

Др Ранко Лојић*
Др Желимир Шкрбић**
Др Ненад Ђурић***

Апстракт: Почетком 70-их година прошлог века започиње већа заинтересованост за тему полова и лидерства, чиме је направљен заокрет у размишљању да су жене инфериорне у односу на мушкарце када су у питању лидерске позиције. До тада су истраживачи били углавном незаинтересовани за научне претпоставке о једнакости полова у лидерству. Све већи број жена на лидерским позицијама и у науци подстакао је интерес научника за изучавање жена лидера. Данас све већи број жена може да послужи као пример изузетно ефективних лидера у многим областима. У чланку су појашњене разлике у стилевима лидерства између жена и мушкараца. Анализирана је баријера која жене спречава да се попну на елитне лидерске позиције и указано на стереотипе о половима који су веома распрострањени.

Кључне речи: лидерство, стилови, “стаклена таваница”.

УВОД

Опште уверење које влада широм света јесте да је лидерство кључ за ефикасност организације, политике, спорта и других људских активности. Организације које немају ефективно лидерство имаће веома ограничене шансе за успех и за решавање захтева и проблема које собом доноси глобализација светске привреде у трећем миленијуму.

Лидерство је, пре свега, вештина рада са људима и оно подразумева способност утицаја на понашање људи и на усмеравање њихових ставова у правцу остварења циљева лидера или организације на чијем се челу лидер налази. То је способност једне особе да утиче на друге људе тако да они међусобно сарађују у раду и улажу напоре ради остваривања циљева организације. У извршавању задатака лидер не сме да делује индивидуално, већ мора да користи услуге најближих сарадника. Успешност се мери кроз степен његове организације и организације његових подређених. Он мора да зна како да обједини велики број особа из различитих нивоа организације у један ефикасан тим. То је процес којим лидер мења

* Универзитет одбране, Београд; e-mail: ranko.lojic@mod.gov.rs,

** Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука; e-mail: skrboni@yahoo.com.

*** Војномедицинска академија, Београд; e-mail: djuricnenad@yahoo.com.

поступке или ставове чланова групе. Постоји више техника за вршење утицаја, од оних које су претежно принудне до оних које не садрже средства принуде. Лидерство углавном примењује технике утицаја без примене принуде. Користећи ауторитет и своју моћ, лидер битно утиче на задовољство и мотивацију појединаца и међуљудске односе.

Лидери имају визију, а они који је немају, размишљају о прошлости и ономе што се већ догодило и не може да се промени. Једно од најважнијих открића у целокупној људској историји јесте то да постајемо оно о чему најчешће размишљамо (Trejsi et al., 2003). Особа када почне да размишља о својој будућности, она заправо почиње да размишља као лидер. Лидери размишљају о будућности, о томе куда иду и шта могу да учине да би тамо стигли. Најважнија детерминанта личног успеха у животу је „дугорочна перспектива“, односно способност размишљања неколико година унапред, уз истовремено доношење одлука у садашњости.

Мноштво разлога, укључујући методолошке препреке и доминацију истраживача мушког пола који си били већином незаинтересовани за истраживање полова и лидерства, утицало је да ова проблематика није у значајнијој мери истраживана све до почетка 70-их година двадесетог века. Долазак све већег броја жена на лидерске позиције иницирао је истраживање о разлици у стилу и ефективности лидерства жена и мушкараца.

ПОЛОВИ, СТИЛОВИ И ЕФЕКТИВНОСТ

Поједини аутори све чешће тврде да постоје разлике у стиливима лидерства између жена и мушкараца и да је у савременом друштву женско лидерство ефективније (Book et al., 2000). Ранија истраживања односила су се на испитивање разлике између жена и мушкараца упоређивањем стилова оријентисаних на међуљудске односе и стилова оријентисаних на задатке (демократски, односно аутократски стил). Резултати истраживања показали су да жене у лидерству нису у већој мери оријентисане на међуљудске односе, а мање на задатке у односу на мушкарце (Eagly et al., 1990). Разлика међу половима једино је утврђена приликом истраживања различитих амбијената у којима су жене показале да су демократичније. Евалуацијом жена и мушкараца лидера који су поређени у односу на лидерско понашање, испоставило се да су жене потцењене у односу на мушкарце када су заузимале типично мушке лидерске улоге, односно када су испољавале типично мушки стил вођења (аутократски, односно наредбодавни), а у улози евалуатора били мушкарци (Eagly et al., 1992).

Истраживањем трансформационог лидерства утврђено је да се све четири компоненте (идеализовани утицај, инспиративна мотивација,

интелектуални подстицај и индивидуализовано уважавање), као и компонента потенцијалне награде у трансакционом лидерству, налазе у позитивној корелацији са ефективношћу лидерства. Недавно спроведена метаанализа поређења наведених стилова мушкараца и жена, показала је тенденцију жена да у већој мери користе трансформационе и трансакционе стилове, односно, аспекти лидерства којима се постиже ефективност су израженији код жена него код мушкараца (Eagly et al., 2003).

Истраживањем лидера мушког и женског пола је откривено да су мушкарци и жене генерално подједнако ефективни лидери. Разлике међу половима откривене су у оним лидерским улогама које се подударaju са њиховим полом. У оноликој мери у коликој је лидерска позиција сматрана “мушком”, оцена ефективности жене се смањивала. Жене су се показале мање ефективним на позицијама у војсци, када су биле надређене у групи где је било више мушкараца или у групи где су лидерски учинак већином оцењивали мушкарци. Нешто ефективније од мушкараца биле су на позицијама у државној администрацији, социјалним институцијама и у образовању. Значајно ефективније од мушкараца су на позицијама средњег менаџмента, где се високо вреднују друштвене интерперсоналне вештине (Northouse et al., 2008).

Разлике између мушкараца и жена јасно се сагледавају и када је у питању однос према моћи. Женски стил у лидерству је заснован на подели моћи, на укључивању свих, на консултацијама, консензусу и колаборацији. Жене лидери подржавају и охрабрују своје подређене, упућују комплименте, захваљују се и извињавају чешће. Траже више савета при доношењу одлука и обраћају пажњу на људски фактор. Мушкарци се, ступањем у хијерархију, утркују за положај. Чешће жртвују здравље, сигурност и драгоцено време с породицом и пријатељима како би постигли статус, новац и престиж.

Истаживања су показала да постоје врло мале разлике између мушкараца и жена које утичу на радни учинак. Разлике не постоје у следећим особинама (Миљковић et al., 1999):

- способност решавања проблема;
- аналитичке способности;
- мотивација;
- способности за учење;
- жеља за такмичењем;
- друштвеност.

Разлике постоје у следећим особинама:

- конформизам (жене се чешће прилагођавају);
- очекивање успеха (жене мање очекују успех);
- изостанци с посла (жене чешће изостају с посла – ако имају децу).

Мушкарци прикупљају информације и најчешће их чувају за себе, за разлику од жена које те информације више деле са другима. Жене приступају проблемима из шире перспективе. Прикупљају више података, процењују више варијанти, интегришу, генерализују и синтетишу. Оне су склоније да мисле о мрежи сродних фактора, а не праволинијски. Тај женски начин мишљења може се назвати *мрежно мишљење* (Fišer et al., 2005). Мушкарци размишљају линеарно корак по корак и постају фрустрирани када жене обухватају мноштво варијанти, јер их сматрају сувишним. Мушкарци не желе да се дуже задржавају на процесу, већ да испуне задатак.

Може се закључити да између мушкараца и жена постоје мале разлике у стиловима лидерства и степену ефективности. Жене су ефективније у традиционално женским лидерским улогама и у већој мери користе демократски, партиципативни и трансформациони стил лидерства (Fondas et al., 1997).

“СТАКЛЕНА ТАВАНИЦА”

Невидљива баријера која жене спречава да се попну на елитне лидерске позиције обично се назива “стаклена таваница”. “*Стаклена таваница*” је глобални феномен диспропорције према коме се жене чешће налазе на лидерским позицијама на нижим нивоима и са нижим ауторитетом него мушкарци (Powel et al., 2003). Жене се суочавају са феноменом “стаклене таванице”, чак и у професијама у којима доминирају. Процент заступљености жена на различитим нивоима приказан је у шеми 1) (Northouse et al., 2008).

Шема 1

Стаклена таваница



Отклањањем постојећих баријера за прелазак жена на елитне нивое лидерства испунила би се обећања о једнаким шансама са мушкарцима. Различитост између чланова групе повезана је и са већом групном продуктивношћу. Истраживања су показала да постоји снажна повезаност између степена заступљености различитих полова и финансијских резултата организације; како се број жена на врху повећава, тако се повећава и финансијски успех (Catalyst et al., 2004).

Постоје три врсте објашњења недовољне заступљености жена на високим лидерским позицијама: 1) разлике у улагањима у људски капитал, 2) разлике међу половима и 3) предрасуде (Northouse et al., 2008).

1) Разлике у улагањима у људски капитал односе се на мање улагање у жене, њихово образовање, тренинг и радно искуство, него у мушкарце. Мањак људског капитала резултира недостатком квалификованих жена. Због веће одговорности у гајењу деце и обављању кућних послова, жене имају мање радног искуства и континуитета у запошљавању него мушкарци. Подизање деце женама намеће додатни терет на путу напредовања на лидерској лествици, јер значајно више

троше времена на кућне послове и децу у односу на мушкарце. Још увек постоје традиционална мишљења о улози полова у друштву. Због тога многе жене никада и не покушају да се изборе за више место у хијерархијској структури организације, сматрајући да не поседују вештине које су им потребне. Веома често жене саме себе стављају у ванлидерске позиције, тако што бирају мајчинске улоге које не воде до лидерских позиција. Такође, мање је вероватно да ће жене добити могућност за формални професионални тренинг у односу на колеге мушкарце на истим позицијама. Жене су најчешће на позицијама које су мање видљиве, носе мање одговорности и не воде до топ лидерских позиција.

2) Разлике међу половима у лидерству врте се око гледишта да се жене једноставно разликују од мушкараца. Разлике у стилевима лидерства између жена и мушкараца не би требало да жене стављају у неповољнију позицију, већ би, напротив, могле да се претворе у њихову предност. Жене које успеју да стигну на елитне лидерске позиције већином су изузетно компетентне. Оне се суочавају са великим предрасудама о половима, тако да је мање вероватно да ће истицати сопствене квалитете да би заузеле лидерске позиције као мушкарци. Оне ће пре преузети неформалне него званичне лидерске улоге и користити изразе као што су *координатор* или *организатор* уместо *лидер* (Fletcher et al., 2001). Жене које наглашавају сопствене квалитете, које се саме промовишу, сматрају се мање друштвено прихватљивим и мање пожељним за запошљавање, за разлику од мушкараца. Из тих разлога жене често одустају од лидерских позиција, јер су свесне постојеће поделе друштвених улога, омогућавајући тиме одржавање "стаклене таванице". Достижање елитних лидерских позиција захтева и одређена распитивања и преговарања са другима. Разлика између полова која се тешко мења јесте и та да ће се жене ређе од мушкараца распитивати и преговарати са другима за оно што желе.

3) Предрасуде везане за полове проистичу из стереотипних очекивања да жене преузимају бригу, док мушкарци преузимају контролу. Стереотипи о половима су распрострањени и врло тешко се мењају. За мушкарце важе стереотипи везани за управљачке карактеристике, као што су поузданост, упорност, независност, рационалност и одлучност, док стереотипи о женским атрибутима обухватају интерперсоналне карактеристике као што су брига за друге, осетљивост, топлина, пружање помоћи и васпитавање (Heilman et al., 2001). Стереотипи о половима се лако активирају и често се на основу њих стварају судови засновани на предрасудама. То показује пример вредновања мушкараца и жена на аудицији за симфонијски оркестар (Northouse et al., 2008). У симфонијским оркестрима у којима су до 80-их година прошлог века доминирали мушкарци, догодила се промена захваљујући једноставном

тесту: сви пријављени су свирали сакривени иза завесе. Тако је значајно повећан удео жена у симфонијским оркестрима. Само виђење пола кандидата доводило је до покретања стереотипних очекивања чланова комисије, због чега су одлучивали у корист мушкараца, а на основу предрасуда. Управљачки квалитети који се сматрају неопходним за улогу лидера нису компатибилни са доминантно интерперсоналним квалитетима које стереотипно повезујемо са женама, што за последицу има предрасуде према женама лидерима. Од жена у лидерским улогама очекује се да испољавају мушке особине и да буду снажне, а од њих као жена да не буду “превише мушкобањасте”. Све то ствара веће потешкоће за жене да преузму топ лидерске улоге и да добију оцену да су ефективне у тим улогама. Стереотипна очекивања не утичу само на перцепцију и оцене других о женама лидерима, већ могу директно да утичу и на саме жене. Учинак жена, у групи у којој доминирају мушкарци, пажљиво се прати и на њих се гледа кроз визуру оптерећену стереотипима о половима. Истраживања показују да жене на стереотипе о половима у лидерству одговарају на један од два начина: или исказују рањивост и на тај начин се прилагођавају стереотипима или се боре против њих тако што испољавају понашања супротна стереотипима (Northouse et al., 2008). Стереотипе ће пре прихватити жене које нису довољно сигурне у сопствене лидерске способности, за разлику од жена са више самопоуздања које се супротстављају стереотипима.

Многи аналитичари извештавају да претпостављени још увек ретко бирају да подрже жене онолико често колико мушкарце. Чак и када су жене веома успешне, и тамо где за исти посао примају исту плату као мушкарци, њихови поступци се често различито тумаче.

Истраживања су показала да, не само мушкарци, него и многе старије жене у организацијама такође пате од антиженских предрасуда. Сматрају да је врло неженствено да се жена такмичи са другима, буде шеф мушкарцима или да буде на позицији која даје моћ. Такође, антиженски ставови нису необични ни код млађих или средовечних жена. Жене које сматрају да мушкарац треба да буде шеф, доводе у питање способност својих шефица и стално им отежавају рад. Проблем може да настане и уколико је млађа жена постављена на шефовско место и треба да руководи старијим женама.

РАЗБИЈАЊЕ СТАКЛЕНИХ БАРИЈЕРА

Лидери су основни стубови организације. Од њихових способности и неспособности, мана и врлина и њихових исправних или погрешних поступака и активности зависи и успешност организације. У савременим системима све теже се постаје успешан и узоран лидер. И поред бројних искушења и изазова, некима то, ипак, полази за руком. Како? Пре свега,

захваљујући њиховим предиспозицијама и способностима, њиховом дару и њиховим предностима и врлинама.

Охрабрују подаци о разбијању „стаклених баријера“ појавом све више жена на топ лидерским позицијама, како у пословању, тако у политици и многим другим друштвеним сферама. Жене треба да се изборе за већи број позиција и одговорнија задужења која ће их довести до лидерских позиција. На напредовање жена лидера и њихову ефективност утичу бројни фактори, од којих су најзначајнији: смањивање стереотипа о половима; организационе промене; једнакост полова у задужењима везаним за кућу; промовисање ефективног преговарања (нарочито у усклађивању обавеза на послу и у кући) и коришћење ефективних стилова. (шема 2) (Northouse et al., 2008).

Шема 2



Баријеру „стаклене таванице“ жене могу да заобиђу и тако што ће започети са сопственим пословним подухватима. Међу пословима у приватном власништву, они које поседују жене бележе најбржи раст; све је већи број организација које су у власништву жена, а све су већи и приходи које те организације остварују, као и број људи који запошљавају (Powell et al., 2003). У лидерској улози жене се суочавају са двоструким

стандардима: оне морају да се докажу као изузетно компетентне, али такође треба да оставе утисак да су довољно „женствене“, што представља стандарде различите од оних који важе за мушкарце. Комбиновањем својих интерперсоналних квалитета као што су топлина и пријатељство, са управљачким квалитетима као што су врхунске компетенције и упорност, жене могу да побољшају утисак који остављају и повећају свој утицај (Rudman et al., 2001). Жене постају све упорније вреднујући лидерство и моћ као атрибуте посла, чиме преузимају велики део мушких карактеристика, а да при том не губе женственост. Трансформациони стил лидерства погодује женама зато што није реч о упадљиво мушком стилу, због тога што обухвата традиционално женска понашања као што су обазривост и подршка, а то је значајно повезано са лидерском ефективношћу. Испољавањем трансформационог понашања и потенцијалног награђивања у већој мери него код мушкараца, жене ће највероватније почети успешно да заузимају све већи број лидерских позиција, утичући на то да се полако разбијају мушки стереотипи у размишљању о лидер(ств)у (Eagly et al., 2003).

ЗАКЉУЧАК

Запослени у лидеру виде персонификацију организације, система управљања и система руковођења. Негативан став према лидеру изазива негативан став и према послу и према организацији. Стога је веома важно каква ће личност бити бирана за лидера, од највишег до најнижег ранга. Запослени су посебно осетљиви на понашање појединаца који су им непосредно претпостављени. Управљање и руковођење људима све је тежи и сложенији процес. Људи су све образованији, организованији и захтевнији, а њихове потребе све веће и ургентније. А да се и не говори о њиховим мотивима, који постају све суптилнији и загонетнији.

Посао лидера је пун изазова, конфликтних ситуација, разочарања и узбуђења, и у тим непредвидивим ситуацијама потребно је доносити и спроводити одлуке које су веома битне за реализацију циљева организације. Лидер је особа која дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима који му дају легитимно право да уместо њих артикулише значења ствари, догађаја и појава у окружењу и да обликује акције које поводом тих појава треба предузети.

Разматрање бројних компоненти о половима и лидерству утиче на разбијање митова о јазу између полова и у осветљавању оних аспеката баријера које је тешко учити и који се из тих разлога превиђају. Разумевање препрека које узрокују феномен „стаклене таванице“ и примена тактике за отклањање неједнакости олакшаће женама да стигну до топ позиција.

Многа истраживања која изучавају разлике међу половима у лидерству указују да неједнакост између полова на утицајним лидерским позицијама почиње да нестаје. Захваљујући променама у организацијама и развојним могућностима за жене, већој једнакости полова у расподели одговорности у кући и усклађивањем обавеза, жене ће све више освајати топ лидерске позиције.

ЛИТЕРАТУРА

- Book, E. W. (2000). *Why the best men for the job is a woman*. New York: Harper Collins.
- Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). *Gender and leadership style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., Klonsky, B. (1992). *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis*. Psychological Bulletin.
- Eagly, A. H., Johannesen, M. C., Engen, M. van. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin.
- Fišer, H. (2005). *Um žene*. Beograd: Narodna knjiga.
- Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*. Boston: MIT Press.
- Fondas, N. (1997). *Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings*. Academy of Management Review.
- Heilman, M. E. (2001). *Description and prescription: How gender stereotypes preven women's ascent up the organizational ladder*. Journal of Social Issues.
- Miljković, D., Rijavec, M. (2004). *Razgovori sa zrcalom: psihologija samopouzdanja*. Zagreb: IEP.
- Northouse, P. G., (2008). *Liderstvo*. Beograd: Datastatus.
- Powel, G. N., Graves, L. M. (2003). *Women and in management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Catalyst. (2004) *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York.
- Rudman, L. A., Glick, P. (2001). *Perscriptive gender stereotypes and backlash toward agentic womwn*. Journal of Social Issues.
- Trejsi, B. (2007). *Odlučivanje*. Beograd: Sentiment.

WOMEN LEADERS

Ranko Lojić, PhD*
Želimir Škrbić, PhD **
Nenad Djuric, PhD***

Abstract: The issues of gender and leadership started to draw the attention in the early 70s of last century, which has made a shift in beliefs that women are inferior to men when it comes to leadership positions. Up to then, researchers had been largely uninterested in the issues of gender equality in leadership. An increasing number of women in leadership positions and in the field of science has piqued the interest of scientists to study women leaders. Nowadays, there are a lot of women who can serve as an example of efficient leaders in many fields. This article clarifies the differences in leadership styles between men and women. It also analyses the obstacles that prevent women to reach the elite leadership positions, and points out the widespread gender stereotypes.

Keywords: leadership, styles, “glass ceiling”.

* *Police College University of Defence, Belgrade, e-mail: ranko.lojic. @ mod.gov.rs,*

** *Police College, Banja Luka, e-mail: skrboni@yahoo.com.*

*** *Military Medical Academy, Belgrade, e-mail: djuricnenad@yahoo.com,*