja će pružiti prostor i zamah pojedinu.

9. Zaključna razmatranja

Osnovna namjera ovoga rada bila je pokušati pružiti odgovor na pitanje *Je li (obrazovni) menadžment muški posao?* Razlozi za postavljenje ovakvog istraživačkog pitanja leže u numeričkoj argumentaciji iz koje je očita podzastupljenost žena u poslovima koje obilježava moć. Moć i vlast maskulinizirane su tvorevine koje su nastale u atenskoj kulturi u kojoj je jedino muškarac imao pravo birati i biti biran. Iako su mnoge institucionalne prepreke, koje su žene udaljavale od poslova u kojima dominiraju muškarci, tijekom godina nestale, one nisu nestale u potpunosti. Žene se susreću sa “staklenim stropom”, “staklenim zidom”, “staklenom laticom”, “ljepljivim podom”, preprekom *mommy track* te nizom drugih poteškoća koje ih udaljavaju od poslova koji se u društvu visoko vrednuju.

Prijelaz u novo tisućljeće, koje je sa sobom donijelo posebno složene društvene uvjete, stavlja pred žene nove izazove i različite uloge koje zahtijevaju puni angažman radi ispunjenja onih obveza koje se od njih očekuje. Od djevojčica i kasnije žena, u svakom se razdoblju života očekuje nešto što je društveno određeno i prihvatljivo. Žene učimo da budu odgovorne kćeri koje će preuzeti odgovornost za svoje roditelje, učimo ih da budu žene koje će stvarati dom i obitelj. Žene trebaju postati majke koje njeguju svoju djecu u tjelesnom i emocionalnom smislu, a također trebaju napredovati u suvremenom okruženju i biti osobe zavidne karijere. Karijera se smatra važnim segmentom života, međutim, dopušten prostor za ostvarivanje tog zahtjeva prostor je u kojem se rad manje vrednuje, odnosno prostor u kojem se ne donose važne odluke i prostor u kojem moć nije izražena. Iako žene istodobno žele individualnost, poštovanje, dostojanstvo, otvorenost za život bez braka i roditeljstva, bez muža, one često prihvaćaju brak i roditeljstvo, više iz socijalne prisile jer se to smatra najprirodnijim putem. Ta socijalna prisila, preoblikovana u *potpuno normalno i očekivano ponašanje*, često je prepreka onim ženama koje su zaplovile u “muške vode”, kao i onima koje bi to željele. Dominantna muška upravljačka kultura nije naklonjena ženama i često se događa da žene u muškim organizacijama imaju status *tokena* jer organizacijska kultura i norme potiču i nagrađuju razmišljanja i iskustva muškaraca. Takva uvjerenja prepoznatljiva su i kod minornog udjela žena u upravnim odborima i na vodećim položajima diljem svijeta.

Iako je nastavnička profesija feminizirana, u području obrazovnog menadžmenta također dominiraju muškarci. Žene su podzastupljene u istraživačkim aktivnostima sveučilišta, kao i u onim aktivnostima koje utječu na promociju pojedinca. Posebnu težinu i pritisak osjećaju žene koje rade na fakultetima jer se nalaze u škripcu između dviju pohlepnih institucija - obitelji i sveučilišta, a ovu pohlepu žena može zadovoljiti jedino ako nije majka. Zbog toga obrazovanje ima posebnu odgovornost za mijenjanje takvog stanja i ono se

mora otrgnuti iz društvenog konteksta u kojem je izražena spolna bipolarizacija, a hijerarhijska raspodjela odnosa moći podijeljena na štetu žene.

Različiti politički (iskupljujući) dokumenti nisu dosad pokazali snagu promjena i ostali su u sjeni okorjelih normi, vrijednosti i praksi koje su tek u određenom omjeru naklonjene ženama. Postizanje spolne (i svake druge) ravnopravnosti i stvaranje socijalno uključivog tržišta rada s većim udjelom žena na (naj)višim (akademske) razinama upravljanja, zahtijeva dinamiziranje aktivnosti koje mogu proizvesti pozitivan utjecaj na individualnoj i široj društvenoj razini. Na tragu takvih razmišljanja čini se potrebnim stvarati strategije koje će se kretati prema uključivanju žena u sve razine odlučivanja. Vjerujem da bi se takvim djelovanjem pojačala svijest (među donositeljima odluka) o važnim pitanjima rodne jednakosti, povećala odgovornost o preprekama koje onemogućavaju napredovanje žena i tako stvorila poticajna organizacijska kultura. Ocjena stanja u menadžmentu na općoj razini podrazumijeva niz numeričkih i drugih argumenta o muškoj dominaciji u ovoj vrsti posla. Da ipak postoje pomaci prema omekšavanju patrijarhalne kulture i (re)pozicioniranju žene kao “drugoga”, dokaz su “nove” žene čija iskustva proširuju istraživačke vidike u (obrazovnom) menadžmentu. Njihove (auto)biografije svjedoče o razmjerno poticajnom okruženju za rad, što jednim djelom ukazuje da postojeće prepreke u hrvatskom kontekstu imaju *soft* varijantu. Suvremeno okruženje i tržište, kako ističu ispitanice, radije ističe pojmove kao što su sposobnost, motivacija, interes, konkurentnost i uspjeh, koji se jednako pripisuju i ženama i muškarcima.

Mnoga istraživanja, služeći se različitim teorijsko-metodološkim pristupima, često su dolazila do vrlo sličnih rezultata koje zajedno možemo opisati stajalištem *kada pomisliš na menadžera, pomisli na muškarca*, što ujedno daje potvrđan odgovor na istraživačko pitanje postavljeno u ovoj studiji. Stoga je za daljnja istraživanja (obrazovnog) menadžmenta posebno važno ono pitanje koje se odnosi na otvaranje novih perspektiva i reprezentativnih upravljačkih prostora koji bi jednako uključivali oba spola. Svjesna sam činjenice da su promjene kapilarne te da su “pužući spor” odškrinula vrata dominantno muškog svijeta upravljanja. Da to nije tako, i ovo bi istraživanje bilo *osakaćeno* za vrijedna ženska iskustva u (obrazovnom) menadžmentu.

Ako je istraživanjem, bez obzira na njegovu obuhvatnost i odabrani pristup, moguće pružiti određenu poruku za promjenu, onda je poruka ovog istraživanja da su izvori nejednakosti varijabilni i relativni, uvijek određeni kulturalnim i društvenim kontekstima te da ih stvaraju ljudi koji ih ujedno i reproduciraju. Zbog toga su ti isti tvorci spolno segregacijskih prostora i politika sposobni stvarati prostore i politike koji uvažavaju *pojedince* – ženu i muškarca.

10. Sažetak

U knjizi *Je li (obrazovni) menadžment muški posao?* iznose se rezultati teorijske analize i empirijskog istraživanja položaja žena u (obrazovnom) menadžmentu. U teorijskom dijelu, autorica polazi od numeričke argumentacije koja govori o podzastupljenosti žena u svim poslovima koji su povezani s moći i vlašću. Pojedine žene koje uspiju u takvim hijerarhiziranim poslovima, nakon što su uspjele probiti "stakleni strop", pomaknuti "stakleni zid" i odlijepiti se od "ljepljivog poda", bile su izložene opasnosti "strme litice", odnosno, svim poteškoćama koje su povezane sa zadržavanjem te pozicije. Ženama koje se nađu na najvišim položajima, osporavaju se sposobnosti, i njihov se položaj pripisuje čimbenicima kao što su poznanstva s moćnim muškarcima, zakonske kvote i drugi politički instrumenti koje su stvorili muškarci jer su oni tijekom povijesti posjedovali moć i stvarali društvene institucije zbog čega su snaga i upravljanje maskulinizirane tvorenice.

Velik broj istraživanja o menadžmentu rezultirao je zaključkom koji se opisuje stajalištem *kada pomisliš na menadžera, pomisli na muškarca*. Takav stav postao je globalni fenomen koji je dugo vremena zatvarao vrata ženama i vjerojatno predstavlja naj snažniju prepreku za žene u upravljanju u svim zemljama, bez obzira na njihov stupanj razvoja. U obrazovnom menadžmentu vrijedi stajalište *žene poučavaju, muškarci upravljaju*, što se opravdava lakšim uspostavljanjem ravnoteže između obiteljskih i poslovnih obveza učiteljskog poziva, koji je također važan spoj duhovnog i biološkog materinstva.

U poglavlju *Postoji li muški i ženski stil vođenja?* istaknuto je da su i kod fenomena vođenja prisutne društvene binarne tvorenice *muško-žensko* te da se one određuju u suprotnosti jedne u odnosu na drugu. "Organizacijska binarna logika" postavlja mehanizme koji omogućuju identificiranje različitih politika i praksi unutar organizacije. Jedna je od tih razlika i to da su žene vođe u prosjeku demokratičnije i participativnije od svojih muških kolega. Muškarci, u većoj mjeri od žena, usvajaju *top-down* i *zapovjedništvo i kontrola* stil. S obzirom na različite promjene okruženja koje demantira podjele utemeljene na spolu, smatra se da je potrebno stvoriti dobar menadžerski stila u kojem *kromosom Y* neće biti model i perspektiva dobrog stila vođenja.

Analiza podrške ženama u (obrazovnom) menadžmentu, pokazala je da se obrazovanju (mentorstvo, ženski studiji, trening programi) daje velika važnost jer ono treba promicati emancipacijske prakse i kultivirati um za razumijevanje načina kako djeluje društvena moć u obrazovnim ustanovama.

Rezultati empirijskog istraživanja dobiveni na uzorku od 25 menadžerica, od kojih je 12 iz obrazovnog menadžmenta, pokazuju da je dominantna muška kultura, kao prepreka s kojom su se menadžerice u svojem poslu susretale, bila

izražena na početku karijere, ali da se tijekom vremena smanjila ili nestala jer su one ostvarile uspjeh na poslu. Poteškoće koje proizvodi muška (menadžerska) kultura sve su rjeđe jer postaju važne sposobnosti i uspjeh osobe, dok spol u mnogim radnim sredinama postaje nevažna kategorija. Radi sve izraženije "komercijalizacije" zaposlenika zbog ekonomske učinkovitosti prisutne u mnogim organizacijama, izražen je natjecateljski individualizam i ekonomska učinkovitost nauštrb svih ostalih kriterija.

U konačnici se može zaključiti da (obrazovne) menadžerice nisu imale posebno izražene prepreke u napredovanju. Određeni je *labirint* postojao, a sastojao se od spolnih stereotipa, organizacijskih prepreka, kao i potrebe uspostavljanja ravnoteže između obitelji i posla. Odgovori ispitanica dovode do zaključka da pored *soft* varijante spolnih stereotipa kao izraza postojanja čvrsto ukorijenjenih, tradicionalnih vrijednosti i uloga muškaraca i žena u obitelji i široj zajednici, postoji i neoliberalna ekonomija kao platforma djelovanja menadžerica. To podrazumijeva određenu eroziju društvenih praksi koje su organizirane po kriteriju spola, a afirmiraju kriterij sposobnosti i uspješnog rada. Radi mijenjanja (budućeg) položaja (obrazovnih) menadžerica, ispitanice ističu nedostatak uzora na svim razinama obrazovanja, ali i u obitelji. Istaknuta je potreba mijenjanja obrazovnih sadržaja i stvaranja institucionalne socijalne stvarnosti koja će biti rasterećena rodних vrijednosnih normi.

11. Summary

This book, *Is the (education) manager a man?*, displays the results of the theoretical analysis and the empirical research into the position of women in (educational) management. In the theoretical part, the author begins with the numerical argumentation which illustrates underrepresentation of women in all jobs connected with power and authority. Some women who succeed in such hierarchical jobs, once they managed to overcome “glass ceiling”, “glass wall” and “sticky floor”, were exposed to the danger of “steep cliff”, that is, to all difficulties of keeping that position. Women who find themselves at the highest positions, are denied their competence and their position is usually assigned to factors such as acquaintance with powerful men, legislative quotas and other political instruments created by men, because they were the ones who had power and created social institutions throughout history which is why power and management are masculinized constructs.

A large number of research on management resulted in the conclusion that can be described as *think manager – think man*. Such an attitude became a global phenomenon that has been closing the door for women for a very long time and it is probably the strongest barrier for women in management in all countries, regardless of how developed they are. In educational management prevailing attitude is that *women teach, men manage*, and it is justified by an easier balancing between personal family duties and professional duties of the teaching profession, which is also an important blend of spiritual and biological motherhood.

Chapter *Is there a male and female style of management?* showed the presence of social binary constructs male-female in that phenomenon, which are determined by contrasting one with the other. “Organized binary logic” establishes mechanisms which enable identifying various policies and practices within the organization. One of those differences is that female leaders are on average more democratic and participative from their male colleagues. Unlike women, men tend to adopt top-down and command and control style. Given the various changes of environment which denies divisions based on gender, it is believed that it is necessary to create a good management style which won't have *crommosome Y* for a model and a perspective of a good management style.

Analysis of support offered to women in (educational) management, showed that education (mentoring, female studies, training programmes) is considered immensely important because it should promote emancipation practices and cultivate the mind for understanding the ways how social power works in educational institutions.

Results of the empirical analysis obtained from the sample of 25 female managers, 12 of who were from educational management, illustrate that the dominance of male culture, as a barrier those female managers had to face in their line of work, was more expressed at the beginning of their careers, but decreased or completely disappeared in time because they have succeeded in their work. Difficulties which stem from the male (manager) culture are becoming less frequent, because competences and success of a person are becoming important, while gender is becoming insignificant category in many environments. As a result of a high “commercialisation” of employees driven by economic efficiency which is present in many organizations, competitive individualism and economic efficiency are given prominence over all other criteria.

Finally, it can be concluded that female (educational) managers didn't have to face especially difficult barriers to their advancement. A certain *labyrinth* did exist and it included gender stereotypes, organizational barriers, as well as a need to balance between family and career. Replies provided by examinees lead to the conclusion that apart from the soft variant of gender stereotypes as an expression of firmly rooted traditional values and roles man and women have in the family and wider community, there is also a neoliberal economy as a platform for the operation of female managers. It includes a certain erosion of social practices which are organized according to the gender criteria, supporting instead the criteria of competence and successful work. In order to change the (future) position of female (educational) managers, examinees point to a lack of role models on all education levels, but also in the family. They expressed the need to change educational contents and to create institutional social reality which will be free of gender value norms.

12. Literatura

1. Adadevoh, O. I. (2011.). *Rethinking tokenism in Masculinism*. Philica. http://philica.com/display_article.php?article_id=221 (stranica posjećena 2.7.2013.).
2. Adamović, M. (2011.). *Žena i društvena moć*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja, Biblioteka Nova Plejada.
3. Akande, A. (1994.). The Glass Ceiling: Women and Mentoring in Management and Business. *Employee Counselling Today*, 6., 1, str. 21-28.
4. Akpınar-Sposito, C. (2013.). *Women in Management Research: Theoretical Perspectives*. 4eme Franco-Tchèque Trends in International Business, LYON, France. http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/83/93/65/PDF/FRANCO_TCHEQUE.pdf (stranica posjećena 4.2.2013.).
5. Allen, T. D. (2003.). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62., str. 134-154.
6. Allen, T. D., Eby, L. T., Lillian, T. (2006.). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, str. 567-578.
7. Amelink, T., Tech, C. V. *Overview: Mentoring and Women in Engineering*. SWE-AWE-CASEE ARP Resources – Mentoring and Women in Engineering, SWE-AWE-CASEE Overviews. https://www.engr.psu.edu/awe/misc/ARPs/ARP_Mentoring_overview120408.pdf (stranica posjećena 3.7.2013.).
8. Anderson, M. (1992.). The History of women and history of statistic. *Journal of women's history*, 1.
9. Arvey R. D., Zhang Z., Avolio, B. J., Krueger, R. F. (2007.). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women. *Journal of Applied Psychology*, 92, str. 693-706.
10. Austin, L. S. (2000.). *What is Holding You Back?* New York: Basic Books.
11. Avelini Holjevac, I. (2007.). *Žene u znanosti*. http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/images/pdf/zene_u_znanosti-objedinjeno-novo.pdf, (stranica posjećena 10.2.2014.).
12. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005.). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh. Q.*, 16, str. 315-38.
13. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009.). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 2009., 60, str. 421–449 <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> (stranica posjećena 4.2.2013.).
14. Aycan, Z. (2004.). Key Success Factors for Women in Management in Turkey. *International Association for Applied Psychology*, 53,(3), str. 453-477.
15. Babcock, L., Laschever, S. (2003.). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton University Press.
16. Baghdadizadeh, S. M. (2012.). The Role of Women in International Management in the Last Two Decades. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, prosinac 2012., 4, 8, str. 631-639.
17. Bagilhole, B., Powell, A., Barnard, S., Dainty, A. (2008.). *Researching Cultures in Science, Engineering and Technology: An analysis of current and past literature*. (5.6 Gendered networking and the career ladder), str. 36-38. UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology (UKRC). http://www.wisecampaign.org.uk/files/useruploads/files/resources/report_7___bagilhole_1606_08.pdf (stranica posjećena 18.1.2014.).
18. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2003.). *Neki aspekti položaja i načina rukovodstva žena managera u hrvatskim poduzećima-empirijska analiza*. "Slobodno poduzetništvo", Zagreb: Teb.
19. Bajunid, I. A. (1996.). Preliminary explorations of Indigenous perspectives of educational management. *Journal of Educational Administration*, 34, (5), str. 50-73.
20. Balon, B. (2007.). Rodno senzitivna statistika kao neophodan element u demokratizaciji društva. *Stanovništvo*, 45, 1, str. 79-95.
21. Bassey, A. O., Ojua, T. A., Archibong, E. P., Bassey, U. A. (2012.). Gender and Occupation in Traditional African Setting: A Study of Ikot Effanga Mkpa Community Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2, 3, March 2012.
22. Bertrand, M., Hallock, K. (2001.). The gender gap in top corporate jobs [elektronička verzija]. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, str. 3-21. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/14/> (stranica posjećena 18.1.2014.).
23. Blackmore, J. (1999.). *Troubling women: feminism, leadership, and educational change*. Open University Press.
24. Bourdieu, P. (2001.). *Vladavina muškaraca*. Podgorica: biblioteka Femina.
25. Bowen, C., Swim, J. K., Jacobs, R. R. (2000.). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 10, str. 2194–2215.
26. Broadbridge, A., Hearn, J. (2008.). Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management*, 19, 2008., str. S38-S49. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2008.00570.x/pdf> (stranica posjećena 10.11.2013.).
27. Broz, T. (ur.). *Feminizam: kratki pregled povijesti ženskih pokreta*. Mia, Mlade i Aktivne. Zagreb: CESI. http://www.cesi.hr/attach/_m/mia.pdf (stranica posjećena 2.2.2013.).
28. Buell, C. (2004.). Models of mentoring in communication. *Communication Education*, 53,(1), str. 56–73.
29. Burcar, Lj. (2011.). *Post-feminizam v službi neoliberalnega "humanizma"-obstranjenje kritične refleksije in delegitimacija družbenopolitičnega boja*. Beograd: Profemina, specijalni broj zima/proljeće 2011.

30. Bush, T. (1999.). Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s. *Educational Management and Administration*, 27,(3), str. 239–252.
31. Carrington, K., Pratt, A. (2003.). *How Far Have We Come? Gender Disparities in the Australian Higher Education System*. <http://www.aph.gov.au/library/pubs/cib/2002-03/03cib31.pdf> (stranica posjećena 15.11.2013.).
32. Chipunza, L. (2003.). *Equal Opportunities in Educational Management in Institutions of Higher Learning: An Agenda for Gender - Zambezia*, XXX (i).
33. Cipollone, A., Patacchini, E., Vallanti, G. (2012.). *Women's Labour Market Performance in Europe: Trends and Shaping Factors*. Posebno izvješće CEPS-a br. 66/rujan.
34. Coleman, E. A., Mwangi, E. (2013.). Women's participation in forest management: A cross-country analysis. *Global Environmental Change*, 23, 1, str. 193-205. <http://41.215.122.106/dspace/bitstream/0/5254/1/Mwangi%202013.pdf> (stranica posjećena 22.2.2014.).
35. Coleman, M. (2001.). Achievement against the odds: The female secondary headteachers in England and Wales. *School Leadership & Management*, 21, 1, str. 75-100.
36. Connelly, S., Ruark, G. (2010.). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, str. 745-764.
37. Cooper, J. (2001.). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16, (1), str. 30-41.
38. Davison, K. H., Burke, M. J. (2000.). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, str. 225-248.
39. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Mok Kim Man, M. (2010.). Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations? *Management*, 5, (4), str. 307-329. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_307-329.pdf (stranica posjećena 13.5.2013.).
40. Dokmanović, M. (2002.). *Rodna ravnopravnost i javna politika*. <http://www.e-jednakost.org.rs/kurs/kurs/download/rodnaravnopravnostijavnapolitika.pdf> (stranica posjećena 12.9.2013.).
41. Dubljević, M., Galeković, S., Obradović-Dragišić, G. (ur.) (2004.). *Žene i vođenje*. Zagreb: CESI.
42. Eagly, A. H. (2005.). Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter? *The Leadership Quarterly*, 16, (3), str. 459–74.
43. Eagly, A. H. (2007.). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31., 1, str. 1-12.
44. Eagly, A. H. (2013.). *Women As Leaders: Leadership Style Versus Leaders' Values and Attitudes*. Harvard Business School, Soldiers Field Boston, Massachusetts 02163. <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf> (stranica posjećena 3.8.2013.).
45. Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007.). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 2007., str. 62-71.
46. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., van Engen, M. L. (2003.). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129., 4, str. 569-591.
47. Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990.). *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*. CHIP dokumenti. Rad 11. http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11 (stranica posjećena 20.8.2013.).
48. Eccles, J. S. (1987.). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11, str. 135-172.
49. Eckman, E. (2002.). Women high school principals: Perspectives on role conflict, role commitment and job satisfaction. *Journal of School Leadership*, 12, (1), str. 57-77.
50. Eden, D. (1992.). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other Self-Fulfilling Prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3,(4), str. 271-305.
51. Eupen, van S. *Female leadership for a sustainable European Management Model (EMM) - Literature study*. Katholieke Universiteit Leuven. http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Sophie_VAN_EUPEN_Literature_study.pdf, (stranica posjećena 2.2.2014.).
52. Evetts, J. (1994.). *Becoming a Secondary Head Teacher*. London, New York: Cassell.
53. Fagenson, E. A. (1989.). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 4 (1989.), str. 309-320.
54. Filipović, M. (2003.). *Društvena moć žena u Crnoj Gori*. Podgorica: CID.
55. Fisher, H. E. The Natural Leadership Talents of Women. U: Coughlin, L., Wingard, E., Hollihan, K. (ed.) *Enlightened power: How women are transforming the practice of Leadership*. Linkage, Inc. str. 133-140. <http://www.helenfisher.com/downloads/articles/07leadership.pdf>, (stranica posjećena 11.12.2013.).
56. Fitzgerald, T. (2003.). Changing the deafening silences of Indigenous women's voices in educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 41, (1), str. 9-23.
57. Fondas, N. (1997.). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, str. 257-282.
58. Fortin, N. M. (2008.). *Gender Role Attitudes and Women's Labor Market Participation: The Persistent Appeal of Housewifery*. http://www.zew.de/de/publikationen/dfgflex/workshop08/Fortin_210208.pdf (stranica posjećena 11.2.2013.).
59. Frome, P. M., Alfeld, C. J., Eccles, J. S., Barber, B. L. (2006.). Why Don't They Want a Male-Dominated Job? An investigation of young women who changed their occupational aspirations. *Educational Research and Evaluation*, 12., 4, str. 359-372.
60. Gačić, B. (2011.). Žene i rad u suvremenom društvu – značaj "orodnjelog" rada. *Sociologija i prostor*, 49 (2011.), 189 (1), str. 25-48.

61. Galičić, V., Ivanović, Z. (2006.). Žene menadžeri u hrvatskom hotelijerstvu. *Tourism and hospitality management*, 12, 1(2006.), str. 79-88.
62. Galić, B. (2011.). Društvena uvjetovanost rodne diskriminacije. U: Kamenov, Ž., Galić, B. (ur.) *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj. Istraživanje percepcije, iskustva i stavova o rodnoj diskriminaciji*. Zagreb: Vlada RH, Ured za ravnopravnost spolova. str. 9-28. <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/images/pdf/dokumenti/rodna%20ravnopravnost%202.pdf> (stranica posjećena 12.9.2013.).
63. Galić, B., Nikodem, K. (2009.). Percepcija rodni jednakosti i šansi pri zapošljavanju u hrvatskom društvu. Pogled nezaposlenih žena. *Revija socijalne politike*, 16., 3, str. 253-270.
64. Gender Advisory Council (March, 2008.). *The leaking pipeline: Where are our female leaders?* (79 women share their stories). PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf, (stranica posjećena 13.2.2014.).
65. Ginther, D. K., Kahn, S. (2006.). *Does Science Promote Women? Evidence from Academia, 1973. – 2001*. http://users.nber.org/~sewp/Ginther_Kahn_revised8-06.pdf (stranica posjećena 11.10.2013.).
66. Glatter, R., Kydd, L. (2003.). Best practice in educational leadership and management: can we identify it and learn from it? *Educational Management and Administration*, 31, (3), str. 231-244.
67. *Global Employment Trends for Women 2012* / International Labour Office – Geneva: ILO, prosinac 2012. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf (stranica posjećena 13.5.2013.).
68. Godshalk, V. M., Sosik, J. J. (2000.). Does Mentor-Protégé Agreement on Mentor Leadership Behavior Influence the Quality of a Mentoring Relationship. *Group & Organization Management*, 25, 3, str. 291-317.
69. Gold, A. (1996.). Women into Educational Management. *European Journal of Education*, 31, (4), str. 419-433.
70. Gold, A. (1997.). "Power To" or "Power Over": Reflections on Issues of Power Raised in Development Courses for Educational Managers'. A Paper for Pedagogical Leadership in a Multicultural Society. Conference of the European Network for Improving Research and Development in Educational Management. Örebro, Sweden, 18-21 September. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED424619.pdf> (stranica posjećena 3.9.2013.).
71. Green, E., Moore, J., Easton, H., Heggie, J. (2004.). *Barriers to Women's Employment and Progression in the Labour Market in the North East of England*. <http://www.tees.ac.uk/docs/DocRepo/Social%20Futures%20Institute/Barriers%20to%20Women.pdf> (stranica posjećena 11.12.2013.).
72. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Shaw, J. D. (2003.). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, str. 510-531.
73. Greenhaus, J. H., Powell, G. N. (2006.). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, str. 72-92.
74. Grimshaw, D., Rubery, J. (2007.). *Undervaluing women's work*. Working Paper 53. Manchester: Equal Opportunities Commission. http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/equalpay/undervaluing_womens_work.pdf (stranica posjećena 11.12.2013.).
75. Grogan, M. (1996.). *Voices of Women Aspiring to Superintendence*. State University of New York Press, USA.
76. Hall, V. (1996.). *Dancing on the ceiling: a study of women managers in education*. London: P. Chapman Pub.
77. Halpern, D. F., Cheung, F. M. (2008.). *Women at the Top: Powerful Leaders Tell Us How to Combine Work and Family*. Wiley & Sons.
78. Harlan, S. L., Berheide, W. C. (1994.). *Barriers to Work Place Advancement Experienced by Women in Low-Paying Occupations*. Center for Women in Government University at Albany. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/122 (stranica posjećena 10.1.2014.).
79. Harris, H. (2008.). *Women's Role in International Management*. www.sagepub.co.uk. (stranica posjećena 11.5.2013.).
80. Harzine, A. W. (2010.). *International Human Management*. 2/E. <http://www.sagepub.co.uk>. (stranica posjećena 10.1.2014.).
81. Heilman, M. E. (2001.). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, str. 657-674.
82. Hima, A. (2004.). *Obrazovanje, stereotipi i položaj žena na Kosovu. Zbornik radova Previzilaženje rodni stereotipa u osnovnom obrazovanju*. Foundation Open Society Institute, Predstavništvo, Crna Gora.
83. Hoobler, J. M., Lemmon, G., Wayne, S. J. (2011.). Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organizational Dynamics*, 40, str. 151-156.
84. Husu, L. (2013.). Interrogating Gender Paradoxes in Changing Academic and Scientific Organisation(s). U: Strid, S., Husu, L. (ur.), *GEXcel Work in Progress Report Volume XVII: Proceedings from GEXcel Themes 11-12: Gender Paradoxes in Changing Academic and Scientific Organisation(s)*. http://www.genderexcel.org/?q=webfm_send/99 (stranica posjećena 18.2.2014.).
85. Ian, A., Siegelman, P. (1995.). Race and Gender Discrimination in Bargaining for a New Car. *The American Economic Review*, 85, (3), str. 304-321.
86. Iqbal, J., Inayat, S., Ijaz, M., Zahid, A. (2012.). Leadership Styles: Identifying Approaches and Dimensions of Leader. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 3.
87. *Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH*. <http://www.prs.hr/attachments/article/633/ISTRA%20BDIVANJE%20o%20zastupljenosti%20i%20na%20C4%8Dinu%20prikazivanja%20C5%BEena%20i%20mu%20C5%A1karaca%20na%20nas~.pdf> (stranica posjećena 14.12.2013.).

88. Jabeen, N. (2001.). Gender Organization System (GOS) in Pakistan: A Framework for Research on Women in Management. *Asian Profile*, 29., 6, str. 493- 501.
89. Jaquette, J. S. (1997.). Women in Power: From Tokenism to Critical Mass. *Foreign Policy*, 108 (1997.), str. 23-37.
90. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000.). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, (5), str. 751-765.
91. Kabeer, N. (2012.). *Women's economic empowerment and inclusive growth: labour markets and enterprise development*. SIG Working Paper 2012/1. <http://www.idrc.ca/EN/Documents/NK-WEE-Concept-Paper.pdf> (stranica posjećena 10.2.2013.).
92. Kabeer, N., Mahmud, S., Tasneem, S. (2011.). *Does paid work provide a pathway to women's empowerment? Empirical findings from Bangladesh*. IDS Working Paper, 375. Brighton: IDS. <http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp375.pdf> (stranica posjećena 11.2.2013.).
93. Kamenov, Ž., Galić, B. (ur.) (2011.). *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj. Istraživanje percepcije, iskustva i stavova o rodnoj diskriminaciji*. Zagreb: Vlada RH, Ured za ravnopravnost spolova. str. 9-28. <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/images/pdf/dokumenti/rodna%20ravnopravnost%202.pdf> (stranica posjećena 12.9.2013.).
94. Kobolt, K. (2013.). Nezadovoljna bela žena od dvostrukog do trostrukog opterećenja ili zatočenica dijalektike vica. U: Vilenica, A. (ur.) *Postajanje majkom u vreme neoliberalnog kapitalizma*. Beograd: Uzbuna. http://www.uzbuna.org/sites/default/files/DPdokumenti/postajanje_majkom_130x180_100dpi_1.pdf (stranica posjećena 12.11.2013.).
95. Koić, E. (2005.). Mobing, tokenizam, seksualno uznemiravanje na radnom mjestu. *Kruh i ruže*, 15, 26, str. 46-53.
96. Kolin, M., Čičkarić, L. (2010.). Rodne nejednakosti u zapošljavanju, upravljanju i odlučivanju. *Stanovništvo*, 1/2010., str. 103-124.
97. Kottis, A. P. (1993.). Women in management: the "glass ceiling" and how to break it. *Women in Management Review*, 8, 4.
98. Landau, S. *Tenure Track, Mommy Track*. http://privacyink.org/pdf/tenure_track.pdf (stranica posjećena 10.12.2013.).
99. Leorhardt, C. A. (1998.). *Breaking the grass ceiling: A woman's guide to golf business*. Chicago: Triumph Books.
100. Liff, S., Ward, K. (2001.). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work and Organization*, 8, (1), str. 19-36.
101. Lorber, J. (1994.). *Paradoxes of Gender*. New York: Yale University Press.
102. Lyly-Yrjänäinen, M., FernándezMacías, E. (2009.). *Women managers and hierarchical structures in working life*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/103/en/1/EF08103EN.pdf> (stranica posjećena 14.10.2013.).
103. Madlala, N. C. (2006.). *Submitted Challenges faced by women managers in Education: Perceptions of School based women managers in Ogwini ward of PortShepstone*. http://researchspace.ukzn.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10413/1360/Madlala_NC_2007.pdf?sequence=1 (stranica posjećena 9.7.2013.).
104. Martell, R. F., DeSmet, A. L. (2001.). Gender stereotyping in the managerial ranks: A Bayesian approach to measuring beliefs about the leadership abilities of male and female managers. *Journal of Applied Psychology*, 86, str. 1223-1231.
105. Matić, I. (2012.). *Stakleni strop i stakleni lift*. CEO Women in Adria, Lider, 17. prosinca 2012. <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/stakleni-strop-i-stakleni-lift/>, (stranica posjećena 14.2.2013.).
106. Matković, T. (2008.). Tko što radi? Dob i rod kao odrednice položaja na tržištu rada u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 15., 3, str. 479-502.
107. Mihelčić, S., Karlovčan, S. (2008.). *Profil hrvatskog menadžera*. Istraživanje časopisa Poslovni savjetnik i konzultantske kuće Proago. Zagreb: Centar za management i savjetovanje d.o.o., Biblioteka Management u praksi. http://www.proago.hr/file/PHM_web.pdf (stranica posjećena 13.2.2013.).
108. Milić, M., Petkowska, S. (2008.). Feminizam, reprodukcija i ekonomski položaj žene. U: Zaharijević, A. (ur.) *Netko je rekao feminizam? Kako je feminizam uticao na Žene XXI veka*. 4. dopunjeno izdanje, izdanje za Bosnu i Hercegovinu. Sarajevski otvoreni centar, Fondacija Heinrich Boll – Ured u BiH Fondacija CURE.
109. Miller, G. E. (2002.). The Frontier, Entrepreneurialism and Engineers: Women coping with a web of masculinities in an organisational culture. *Culture and Organisation*, 8, (2), str. 145-160.
110. Moghadam, V. M. (2005.). *The feminization of Poverty and Women's Human Rights*. http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Feminization_of_Poverty.pdf (stranica posjećena 2.9.2013.).
111. Morley, L. (2013.). *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. Prvo izdanje u siječnju 2013. UK: Leadership Foundation for Higher Education.
112. Mullane, S. P. (2009.). *Ethics and leadership*. White Paper Series. Leadership Institute, University of Miami. http://www.bus.miami.edu/_assets/files/executive-education/leadership-institute/ethics-and-leadership.pdf (stranica posjećena 2.8.2013.).
113. Muller Sullivan, J. (2012). Parenting from the Margins. *Dissenting Voices*, 1, 1, 9.
114. Napholz, L. (1995.). Indexes of psychological well-being and role commitment among working women. *Journal of Employment Counseling*, 32, (1), str. 22-32.
115. Oakley, J. G. (2000.). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 4, str. 321-334.
116. Obradović Dragišić, G. (ur.) (2005.). *Rodna perspektiva u politici i praksi*. Zagreb: CESI.
117. Oksala, J. (2013.). Feminism and Neoliberal Governmentality. *Foucault Studies*, 16, str. 32-53.

118. Oplatka, I. (2006.). Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, 44., 6, str. 604-624. <http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/comparativeeducationproblem/englishreferencedata/97-2-E-15.pdf> (stranica posjećena 22.11.2013.).
119. Ozga, J. (1993.). *Women in Educational Management*. Buckingham: Open University Press.
120. Paddock, S. C. (1981.). Male and female career paths in school administration. U: Schmuck, P. A., Charters, W. W., Carlson, R. O. (ur.) *Educational policy and management* (str. 187-198). New York: Academic Press.
121. Pavalko, S. M., Gentzler, Y. S. (1995.). Review of Failing at fairness: How America's schools cheat girls. *Journal of Industrial Teacher Education*, 33, (1), str. 86-89.
122. Pavlič, G. (2007.). Biologija kao sudbina? O problemima očitosti. U: Čakardić, A., Jelušić, A., Majić, D., Ratković, T. (ur.). *Kategorički feminizam. Nužnost feminističke teorije i prakse*. Zagreb: Centar za ženske studije, Biblioteka FemFesta.
123. Pejić Bach, M. (2010.). *Ostvarenje potencijala žena u poduzetništvu, znanosti i politici*. Zagreb: Hrvatska udruga poslovnih žena Krug, Zagreb.
124. Perrons, D. (2009.). *Patterns, progress and challenges. Women and Gender Equity in Employment*. London School of Economics and Political Science (LSE). <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/wp23.pdf> (stranica posjećena 12.10.2013.).
125. Piterman, H. (2008.). *The Leadership Challenge: Women in Management*. <http://www.dss.gov.au/our-responsibilities/women/publications-articles/economic-independence/the-leadership-challenge-women-in-management> (stranica posjećena 13.10.2013.).
126. Pološki, N. (2003.). "Ženski stil" vođenja-empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 54, (1-2), str. 38-54.
127. Popović, M. (2011.). Feminizam, rod i konstituisanje rodnog identiteta. *Sociološka luča*, V/2, 2011.
128. Pounder, D. (1994.). Educational and demographic trends: Implications for women's representation in school leadership. U: Prestine, N. A., Thurston, P. W. (ur.) *Advances in Educational Administration*, 3, str. 135-149.
129. Powell, G. N., Butterfield, D. (2003.). Gender, gender identity, and aspirations to top Management. *Women in Management Review*, 18, (1-2), str. 88-96.
130. PricewaterhouseCoopers (2007.). *Women's Economic Participation: Enablers, Barriers, Responses*. PricewaterhouseCoopers. http://www.pwc.com/en_GX/gx/women-at-pwc/assets/pwc_genesis_park_report.pdf (stranica posjećena 11.2.2013.).
131. Prijčić-Samaržija, S., Avelini Holjevac, I., Turk, M. (2009.). Žene u znanosti i stakleni strop. *Društvena istraživanja*, 18., 6 (104), str. 1049-1073.
132. Radović, V. Ž. (2007.). *Feminizacija učiteljskog poziva*. Beograd: Učiteljski fakultet Univerziteta u Beogradu.
133. Ragins, B. R., Cotton, J. L. (1999.). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, (4), str. 529-550. http://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins_Mentor-functions-and-outcomes.pdf (stranica posjećena 12.10.2013.).
134. Ransom, H. (2013.). The young and the restless: Gen Y and the 21st century barriers to women in leadership. U: *Women in Leadership*, 2013. CEDA – the Committee for Economic Development of Australia. <http://www.ceda.com.au/media/310731/cedawiljune%202013final.pdf> (stranica posjećena 6.2.2014.).
135. Reynolds, C., White, R., Brayman, C., Moore, S. (2008). Women and Secondary School Principal Rotation / Succession: A Study of the Beliefs of Decision Makers in Four Provinces. *Canadian Journal of Education*, 31, 1 (2008), str. 32-54.
136. Rich, A. (2003.). Ka ženski orijentiranom sveučilištu. *Kruh i ruže*, 21.
137. Rivers Wrushena, B., Sherman, W. H. (2008.). Women secondary school principals: multicultural voices from the field. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 21, 5, str. 455-467.
138. Ruth, H. V. S., Singh, V. (2009.). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 3.
139. Ryan, B. (2008.). *Feminism and the Women's Movement: Dynamics of Change in Social Movement Ideology and Activism* (Perspectives on Gender), 0. New York, Routledge.
140. Schein, V. E. (2001.). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57, 4, str. 675-688.
141. Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., Liu, J. (1996.). Think manager-think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, str. 33-41.
142. Schmidt, M. T., Møller, L. A. *Stereotypical Barriers for Women in Management*. http://pure.au.dk/portal/files/36185535/opgave_til_netttet.pdf (stranica posjećena 5.6.2013.).
143. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
144. Sosik, J. J., Godshalk, V. M. (2000.). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57, (1), str. 102-122.
145. Staničić, S. (2006.). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
146. Stromquist, N. P. (1997.). *Increasing girls' and women's participation in basic education*. Paris: Unesco, International Institute for Educational Planning.
147. Štimac Radin, H. (ur.). (2009.). *UN Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena*. Zagreb: Vlada RH, Ured za ravnopravnost spolova. str. 11. <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/preuzimanje/biblioteka-ona/14-UN-konvencija.pdf> (stranica posjećena 12.9.2013.).

148. *The current situation of gender equality in Croatia – Country Profile 2012*. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/epo_campaign/country-profile_croatia_en.pdf, (stranica posjećena 17.1.2014.).
149. Tomić-Koludrović, I. (2000.). *Ekonomski i društveni položaj žena u Hrvatskoj u kontekstu globalizacije*. U: *Žene i rad*. Zagreb: B.a.B.e.
150. Tomić-Koludrović, I., Kunac, S. (2000.). *Rizici modernizacije: žene u Hrvatskoj devedesetih*. Split: Stope nade.
151. Townsley, N. C. (2003.). Looking Back, Looking Forward. Mapping the Gendered Theories, Voices, and Politics of Organization. *Organization*, 10, 3, str. 617-639.
152. UNESCO (2002.). *Women and management in higher education: A good practice handbook – Follow-up to the World Conference on Higher Education*. Pariz: UNESCO.
153. Višić, T. (2013.). Nacionalne populacione politike i konstrukcija materinstva u postsocijalističkoj Srbiji. U: Vilenica, A. (ur.) *Postajanje majkom u vreme neoliberalnog kapitalizma*. Beograd: Uzbuna. http://www.uzbuna.org/sites/default/files/DPdokumenti/postajanje_majkom_130x180_100dpi_1.pdf (stranica posjećena 12.11.2013.).
154. Vrcelj, S., Mušanović, M. (2011.). *Kome još (ne)treba feministička pedagogija?!* Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo.
155. Washington, C. E. (2011.). Mentoring, Organizational Rank and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 9, (posebno izdanje - svibanj 2011.).
156. Williams, C. L. (1992.). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, 39, (3), str. 253-267.
157. Wirth, L. (2001.). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labor Office, Ženeva.
158. Wolpe, A., Quinlan, O., Martinez, L. (1997.). *Gender equity in education: Report of the Gender equity task team*. Department of Education, South Africa. Pretoria: Department of Education.
159. *World Development Report 2012: Gender differences in employment and why they matter*. <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/chapter-5.pdf> (stranica posjećena 11.2.2013.).
160. Yoder, J. D. (1991.). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender and Society*, 5, str. 178-192.
161. Yoder, J. D. (1994.). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige and occupational gender-typing on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, 57, str. 150-159.
162. Young, B. (1992.). On Careers: Themes from the Lives of Four Western Canadian Women Educators. *Canadian Journal of Education*, 17, str. 2.
163. Young, J. J. (2011.). Leadership Styles and Gender Role: Internalization among Female Managers in the United States. *Advancing Women in Leadership*, 31, str. 102-112.
164. Zaharijević, A. (2008.). Kratka istorija sporova: šta je feminizam? U: Zaharijević, A. (ur.) *Netko je rekao feminizam? Kako je feminizam uticao na Žene XXI veka*. 4. dopunjeno izdanje, izdanje za Bosnu i Hercegovinu. Sarajevski otvoreni centar, Fondacija Heinrich Boll – Ured u BiH Fondacija CURE.
165. Zaharijević, A. (2009.). Women's Liberation. U: Tomić, Đ., Atanacković, P. (ur.) *Društvo u pokretu: Novi društveni pokreti u Jugoslaviji od 1968. do danas*. Novi Sad: Cenzura. <http://www.ako.rs/sites/ako.rs/files/drustvo-u-pokretu.pdf> (stranica posjećena 11.10.2013.).
166. Zaharijević, A. (2010.). *Postajanje ženom*. Rekonstrukcija ženski fond. Beograd.
167. *Žene i muškarci u Hrvatskoj 2013*. Državni zavod za statistiku. http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/menandwomen/men_and_women_2013.pdf (stranica posjećena 13.11.2013.).

13. Kazalo autora

A

Adadevoh, O. I., 53
Adamović, M., 21
Akpınar-Sposito, C., 36
Allen, T. D., 50
Amelink, T., 49
Anderson, M., 54
Austin, L. S., 30
Avelini Holjevac, I., 25, 28, 67
Avolio, B. J., 44
Aycan, Z., 78

B

Babcock, L., 29
Baghdadizadeh, S. M., 16
Bagilhole, B., 36
Bahtijarević-Šiber, F., 13, 25
Balon, B., 13
Barnard, S., 36
Basse, A. O., 22
Berheide, W. C., 63
Bertrand, M., 22
Blackmore, J., 43
Bono, J. E., 41
Bowen, C., 42
Brayman, C., 41
Broz, T., 47
Buell, C., 48, 49
Burcar, Lj., 20
Butterfield, D., 15, 63

C

Carli, L. L., 16, 58
Carrington, K., 67
Cheung, F. M., 16, 54
Chipunza, L., 35
Cipollone, A., 11, 12
Coleman, E. A., 14
Collins, K. M., 67
Connelly, S., 39, 43

Cooper, J., 15
Cotton, J. L., 50

Č

Čičkarić, L., 22, 23

D

Dainty, A., 36
Dokmanović, M., 20

E

Eagly, A. H., 16, 40, 42, 58
Easton, H., 6
Eckman, E., 27
Eden, D., 44
Eupen, van S., 41

F

Fagenson, E. A., 50
Fernández Macías, E., 55, 58
Fisher, H. E., 40
Fitzgerald, T., 32
Fondas, N., 42
Fortin, N. M., 16
Frome, P. M., 11

G

Gačić, B., 21
Galičić, V., 33
Galić, B., 18, 22
Gardner, W. L., 44
Gentzler, Y. S., 75
Ginther, D. K., 34
Godshalk, V. M., 49, 50
Gold, A., 25, 40
Green, E., 6
Greenhaus, J. H., 67
Grimshaw, D., 17
Grogan, M., 29

H

Hall, V., 27
Hallock, K., 22
Halpern, D. F., 16, 54
Harlan, S. L., 63
Harris, H., 36
Heggie, J., 6
Heilman, M. E., 58
Hima, A., 20
Husu, L., 38

I

Ian, A., 20
Ijaz, M., 44
Inayat, S., 44
Iqbal, J., 44
Ivanović, Z., 33

J

Jabeen, N., 36
Jacobs, R. R., 42
Jaquette, J. S., 53
Johnson, B. T., 42
Judge, T. A., 41

K

Kabeer, N., 21
Kahn, S., 34
Kamenov, Ž., 18
Karlovčan, S., 56
Kobolt, K., 20
Koić, E., 14
Kolin, M., 22, 23
Kottis, A. P., 25
Kunac, S., 18

L

Landau, S., 34
Laschever, S., 29
Leorhardt, C. A., 28
Liff, S., 35, 48

Lorber, J., 36
Lyly-Yrjänäinen, M., 55, 58

M

Martinez, L., 43
Matić, I., 30
Mihelčić, S., 56
Milić, M., 9, 11
Miller, G. E., 61
Moghadam, V. M., 23
Møller, L. A., 13
Moore, J., 6
Moore, S., 41
Morley, L., 34, 35
Mullane, S. P., 44
Muller Sullivan, J., 34
Mušanović, M., 9, 18, 19, 26, 30, 33, 47, 56
Mwangi, E., 14

N

Nikodem, K., 18

O

Oakley, J. G., 37, 47
Oksala, J., 21
Oplatka, I., 32, 47
Ozga, J., 27

P

Paddock, S. C., 27
Patacchini, E., 11, 12
Pavalko, S. M., 75
Pavlić, G., 10
Pejić Bach, M., 18
Perrons, D., 6
Petkovska, S., 9, 11
Piterman, H., 56
Pološki, N., 42, 43
Popović, M., 8
Pounder, D., 27
Powell, A., 36

Powell, G. N., 15, 63, 67
Pratt, A., 67
Prijić-Samaržija, S., 28, 67

Q

Quinlan, O., 43

R

Radović, V. Ž., 25
Ragins, B. R., 50
Ransom, H., 39, 45
Reynolds, C., 41
Rich, A., 51
Rivers Wrushena, B., 31
Ruark, G., 39, 43
Rubery, J., 17

S

Schein, V. E., 24, 47
Schmidt, M. T., 13
Shaw, J. D., 67
Sherman, W. H., 31
Siegelman, P., 20
Sikavica, P., 13, 25
Sosik, J. J., 49, 50
Staničić, S., 13, 41, 42
Stromquist, N. P., 30
Swim, J. K., 42

Š

Štimac Radin, H., 46

T

Tech, C. V., 49
Tomić-Koludrović, I., 18
Townsley, N. C., 36
Turk, M., 28, 67

V

Vallanti, G., 11, 12
Višić, T., 10

Vrcelj, S., 9, 18, 19, 26, 30, 33, 47, 56

W

Ward, K., 35, 48
Washington, C. E., 48, 50
White, R., 41
Williams, C. L., 30
Wirth, L., 47
Wolpe, A., 43

Y

Yoder, J. D., 14
Young, B., 27

Z

Zaharijević, A., 6, 10, 54
Zahid, A., 44

“Avtorica Sofija Vrcelj se je v svoji monografiji Je li (obrazovni) menadžment muški posao? lotila zelo aktualne problematike, ki na področju pedagoškega raziskovanja še nima vidnega mesta – vloge žensk v menedžmentu v (visokošolskem) izobraževanju.

Avtorica si postavi še dve ključni vprašanji: ali so ženske zaradi svojih bioloških značilnosti sploh lahko učinkovite vodje in ali je sploh mogoče govoriti o ženskem oziroma moškem stilu vodenja. Po eni strani prepričljivo pokaže, da so spolne vloge konstrukt, ki se je v naši civilizaciji razvijal vse od časa atenske kulture naprej, po drugi strani pa navede rezultate raziskav, ki kažejo, da vendarle ženske v vlogi menedžerk pogosteje kot moški izbirajo izberejo stil transformativni stil vodenja, stil, ki je danes v teoriji menedžmenta velja kot najučinkovitejši. Soočenje teh dveh ugotovitev prinaša po mojem mnenju ključno sporočilo knjige: ženska ženski ni enaka, pa vendarle smo si ženske in moški med seboj različni, deloma zaradi bioloških, deloma zaradi kulturoloških dejavnikov.

Gre za celovito in kakovostno delo, ki prinaša v pedagoško raziskovanje nove dimenzije, relevantne tako za področje šolskega menedženta kot tudi teorijo vzgoje.”

izv. prof. dr. sc. Klara Skubic Ermenc

“Naznačeni cilj studije – da se prikažu ograničenja koja se postavljaju pred žene koje žele da napreduju do vrhovnih pozicija obično rezervisanih za muškarce – teorijski je izvanredno izveden. U rukopisu su pored opisa samih okolnosti koje ženama stoje na putu, ponuđena i mnogobrojna objašnjenja razloga postojanja tih okolnosti. Ono što se izdvaja kao poseban kvalitet teorijskog dela studije jeste uvažavanje složenosti fenomena koji se opisuju i odbijanje lakih odgovora. Iako se polazi od jake teze da postoji polna podela rada i da se ženski rad valorizuje niže, ova pretpostavka se ispituje i potvrđuje u odnosu na istorijski kontekst, na kontekst savremenosti, u odnosu na promene tržišnog mehanizma, na promene u društvu i ekonomiji koje se zasnivaju na “društvu znanja”, promene u strukturi porodice, promene u obrazovnoj strukturi itd.

Činjenica da je posebno usmerenje na položaj žena u menadžerskim poslovima značajna tema – o čemu dovoljno svedoči korišćena literatura u ovom radu – potvrđuje relevantnost teme kao takve, ali i potrebu da se ona ne zanemaruje u ovdašnjim okolnostima, posebno imajući u vidu neoliberalni karakter regionalne tranzicije.

Tekst Sofije Vrcelj je dragocen prilog oblasti feminističke pedagogije, oblasti o kojoj se u regionu nedovoljno istraživalo i pisalo.”

dr. sc. Adriana Zaharijević, istraživač suradnik

ISBN 978-953-8016-004



9 789538 016004