

**JELENA MILINOVIĆ**

# **LIDERKE IZBLIZA**

**Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini**

Jelena Milinović

LIDERKE IZBLIZA

Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini

Sarajevo, 2017.

Edicija *Gender*

Knjiga 12

Naslov: Liderke izbliza. Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini

Autorica: Jelena Milinović

Lektura: Mirnes Sokolović

Prelom i naslovnica: Lejla Huremović

Uredila: Jasmina Čaušević

Recenzentice: Prof. dr Slobodanka Markov,  
prof. dr Marija Babović,  
dr Marina Hughson, naučna savjetnica

Izdavač: Sarajevski otvoreni centar, [www.soc.ba](http://www.soc.ba)

Za izdavača: Emina Bošnjak



© Sarajevski otvoreni centar/autorica

Nekomercijalno umnožavanje, fotokopiranje ili bilo koji drugi oblik reprodukcija cijele publikacije ili njenih dijelova poželjno je, uz prethodno informisanje izdavača na mail: [office@soc.ba](mailto:office@soc.ba). Izdavanje ove knjige finansijski podržava Švedska vlada putem Švedske agencije za međunarodni razvoj i saradnju (Sida). Stavovi i mišljenja izneseni u tekstu su autorski i ne predstavljaju nužno stavove i mišljenja donatora. Autorica odgovara za svoj tekst.

*Za tetkine ljubavi, Luku i Lanu*

Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo

316.46-055.2

316.66-055.2

MILINOVIĆ, Jelena

Liderke izbliza : prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini /  
Jelena Milinović. - Sarajevo : Sarajevski otvoreni centar, 2017. - 307 str. ; 20 m.  
- (Edicija Gender ; knj. 12)

O autorici: str. 305. - Bibliografija: str. 295-304 ; bibliografske i druge bilješke uz tekst.

ISBN 978-9958-536-52-6

COBISS.BH-ID 23944710

Jelena Milinović

## **LIDERKE IZBLIZA**

Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini

Sarajevo, 2017.

Knjiga je nastala na osnovu doktorske disertacije “ŽENE U SVETU LIDERSTVA – KARAKTERISTIKE I PERSPEKTIVE U BOSNI I HERCEGOVINI”, odbranjene 30.10.2014. na Univerzitetu u Novom Sadu (ACIMSI, Centar za rodne studije)

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| Riječ urednice  | 9         |
| Summary   | 11        |
| Predgovor   | 17        |
| <b>I Uvod</b>   | <b>22</b> |
| <b>II Položaj žena u zemljama Balkana sa posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu: ekonomski, društveni i politički kontekst</b> | <b>27</b> |
| II.1 Balkan i rodni režimi  | 27        |
| II.2 Tranzicija, preživljavanje i novi poredak  | 34        |
| <b>III Liderstvo i žene – globalni, regionalni i lokalni kontekst</b>   | <b>46</b> |
| III.1 Šta je liderstvo?   | 46        |
| III.1.1 Definicija i komponente liderstva   | 46        |
| III.1.2 Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa   | 47        |
| III.1.3 Liderstvo kao skup vještina   | 49        |
| III.1.4 Formalno naspram neformalnog liderstva  | 50        |
| III.1.5 Liderstvo i moć   | 50        |
| III.1.6 Liderstvo i upravljanje (menadžment)  | 51        |
| III.2 Žene i liderstvo  | 52        |
| III.2.1 Rod i stilovi liderstva   | 52        |
| III.2.2 Rod i efektivnost lidera  | 53        |
| III.2.3 „Stakleni plafon”   | 53        |
| III.2.4 Feminističke teorije liderstva i feministička kritika liderstva   | 58        |
| III.3 Pregled stanja – od globalnog do lokalnog   | 67        |



|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>IV</b> | <b>Istraživanje o liderkama u Bosni i Hercegovini (BiH)</b>   | <b>88</b>  |
|           | IV.1 Polazni teorijski model:<br>„Etabrirani i autsajderi”  | 88         |
|           | IV.2 Predmet, ciljevi i metodologija  | 89         |
|           | IV.3 Uzorak   | 91         |
|           | IV.4 Glavna teza istraživanja   | 94         |
|           | IV.5 Struktura upitnika   | 95         |
|           | IV.6 Rezultati istraživanja   | 96         |
|           | IV.6.1 <i>Da li se liderka rađa ili se<br/>    liderkom postaje?</i>  | 96         |
|           | IV.6.2 <i>Ulazak u lidersku arenu, liderske<br/>    prakse i strategije opstanka, prepreke i<br/>    mogućnosti za liderstvo žena</i> | 134        |
|           | IV.6.3 <i>Privatno/javno: dinamika svakodnevice</i>   | 245        |
|           | IV.6.4 <i>Jednom liderka, uvijek liderka: liderstvo<br/>    kao razvojni i emancipatorni potencijal</i>                               | 255        |
|           | IV.7 Dodatak teorijskom modelu<br>“Etabrirani i autsajderi”   | 269        |
| <b>V</b>  | <b>Zaključak</b>  | <b>271</b> |
| <b>VI</b> | <b>Bibliografija</b>  | <b>295</b> |
|           | <b>O autorici</b>   | <b>305</b> |
|           | <b>O Sarajevskom otvorenom centru</b>   | <b>306</b> |

## RIJEČ UREDNICE

Čast nam je što u okviru edicije Gender, u kojoj smo u proteklih pet godina objavljivali knjige čije su se teme bavile društveno uvjetovanim razlikama između spolova i koje su se konceptom roda bavile kroz različite društvene kategorije, poput feminizma, sigurnosti, politike, umjetnosti, historije i svakodnevice, objavljujemo studiju koja teorije i prakse liderstva propituje kroz politike roda.

Kakva studija je u pitanju, najbolje ćemo objasniti riječima recenzentice Slobodanke Markov: *Jelena Milinović je napravila pionirski korak u proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini budući da se radi o sredini koja nije imala tradiciju ženskog liderstva, već izrazito konzervativan stav prema ženama u javnoj sferi. Ona je pokazala kako su lične, porodične i društvene okolnosti delovale na "izrastanje", stasavanje liderki u kontekstu evropske poluperiferije.*

U svojoj recenziji Marina Hughson ističe da knjiga predstavlja važan doprinos istraživanju jednog polja koje je kod nas, u našem regionu, ušlo kroz sferu rodnih politika, ali je ostalo nedovoljno „pokriveno“ naučnim znanjima, odnosno neistraženo. Autorka pokazuje visok nivo poznavanja savremenih teorija i istraživanja o problemima ženskog liderstva, kod nas i u svetu, i sprovodeći svoje vlastito kvalitativno istraživanje ona uspeva da na sistematičan način ukaže na različite aspekte problema koji su važni za naš konkretan društveni i kulturni kontekst. Tako autorka stvara i daje poseban pečat istraživanju fenomena rodnosti na Balkanu i formira originalnu tipologiju liderki. Disertacija je pisana jasnim jezikom i dobrim stilom, zanimljivo i angažovano, što je čini potencijalno dostupnom širokom krugu čitalaca. Ovo istraživanje pruža velike mogućnosti daljeg korištenja, jer su njegovi rezultati, ali i teorijske analize, upotrebljivi i za stvaranje seminara, radionica, treninga, ili posebnog mini univerzitetskog kursa.

Istraživanje, dakle, pored ostalih, ima najšire rečeno i aktivistički cilj – da doprinese podizanju svesti i podsticanju žena za samoaktuelizacijom – kako zaključuje recenzentica Marija Babović,

što se uklapa u misiju rada Sarajevskog otvorenog centra. Posebno nam je važno da se pitanje osvijetli sa svih strana, jer kako sama autorica navodi na jednom mjestu u knjizi: *Međutim, važno je imati na umu da liderski potencijal žena ne bi smio biti još jedan način za eksploataciju i trošenje njihovih ljudskih resursa – on mora biti istinski podržan i društveno vrednovan, ne samo deklarativno i onda kada je to u interesu neoliberalnog kapitalizma i društava koja se ne libe da eksploatišu žene kao resurs na dva fronta, u kući i u javnom prostoru, ali im zauzvrat prepuštaju sve rizike i ne ulažu, ili minimalno ulažu, u njihov razvoj i blagostanje.*

Sve tri recenzentice su najiskrenije i sa mnogo zadovoljstva preporučile štampanje rada, a ne možemo naći bolje objašnjenje zbog čega je važno štampati ovu studiju od onoga što je istakla Slobodanka Markov: *Nalazi istraživanja ženskog liderstva u Bosni i Hercegovani, do kojih je došla Jelena Milinović, ukazuju da bi objavljivanje ove studije značajno doprinelo potpunijem razumevanju liderstva žena u regionu Balkana i ohrabrivanju žena da svoja znanja i druge kapacitete realizuju kroz liderske pozicije. Takođe je pokazano da feministička perspektiva može dati važan doprinos u proučavanju složenosti roda i liderstva i na taj način doprineti boljem razumevanju rodnih nejednakosti u hijerhijama moći.*

Nadamo se da će ovo istraživanje doprinijeti razvojnom potencijalu liderstva žena u BiH i šire.

Jasmina Čaušević

## Summary

# WOMEN LEADERS CLOSE-UP

## Contribution to the study of leadership of women in Bosnia and Herzegovina

During the development of the women's movement and the institutionalization of women's rights and gender equality, one very important aspect has been the recognition and growth of women's leadership within institutions, social and family structures. Leadership of women can be even considered as one of the key issues for gender equality, since leadership and transformative communication process has great potential to reshape the structure of dominance. Examination of the experiences of women leaders at all levels in business, science, government, politics, civil society, the countryside, the city, etc. provides insight and illuminates the creation and operation of new space for the empowerment of women. Women's leadership is long-term transformative not only for the leaders, but for their environment and the wider community as well, influencing changes in the lives of other women too. To this end, this book aims to illuminate the personal experiences of women leaders, so they can become part of the scientific empirical material and thus contribute to the development of women's leadership in the context of Bosnia and Herzegovina, with all its specificities.

Social context of Bosnia and Herzegovina is an integral part of the context of the Balkan as a European semi-periphery, space loaded with politics, poverty, interethnic conflicts and wars. In terms of theme of this book, it is particularly important to bear in mind the patriarchal society in BiH (which is a common feature of the Balkan countries in general), in which gender regimes, as structured relations between men and women, masculinity and femininity, in the institutional and non-institutional environment, at the level of discourse and at the level of practices, which restrict individual freedom and opportunities of women and men, become one of

the dominant determinant of social characteristics and everyday life of women and men. In contrast, the legacy of socialism are the participation of women in the public sphere, legal personality and personal autonomy of women, resulting in relatively high participation of women in the labor force and a large percentage of population covered by education, which is essential for the acquisition of cultural and social capital and greater chance for real equality. The transition to neo-liberal market conditions of work and life began in 1989 and resulted in increased poverty and collapsed and nearly destroyed development potential of society, exacerbated by the war 1992-1995, with devastating consequences which Bosnia and Herzegovina still bears. In such context, the unfavorable conditions, poverty and social problems, women's leadership is seen as a way to influence social change.

Consideration of gender and leadership is more recent, and this aspect of the theory and research is becoming increasingly important. There was a shift in attitudes, from the view that women are inferior to men leaders from the 70's to highlight the superiority of women leaders than men from the 90s onwards. An increasing number of women in leadership positions necessarily affected the increased interest of scientists to study women leaders. The researchers first dealt with the differences between women and men in leadership styles and management, claiming on one hand that there is a link between gender and leadership styles, and on the other that this link is not relevant. In addition to research styles of leadership, scientists have studied the assessment of the relative efficacy of men and women leaders, concluding that the differences are small, but still exist in the styles of leadership and level of efficiency, depending on the expected men's and women's social roles.

In addition to these most commonly used theoretical and practical considerations of leadership and its aspects, for this book it was important to consider feminist theories of leadership and feminist criticism of leadership. Feminism has an ambivalent attitude towards

power and leadership - on the one hand leadership is important to achieve the objectives of improving the status of women, but on the other hand it involves essentially “male” concept of leadership that often do not favor women. Feminist theorists have developed their theories in relation to the problems considered in the works of men predecessors and on that basis they have created their own approaches, mostly dealing with theories of power, authority and the issue of representation.

In addition to clarifying the key issues of gender and leadership, the current theoretical approaches are insufficient in some respects as they hardly create positions for a broader resistance movement and a change in the direction of improving gender equality in leadership. Theoretical considerations of leadership and gender issues, as well as feminist theory and feminist criticism of leadership, found that there is ample room for further studies of complex gender aspects of leadership and that feminist perspective can give a very important contribution to better understanding of gender inequality in the hierarchies of social power. Detection of deep causes of these inequalities through empirical research can be the first step in the action for change. Research of gender aspects of leadership at different levels show gender imbalance in leadership positions and women face a number of obstacles to become leaders and to survive as leaders. In order to see what are the characteristics and perspectives of women’s leadership in Bosnia and Herzegovina, I examined different aspects of life and work of 20 women leaders. Their stories are important for illuminating their leadership experience and identification of common characteristics and models, regardless of their different life situations.

One of the theoretical assumptions for this research has been Norbert Elias’s model “The Established and the Outsiders”. Although Elias’s study was not focused on gender relations, later analysis and the application of its findings to the men and women leaders show that women are outsiders and men are established, and it is much more difficult for women as outsiders to enter and survive in the world of

leadership. However, the undeniable fact is that nowadays women can get a better education and the possibility of careers so they can be and are actors in world of leadership. Women have already begun the process of joining the established group and the goal was to examine how it happens in our context.

The basic premise that women need greater professional potential and cultural capital than men to gain access to the leading position is empirically confirmed by this research. It was also found that, in addition to education as strategy for the development of cultural capital, the support of micro-environment, family and community is of crucial importance. Although individual situations are different, there is an important similarity between them, confirmed by research, that it is more difficult for women leaders than men to come to the leadership positions, to successfully survive as leaders, as well as to progress in the hierarchies of power. This proves the second premise that women have to overcome more barriers to reach such positions. The research empirically confirmed that in general women leaders are in the outsider position in relation to the established male leaders. Bearing in mind that Bosnia and Herzegovina is predominantly patriarchal society, with strong gender inequalities, the study found that leadership practices of women have certain peculiarities, stemming from their “outsider” position in which they move as women in a predominantly men’s world of leadership. These practices help them to establish their positions and they start and set up innovative ways of work, support and building cultural capital, which allows them to survive in leadership positions. Also, there was an assumption that the leadership of women has a long-term transformative potential for the empowerment of women in all aspects, personal and social. It was empirically confirmed that leadership allows women to permanently transform and emancipate themselves, their environment and future generations. Their transformation starts from their personality, gaining self-confidence and competence, social recognition and realization of their aspirations. In that process they are gradually changing their environment and their families. Their children grow

up and are taught the values of knowledge, individuality, incentives to individual development. It can be reasonably assumed that the next generation of offspring of women leaders will lean more towards gender equality. Also, the long-term emancipatory potential of women's leadership is found in their social engagement and efforts to be a part of social change. Respondents emphasize the importance of paving the way to a new generation of women, who should have better conditions for advancement. They are ready to personally operate, support, and promote the achievement of this goal, which leads to the conclusion that women's leadership has permanent emancipatory and development potential, both for women and for society as a whole. All these research findings are accompanied by a rich empirical material in the form of statements of the respondents, in order to show all the nuances and specificities of their individual situations.

On the findings of this research I proposed the form of a typology of women leaders in Bosnia and Herzegovina based on the model "The Established and The Outsiders". This research shows that the relationship between the established and the outsiders is not completely fixed, nor are these categories completely fixed. Not all the established have the same access to power and status and not all the outsiders are equally marginalized. On the basis of this research it can be concluded that the key impact for the status of established and outsider as a leader or leaders have (1) a cultural capital, and (2) support the family, the environment and the public. The typology of leaders recognizes the following types: 1. Completely or predominantly established leaders who have cultural capital and support of the environment, with the easiest way to enter the leading position and survive in the leadership arena; 2 Partially established leaders, with strong cultural capital, but lack of support - their education and competence allow entry into the leadership position, but they have more to do to build support to sustain and survive as leaders; 3. Partial outsiders, who have support of the family and the environment, but do not have enough cultural capital that would allow them easier access to leadership positions - their task is to



build cultural capital, which would provide survival in leadership positions; 4. Complete or predominant outsiders, who do not have sufficient cultural capital, nor support, but have leadership qualities - they are the most difficult to affirm as leaders, but not impossible. Their chance is to work on two fronts: the acquisition of cultural capital and the creation of support networks to sustain and survive in leadership positions. It is important to emphasize that nothing is impossible and that the particular combination of work on the creation, maintenance and expansion of cultural capital and support can result in a long-term survival in the leading position. It is also important to connect women leaders of all of these types, since they can be role models to each other, support each other and help to overcome obstacles more easily. In these processes, it is crucial to support leadership programs which would include all of these different components, along with pro-active and strong participation of women in their own leadership capacity building.

## PREDGOVOR

U julu 2008. godine, na Rodnim studijama u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije Univerziteta u Sarajevu branila sam magistarski rad o preduzetništvu žena u Banjoj Luci. Istražujući interese žena za pokretanje vlastitog posla, sisteme podrške i solidarnosti, prepreke za preduzetnice i usklađivanje privatnog, porodičnog i profesionalnog života, dokazala sam da preduzetnice koje se jednom otisnu u samostalni biznis i izgrade preduzetnički „self“ koji se nadograđuje i „dokapitalizuje“ ne mogu više nazad – za njih same i za društvo u cjelini to je nepovratni ženski emancipatorni potencijal, koji cilja i na buduće generacije. Emancipatorni potencijal žena u različitim oblicima je nešto što me lično, od samog početka bavljenja rodnom ravnopravnošću, naročito interesuje. Prilikom same odbrane rada, desilo se nešto neobično: jedna članica komisije postavila mi je jedan problem za razmišljanje, na stvarnom primjeru. Radilo se o projektu u nekoliko bosanskohercegovačkih sela, koji je podrazumijevao da se ženama, između ostalog, daju krave kao resurs za ekonomsko osnaživanje, kao i određene obuke za pokretanje vlastitog posla. Pri tome, radilo se o selima u istoj geografskoj regiji, sa sličnim ekonomskim, demografskim i drugim karakteristikama. Uslovi su bili isti, izbor žena i njihove situacije relativno slične. U jednom selu projekat je imao veliki uspjeh, u drugim selima je bio bez uspjeha. Pitanje je bilo: zašto?

Diskusija je bila vrlo živa i u jednom trenutku moja mentorka i članica komisije Marina Blagojević (sada Hjuson) mi je „bacila udicu“ na koju sam se odmah uhvatila: liderstvo žena kao generator uspjeha i promjene. Kao nekome ko je stalno u potrazi za emancipatornim potencijalom, nije mi trebalo mnogo da prihvatim taj krupni zalogaj i istraživački izazov, da se pozabavim temom liderstva žena u Bosni i Hercegovini i pokušam pronaći njegove glavne karakteristike i perspektive za unapređenje rodne ravnopravnosti. Liderstvo žena smatram i jednim od ključnih pitanja za rodnu ravnopravnost, jer liderstvo kao transformativni i komunikacijski proces posjeduje

izuzetan potencijal za preoblikovanje struktura dominacije.

Kako to obično biva, kad sam se, tako reći, upecala na ideju da istražujem liderstvo žena i da to bude tema mog potencijalnog doktorskog rada, informacije i šanse su počele da dolaze. Čitajući jedan akademski članak, došla sam do teorije o etabliranima i autsajderima, nabavila knjigu Norberta Eliasa i smislila kako moje istraživanje treba da izgleda. Ideja je već bila zrela, ali bila sam otvorena i za različite pravce i moguće rezultate. Doktorske studije u Sarajevu u to vrijeme nisu još bile pokrenute i ja sam odlučila da pišem prof. dr Slobodanki Markov iz Centra za rodne studije pri ACIMSI na Univerzitetu u Novom Sadu. Izložila sam zamisao o temi i istraživanju i zamolila da mi predloži mentora. Prof. Markov je odmah odgovorila i sa zadovoljstvom prihvatila da bude mentorka. Prijavu teme smo vrlo brzo završile i proces je mogao da počne. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Žene u svetu liderstva – karakteristike i perspektive u Bosni i Hercegovini“ odbranila sam 30. oktobra 2014. godine. Ova knjiga je plod tog rada.

Liderstvo žena dosad je bilo ispitivano kroz razlike u stilovima upravljanja žena i muškaraca, ispitivanje rodni stereotipa i stereotipa o lideru kao maskulinom konstrukt, identifikovani su termini kao što su „ljepljiv pod“ i „stakleni plafon“ kojima su objašnjavane strukturne i društveno i kulturalno konstruisane prepreke za napredovanje žena ka rukovodećim i liderskim pozicijama. Najčešće, liderstvo se razmatra kroz poslovne procese, različite teme iz oblasti menadžmenta, mnogo manje iz ključa rodni studija. Liderstvo žena iz ključa autsajdera među etabliranim (muškim) liderima nije bilo mnogo ni detaljno razmatrano, naročito ne u Bosni i Hercegovini. Zato sam morala da se posebno pozabavim načinom kako ću tu temu istražiti. Najprije, liderstvo je vrlo multidimenzionalno i može da se ispituje iz različitih disciplina, sociologije, ekonomije, politikologije, psihologije i drugih, a ja sam temi prišla iz ključa rodni studija i feminističke kritike dominantnih teorija liderstva. Istraživanje je bilo kvalitativno, što sam u tom trenutku vidjela kao neophodno –

društvene pojave je vrlo teško kvantifikovati i za ono što sam ja htjela da saznam, bilo je neophodno da lično obavim intervju sa ženama koje su prepoznate kao liderke u različitim oblastima. Uz sve to, bilo je jako važno sagledati kontekst u Bosni i Hercegovini, poluperiferiji koja je prije dvadeset godina izašla iz rata, sa još uvijek tinjajućim etničkim nerazumijevanjima i sukobima i krizom društva, o čemu su i same ispitanice vrlo otvoreno govorile. U takvom kontekstu stasavaju liderke koje pronalaze put i način, nekada iz nužde, a nekada iz potrebe samoaktuelizacije, da se uhvate u koštac sa poslom, problemima i ljudima, bez institucionalne podrške i oslanjajući se na vlastite snage. Mnoge vlastite ideje i zamisli sam u toku samog istraživanja morala da preispitam, mnogo novih stvari sam i naučila, mnogo mudrosti i zamisli drugih ljudi čije sam radove čitala i sa kojima sam lično razgovarala, što svakako i jeste suština istraživačkog rada. Još uvijek ne mogu reći da poznajem oblast liderstva. Ovo istraživanje mi je tek otvorilo put da o toj temi učim.

Svakako da moje istraživanje ima svoja i metodološka i saznanja ograničenja i da nije moglo da pokrije sve moguće aspekte, kao i da su neki nalazi tek površinski „zagreball“ neka bitna pitanja liderstva iz rodne perspektive, ali i perspektive drugih disciplina. Nadam se da će čitaoci ove knjige biti blagonakloni i konstruktivni, te da će sve ono što ja nisam uradila, ili nisam uradila dovoljno, biti za njih novi izazov. Među mogućim novim pravcima istraživanja mogu biti osobine ličnosti lidera/ki, isključivački mehanizmi na ljestvici napredovanja, lična i društvena cijena liderstva, strategije preživljavanja na liderskoj poziciji, porodični modeli, pregovaračke strategije i dinamika odnosa u radnoj sredini, stavovi sljedbenika prema ženama i muškarcima liderima, uticaj liderstva žena na neposrednu generaciju potomaka, razlike u liderskim stilovima i načinima vođenja i upravljanja između žena i muškaraca lidera i mnoge druge teme. Lično se nadam da će moje istraživanje biti inspirativno drugima da se pozabave ovom važnom temom i da će oni naći vlastiti istraživački “crvić” koji će ih podstaći da dodaju svoj kamenčić u mozaik znanja o rodним pitanjima liderstva. Namjena ove knjige je upravo to: podsticaj na novo promišljanje i preispitivanje.

Ova knjiga takođe obiluje istraživačkim materijalom, možda i više nego što je uobičajeno. On je neznatno skraćen u odnosu na samu disertaciju, iz jednog osnovnog razloga: smatram da je kao takav koristan i za druge istraživačice i istraživače, koji će ovoj temi prići iz nekog drugog ugla ili nekom drugom metodologijom. Istraživački materijal je, uz sve mjere etike i zaštite privatnosti, veliko blago i javno dobro, koje nam pomaže da gradimo znanja o nama i da pomičemo granice društvenih normi ka rodnoj ravnopravnosti.

Na kraju, ove knjige ne bi bilo da nema onih koji su na različite načine pomogli da moja disertacija bude u cjelini realizovana. Zahvaljujem mentorki prof. dr Slobodanki Markov na strpljenju, vrijednim, pravovremenim i konkretnim komentarima i uputama, kao i bezrezervnoj podršci i ohrabivanju tokom tog dugotrajnog procesa. Zahvaljujem svim svojim profesorkama i profesorima, kolegicama i kolegama sa magistarskog studija Gender / Rodne studije u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije Univerziteta u Sarajevu (generacija 2006-2008) koji su mi dali temelj za izgradnju znanja iz ove široke interdisciplinarnu oblasti. Posebno zahvaljujem svojoj dragoj i inspirativnoj profesorki dr Marini Hjerson, koja me je na pravi način „učila zanatu“ i dala mi priliku da steknem važna iskustva kao istraživačica, što mi je bilo od izuzetno velike pomoći prilikom kreiranja ovog istraživanja i samog istraživačkog instrumenta – upitnika. Zahvaljujem dragoj prijateljici Spomenki Krunić, na podršci i nesebičnoj pomoći u radu, na iskrenoj volji da mi pomogne da se razvijam u stručnom i ličnom pogledu, kao i prof. dr Mariji Babović, sa kojom je svaki razgovor i ljudski i profesionalno obogaćujući. Zahvaljujem Gender centru Vlade Republike Srpske, kao instituciji koja mi je omogućila da razvijam i širim svoje profesionalne i stručne kompetencije i znanja. Zahvaljujem Sarajevskom otvorenom centru i mojoj kolegici sa studija Jasmini Čaušević na podršci da ova knjiga bude objavljena i dostupna širem krugu čitalaca. Zahvaljujem mojim najbližima, onima koje najviše volim i svim mojim prijateljima na nesebičnoj podršci i trudu da mi pruže što više prostora, da mi pruže svoje

vrijeme kada mi je bilo potrebno da razgovaram i da mi daju svoju bezrezervnu podršku u svakom trenutku kada je to bilo neophodno. Najzad, zahvaljujem svim liderkama i drugim ljudima koje sam upoznala i sa kojima sam razgovarala tokom perioda istraživanja. Zahvaljujući njima i našoj komunikaciji, ovo istraživačko iskustvo je za mene, a i za njih nadam se, bilo veoma nagrađujuće i podsticajno.

U Banjoj Luci, decembar 2016. godine  
Jelena Milinović

## I UVOD

*Leadership is not about men in suits. It is a way of life for those who know who they are and are willing to be their best to create the life they want to live.*

*Kathleen Schafer*

Kako raspoznati muškarca šefa od žene šefa? B.J. Gallagher je napravila listu mogućih opcija (prema Marilyn Loden i Kathleen Kelley Reardon, citirano u Hateley et al., 2002:172), koja sigurno liči na već svima poznate šaljive e-mail poruke, koje često dobijamo i koje prosljeđujemo na što veći broj adresa. Međutim, ova lista dvostrukih aršina je stvarnost žena na liderskim pozicijama:

- Muškarac šef je agresivan; žena šef je nametljiva.
- Muškarac šef pazi na detalje; žena šef je zakeralo.
- On zna kako da dovede posao do kraja; ona ne zna kad treba stati.
- On je ambiciozan; ona pretjeruje.
- On se povremeno naljuti; ona ne može da kontroliše svoje emocije.
- On se ne boji da kaže šta misli; ona previše priča.
- On je čovjek od akcije; ona je impulsivna.
- On kontroliše svoja osjećanja; ona je hladna.
- On razmišlja prije nego što djeluje; ona ne može da se odluči.
- On razmišlja prije nego što izgovori; ona se predomišlja.
- Njemu što na umu to na drumu; ona je netaktična.

Zvuči poznato? I te kako. I da li se ova lista iscrpljuje? Na žalost, ne. Iako ovo na prvi pogled izgleda tek šala, a na drugi pogled da sam zapala u zamku polarizovanja, odnosno esencijalizovanja muškaraca i žena, a i sama bivajući na srednjoj rukovodećoj poziciji, nisam mogla da se ne zapitam zašto nisam percipirana isto kao i muškarac na istoj poziciji. To, svakako, nije samo moje lično

pitanje. Žene predstavljaju polovinu stanovništva planete, ali njihova podzastupljenost na liderskim pozicijama već je odavno očita, ali i dugo prećutkivana činjenica. Žene su, istorijski gledano, uvijek imale višestruke odgovornosti i uloge, u javnom i privatnom životu, koje su manje ili više uspješno obavljale i pokazivale liderske sposobnosti. Tokom razvoja ženskog pokreta i institucionalizacije prava žena i ravnopravnosti polova, jedan veoma važan aspekt je upravo priznanje liderstva žena unutar institucija, društvenih i porodičnih struktura. Svakako, priznanje da liderke postoje, žive i rade nije bez prepreka i poteškoća.

Kako smatra Germer<sup>1</sup>, postoji mnogo toga što liderkama jeste ili nije „dozvoljeno“, jer su i dalje u „zabranjenoj zoni operacija“. Ne priliči im da govore stvari istim tonom kao muškarci. Ako su suviše fine, onda ih vide kao previše slabe. Ako su suviše jake, onda „žele da kontrolišu“. Ako su suviše direktne, preoštre su. Ako se brane, onda su histerične. Ima li kraja? Ili još važnije pitanje: je li ovo jedan od načina da se duboko ukorijenjenim kulturalnim mizoginim obrascima održi „stakleni plafon“ već generacijama? Kao ilustraciju navešću jedno svjedočenje Fawn Germer, objavljeno 2009. u Huffington Post-u (moj prevod):

Ona ima 40 godina, uspješna je i upravo se napila jer joj je šef rekao da je „oštra“.

„Zašto sam ljudima zastrašujuća?“, pitala me je. „Ljudi me ili vole ili mrze. Govore mi da stišam, da ne navaljujem toliko. Zovu me ‘kučka.’ Šta da radim?“

Pitala sam se: „Zašto me zaboga to pitaš? To je moj problem.“

Taj razgovor desio se prije osam godina u društvu sedam žena viših rukovodilaca koje su me nagovorile da unajmim automobil i odem u meksički grad na granici nakon što sam održala govor na njihovoj konferenciji o liderstvu žena. One su pretpostavile da ja imam odgovor na sve. Tada ne.

Te žene su ogolile surovu istinu koju je, nakon nekoliko pića, dijelila svaka od njih. I one su se osjećale kao da se ne uklapaju. Autsajderke. One su postigle toliko uspjeha, moći i autoriteta, ali bi

---

1 Fawn Germer je autorka sedam knjiga, ekspertkinja za liderstvo i kolumnistkinja. Više o njenom radu na <http://fawngermer.com/>.



ih uvijek razapeli kada su pokazale malo snage. Ljudi su ih gađali iza leđa: „Znaš li šta je ovaj put učinila?“ Kao rukovodioci, bile su unajmljene da prodrmaju stvari, da ih poboljšaju, da ih unaprijede, ali kada su napravile promjene, suočile su se sa odjekom „Ta kučka!“

Naravno, s druge strane, ne možemo tvrditi da nema pomaka naprijed. Žene su među većinom visokoobrazovanih u Bosni i Hercegovini i regionu, a i u Evropi i svijetu sve je više onih koje žele da se dokažu u domenu javne sfere, ne samo kao supruge i domaćice. Promjene se dešavaju i u zemljama u kojima je veoma jak religiozni konzervativizam koji ograničava žene. Godine 2009. Islamska Republika Iran dobila je prvu ministarku u svojoj 30-godišnjoj historiji. Marzije Vahid Dastgerdi imenovana je za ministarku zdravlja uprkos negodovanju konzervativnih duhovnih vođa i istog takvog parlamenta<sup>2</sup>. Pakistan je 2011. godine imenovao prvu šeficu diplomatije, Hinu Rabani Kar<sup>3</sup>, koja je ujedno, sa 34 godine, postala i najmlađi šef diplomatije te zemlje.

Kada su u pitanju finansije, 2011. godine je po prvi put žena, Francuskinja Kristina Lagard, došla na čelo Međunarodnog monetarnog fonda – doduše, tek nakon velikog seksualnog skandala svog prethodnika<sup>4</sup>. Dana 20. juna 2011. godine, Laura Dupuy

2 Farsaie i Dragičević, Deutsche Welle: „Nedavno je iranski duhovni vođa ajatolah Ahmed Hatami istakao da islam poštuje ženu, ali da to još uvek nije razlog dati joj tako važnu društvenu poziciju. Marzije Vahid Dastgerdi (50) je, međutim, zauzela ministarsku fotelju, kako kaže, „ponosno i uzdignute glave“. Ona će se, kako ističe, zalagati za „medicinsku pravедnost“. Dakle, ne samo za stanovnike velikih gradova, već i za one malo manje privilegovane u provincijama i selima. Sebe vidi i kao borca za prava žena.“

3 Podsjetimo se i na ubijenu premijerku Pakistana Benazir Buto

4 U Dnevnom listu Danas, Marija Stojanović piše: „Ministarka finansija Francuske Kristina Lagard imenovana je za direktorku Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), što je izazvalo oduševljenje zvaničnika EU. Prema mišljenju šefa Evropske komisije Žozea Manuela Barosa, Lagard je pokazala odlučnost, stručnost i talenat kada se njena država suočila s finansijskom krizom. Naslednica Dominika Stros-Kana na kormilu MMF-a i prva žena kojoj je pošlo za rukom da stupi na tu funkciju slovi za najprepoznatljivije lice francuske političke scene u međunarodnim krugovima posle Sarkozija. Zbog pragmatičnih stavova dobila je brojne pohvale i Evropljana i Amerikanaca, te postala poznata pod nadimkom „Amerikanka“. Simpatije predstavnika „sedme sile“ u Velikoj Britaniji stekla je zahvaljujući izvanrednim retoričkim sposobnostima i savršenom izgovoru engleskog jezika. Pre nego što je zaplivala političkim vodama Lagard, po

Lasserre iz Urugvaja postala je prva žena na čelu Vijeća Ujedinjenih nacija za ljudska prava. Nakon opštih izbora 2010. godine u Bosni i Hercegovini, učešće ministarki u Vladi Republike Srpske povećano je sa 13% na 31%, a promjenama u Vladi 2013. godine, taj procenat je povećan na 37,5% i žena je postala predsjednica Vlade. Ali ipak, to je još uvijek „ustupak“. Iako žene imaju više nego značajne adute za liderske pozicije, kada ih zauzmu, one su i dalje pod povećanom pažnjom javnosti i otvorene za osude svih vrsta, ukoliko naprave samo jedan pogrešan korak. I dalje manevrišemo na tankom ledu i nikada nismo sigurne u kom kriznom trenutku možemo izgubiti sve što smo do sada izvojevale. Da li je moguća promjena i kako je postići? Optimistično mislim da jeste, a ovaj rad je jedan pokušaj da pokažem da žene u Bosni i Hercegovini mogu osvojiti liderske pozicije i opstati na njima. To ću učiniti preko ličnih svjedočenja, individualnih životnih strategija i životne filozofije dvadeset liderki iz raznih oblasti života i rada u Bosni i Hercegovini, koja pripada kontekstu Balkana kao evropske poluperiferije, predominantno patrijarhalnom okruženju sa teškim nasljeđem rata i međunacionalnih sukoba, ali i nasljeđem socijalističkog sistema bivše Jugoslavije u kojem su žene izašle u javnu sferu, stekle pravni subjektivitet, ličnu autonomiju, pravo glasa, pravo na obrazovanje, pravo na jednakost u braku i porodičnim odnosima i liberalna reproduktivna prava. Pored tranzicije koja je započela 1989. godine i označila početak teških društvenih promjena i urušavanja života i standarda, rat u periodu 1992-1995. godine je naročito teško oštetio društveni, biološki i

---

obrazovanju pravnica, radila je u francuskom predstavništvu američke advokatske firme Bejker i Mek Kenzi, koja ima kancelarije u 35 država. Godine 1999. postala je predsjednica te kompanije u sedištu u Čikagu, što je bio prvi put da jedna žena stupi na takvu funkciju. U svojstvu ministarke trgovine Francuske od 2005. do 2007. snažno se zalagala za plasman proizvoda iz te zemlje na nova tržišta i naglašavala značaj razvoja novih tehnologija. U maju 2007. postala je ministarka poljoprivrede i ribolova, a samo mesec dana kasnije izabrana je za ministarku ekonomije, finansija i privrede. Kristina Lagard rođena je 1. januara 1956. u Parizu kao Kristina Madlen Odet Laluet. Njen otac bio je univerzitetski profesor, a majka nastavnica. Ima trojicu mlađe braće. Kao tinejdžerka bila je deo francuske reprezentacije koja je učestvovala na međunarodnim takmičenjima u sinhronom plivanju. Razvedena je i ima dva sina. Borac je za ženska prava i u jednom intervjuu je izjavila da smatra da nikada ne bi trebalo da ima „suviše testosterona“ u istoj prostoriji. Kao recept za unapređenje ekonomske situacije u svetu neretko navodi krilaticu: „Svi moraju da igraju po pravilima.“

ekonomski potencijal bosanskohercegovačkog društva. U takvom okruženju pojavljuju se i opstaju žene sa liderskim sposobnostima i ukazuju, kako na još uvijek oštre rodne podjele i nesrazmjernu moć žena u odnosu na muškarce, tako i na mogućnosti da se rodni režimi mijenjaju. Upravo zbog toga, ispitivanje iskustava liderki na svim nivoima, u biznisu, nauci, upravi, politici, civilnom društvu, na selu, u gradu, daje uvid i osvjetljava stvaranje i funkcionisanje novih prostora za osnaživanje žena. Liderstvo žena je dugoročno transformativno i za same liderke, za njihovu okolinu i za širu zajednicu, a utiče i na promjene u životima drugih žena.

Ova knjiga u svom prvom dijelu razmatra osnovna pitanja društvenog položaja žena u zemljama Balkana sa posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu. Drugi dio posvećen je liderstvu i ženama, te kreće najprije od osnovnih definicija liderstva, razmatranja rodni aspekata liderstva, istorijski i danas, feminističkih teorija liderstva i feminističke kritike liderstva, pa do pregleda stanja i rezultata nekih od srodnih istraživanja na ovu temu, koja su sprovedena u protekloj deceniji. Treći dio predstavlja rezultate kvalitativnog istraživanja sa dvadeset žena iz Bosne i Hercegovine koje su već prepoznate kao liderke u biznisu, nauci, politici, civilnom društvu, lokalnoj zajednici, u gradu, na selu. Ispitano je kakav je životni put ovih žena, kako su postale liderke, koje pregovaračke strategije koriste da bi opstale i razvijale se, kako se na liderskoj sceni snalaze i djeluju, kakve prepreke se pred njih postavljaju, kako ih društvo tretira, da li postoji lična ili društvena „cijena“ za to što su liderke, kako se njihov život odvija privatno i javno, na koji način rekapituliraju svoja životna iskustva i do koje mjere je liderstvo uticalo na njih i njihovu okolinu. Njihove lične priče su ključne za osvjetljavanje njihovog liderskog iskustva i utvrđivanje zajedničkih karakteristika i modela, bez obzira na njihove različite životne situacije. Na osnovu nalaza istraživanja ponuđen je sistematizovan novi dodatak teorijskom modelu, u vidu teorijske paradigme, ili tipologije liderki kod nas, koji odgovara našem kontekstu, u kome je zbog procesa kriza, ojačana mizoginija i retradicionalizacija. Zaključkom su sumirani nalazi svih dijelova rada i identifikovane su određene smjernice za buduća istraživanja na ovu temu.

## II POLOŽAJ ŽENA U ZEMLJAMA BALKANA SA POSEBNIM OSVRTOM NA BOSNU I HERCEGOVINU: EKONOMSKI, DRUŠTVENI I POLITIČKI KONTEKST<sup>5</sup>

### II.1 Balkan i rodni režimi

Balkan je mnogo više od geografskog prostora. On je prostor stalnog diskontinuiteta (iako paradoksalna, ova jezička konstrukcija dobro sažima opis ljudske egzistencije na Balkanu), simboličke geografije, ideologije „krvi i tla“, sukoba i ratova između etničkih grupa koje vijekovima žive na ovom prostoru, sudara različitih geopolitičkih strategija i borbe za premoć velikih svjetskih sila i saveza (Blagojević *Položaj žena*, 2004:14).

Bivstvovanje na Balkanu određuje politika. Ona je dio svakidašnjice ljudi koji tu žive. Politika definiše društvene, ekonomske, kulturalne i druge promjene, upliće se u privatne živote, a sve promjene koje se dešavaju pod uticajem politike teško je svrstati u bilo kakve teorijske okvire zbog toga što su uticaji veoma različiti, kao i njihove posljedice. U prošlosti, a i danas, Balkan je stalno izložen političkim eksperimentima i promjenama koje su se pokazale kao veoma kontraproduktivne i otežavaju svaku mogućnost kakvog-takvog uređenja ovog složenog sistema. I same te i tolike promjene proizvode i racionalne i neracionalne otpore, što samo potkopava razvoj (tj. podstiče „de-development“ ili „raz-razvoj“ kao obrnuti pravac od razvoja) (Blagojević Hjuson, 2013:43-45) i zapravo potpomaže okamenjavanje balkanske „polurazličitosti“<sup>6</sup> (Blagojević *Položaj žena*, 2004:14).

5 Ovo poglavlje je prvi put obrađeno u magistarskom radu autorke (Milinović, 2008 – neobjavljen rad). Zbog svoje aktuelnosti za temu doktorske disertacije, prerađeno je i dopunjeno novim saznanjima, podacima i izvorima.

6 Ova „polurazličitost“ je dio ambivalentnog karaktera balkanskih društava i odnosa prema Zapadu, što je u direktnoj vezi sa Balkanom kao „poluperiferijom“ koja pokušava da imitira Zapad u želji da se približi centru, ali istovremeno nikad ne uspijeva, jer je

Društvena realnost Balkana je pod uticajem različitih mitova i kolektivnih imaginacija, a posebno značajni za položaj žena su mitovi i imaginacije koje su dio rodni režima. Rodni režimi su „relativno strukturirani odnosi između muškaraca i žena, muškosti i ženskosti, u institucionalnom i vaninstitucionalnom okruženju, na nivou diskursa i na nivou praksi. Ova strukturacija je opredmečena u različitim rodni ulogama, različitim identitetima i različitim rodni reprezentacijama (uključujući i različiti rodni performans)“ (Blagojević, 2002, citirano u Blagojević Hjuson, 2013:33), a što je društvo patrijarhalnije, rodnost je važnija (Blagojević Hjuson, 2013:34). Društvene karakteristike i pojedinačni životi muškaraca i žena su često određeni upravo rodni režimom kao dominantnim obrascem:

Rodni režim se formira u **zavisnosti** od različitih ekonomskih, društvenih, istorijskih i kulturalnih karakteristika jednog konteksta i on je **duboko funkcionalan** za to društvo. Pošto je društvo sistem, čak i kada je visoko atomizovano ili u „tranziciji“ dakle u prelasku iz jednog dominantnog oblika strukturisanosti u drugi, ono se reprodukuje upravo reprodukcijom povezanosti i međuzavisnosti svojih delova.

Rodni režimi nisu jednostavno odnosi muškaraca i žena, već su oni sistem moći, očekivanja, uloga, ponašanja, stavova, diskursa, i prikazivanja, vizualizovanja i hijerarhizovanja rodni razlika. Problem, dakle, nije u tome što razlike postoje, već što se rodne osobine različito vrednuju, što se između njih uspostavlja hijerarhija. Rodni režim uređuje odnose između muškaraca i žena, formira individualna očekivanja i ponašanja koja su u skladu sa društvenim kontekstom. Uronjeni u rodne režime, individualni muškarci i žene imaju ograničene mogućnosti iskoraka, i to uvek uz određenu cenu. Individualne mogućnosti i slobode su ograničene postojanjem opšteg obrasca rodnosti. (Blagojević Hjuson, 2013:33-34)

Za položaj žena na Balkanu, pa tako i u Bosni i Hercegovini kao njegovom sastavnom dijelu, veoma je važna reprodukcija mita o

centar uvijek „pokretna meta“ (Blagojević, predavanja u okviru modula Rod i razvoj, 26-27. maj 2007, Rodne studije u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije Univerziteta u Sarajevu, generacija 2006-2008).

balkanskom patrijarhatu. Iako se često ovaj mit koristi i u pogrdnom smislu, umjesto da rezultat bude promjena, reciklira se nazadnost Balkana u odnosu prema ženama (retradicionalizacija rodni režima) (Blagojević *Položaj žena*, 2004:15). U takvim uslovima, gender mainstreaming<sup>7</sup> kao globalna politika rodne ravnopravnosti, primijenjen je (ili je započela njegova primjena) institucionalno i pravno, ali još nije adekvatno ostvarena njegova primjena de facto, odnosno na mikro planu svake individue. O tome govori i istraživanje o stavovima javnosti prema rodnoj ravnopravnosti (Babović et al, 2012), sprovedeno u Republici Srpskoj (jednom od dva entiteta u Bosni i Hercegovini) na reprezentativnom uzorku, koje je pokazalo da su rodne nejednakosti još uvijek veoma izražene u Republici Srpskoj i manifestuju se u „objektivnim“ aspektima učešća u javnoj sferi, prije svega na tržištu rada, ali i u „subjektivnim“ aspektima prepoznatim kroz stavove o rodni ulogama, iza kojih se nalaze internalizovani kulturni modeli, među kojima je najrasprostranjeniji patrijarhalni, odnosno može se reći da je društvo u Republici Srpskoj izrazito patrijarhalno. Ovi aspekti se prepliću i međusobno podržavaju, stvarajući snažan patrijarhalni sindrom koji je praćen patrijarhalnim vrijednostima i obrascima ponašanja. Uz to, informisanost građana i građanki o politikama rodne ravnopravnosti je veoma oskudna i fragmentarna, njihovo viđenje mogućnosti za unapređenje rodne ravnopravnosti skućeno, a akcioni potencijal da i sami djeluju veoma slab (Babović i ostali, 2012:83). Iako slično istraživanje nije rađeno u Federaciji BiH, da bi se rezultati mogli uporediti, može se pretpostaviti da, zbog sličnog konteksta, rezultati ne bi mnogo odudarali. Tome u prilog govore i određeni pokazatelji istraživanja o stavovima iz 2004. godine za Bosnu i Hercegovinu, koji pokazuju da se 75,2% ispitanih slaže sa stavom da većina poslova u domaćinstvu više odgovara ženama (Babović i ostali, 2012:103); 69% se slaže sa stavom da, ako je u braku jedan supružnik zaposlen, prirodnije je da to bude muškarac (Babović i ostali, 2012:104); 58,1% se slaže sa stavom da su muškarcima bliskije javne, a ženama aktivnosti u

7 U Bosni i Hercegovini još uvijek nije u široj upotrebi termin ili sintagma koja bi adekvatno prevela engleski naziv (ponegdje se upotrebljavaju termini „rodno osviještena politika“, „gender integracija“ i sl).

privatnoj sferi (Babović i ostali, 2012:104). Podaci iz 2004. godine takođe pokazuju da su stanovnici Bosne i Hercegovine, kao i Srbije, Hrvatske i Crne Gore, pretežno patrijarhalne vrijednosne orijentacije (muškarci više nego žene, stariji više od mlađih) (Babović i ostali, 2012:105-108), što pokazuje da ovi stavovi uporno opstaju i teško se mijenjaju. Međutim, i pored toga, evidentne su promjene u vrijednosnim orijentacijama: veoma su zanimljivi nalazi istraživanja o rodnim nejednakostima iz perspektive životnih tokova u Republici Srpskoj, koji pokazuju da je došlo do znatnog opadanja patrijarhalnih vrijednosti u poređenju sa 2012. godinom, prije svega zbog izrazitog pada patrijarhalnih vrijednosnih orijentacija među ženama mlađe i srednje kategorije odraslih. Kod muškaraca patrijarhalna orijentacija ostaje dominantna i održava se na visokom nivou (Babović i ostali, 2016:310). Ovdje je važno imati na umu da opadanje patrijarhalne orijentacije ne znači da se povećava broj onih koji su liberalno orijentisani, što podrazumijeva stav da uloge u sferi javnog djelovanja treba jednako da budu dostupne i ženama i muškarcima, te da odgovornosti u sferi privatnih odnosa i porodice treba jednako da dijele žene i muškarci, te da se pol ne javlja kao važna determinanta u obavljaju ovih različitih društvenih uloga. Zapravo, promjena od patrijarhalne vrijednosne orijentacije ide preko porasta jedne mješovite orijentacije u kojoj je prisutna vrijednosna disonanca, ili se ispitani odbijaju izjasniti vrijednosno zbog zbunjenosti, neodlučnosti kako da se opredijele u uslovima kada nemaju izgrađene vrijednosne modele ili su oni počeli da se transformišu. Podaci istraživanja pokazuju da kod mladih žena nije ovakav slučaj, da zapravo kod njih transformacija seže do prihvatanja konzistentnog liberalnog modela u više od polovine slučajeva. U ostalim starosnim kategorijama žena to još nije dominantna vrijednosna orijentacija. Autori takođe ističu da formiranje rodnih identiteta koji usmjeravaju ženu intenzivnije u pravcu privatne sfere, a muškarca u pravcu javne sfere počinje veoma rano i veoma intenzivno. Roditelji odmalena (kod djece od rođenja do četiri godine) više usmjeravaju mušku djecu da se igraju autićima, akcionim figurama, alatom i sl., da se fizički i motorički razvijaju, a djevojčice više da se igraju lutkama i da uče brojanje i

pisanje. Roditelji velike djece (od 5 do 14 godina) izražavaju nešto manje rodne razlike u svojim preferencijama u pogledu vještina koje podstiču kod djece i poželjnih oblika igre. Isto se zapaža i u preferencijama oblasti obrazovanja koje roditelji navode za svoju djecu kao i razloga zbog čega je ta oblast dobra za njihovo muško ili žensko dijete. Sa odrastanjem djeteta opadaju rodne preference u pogledu oblasti školovanja kao i specifični razlozi školovanja u datim oblastima. Navedene analize upućuju na zaključak da rodna socijalizacija počinje vrlo rano, eksplicitno i intenzivno, a da se sa odrastanjem djece modifikuje, ponovo osmišljava, u skladu sa tranzicijama koje prolazi dijete i specifičnog konteksta u kojem se nalazi. Ipak, podaci ukazuju da postoji manje-više jasno opstajanje rodni sfera, koje su poduprte vrijednostima i normama koje određuju poželjne oblike ponašanja i odnosa za muškarce i žene, kroz cijeli period djetinjstva i adolescencije (Babović i ostali, 2016:310-312). Iz istraživanja se može potvrditi niz promjena između generacija koje se mogu pripisati efektima društveno-istorijskih okolnosti. Ove promjene su najviše u pogledu obrazovanja, ne samo u smislu povećanja obrazovanog nivoa mlađeg stanovništva, već i u pogledu vrednovanja obrazovanja i shvatanja njegovog značaja za ostvarivanje kvalitetnog života. Paralelno ili zajedno sa promjenama u vrijednosnim orijentacijama između generacija, u pravcu smanjenja patrijarhalnih vrijednosnih orijentacija, zabilježene su i promjene u rodni odnosima unutar domaćinstva i porodice, pri čemu one nisu jednoznačne i ravnomjerne, jer se više ispoljavaju u nekim sferama odlučivanja (o djeci, novcu), ali ne i u podjeli rada i odgovornosti (kućni rad i briga o članovima porodice). Iako izvjesne promjene postoje, i dalje opstaje rodna podjele sfera i neravnomjerna podjela moći između muškaraca i žena. Neki nalazi istraživanja upućuju da u ovim promjenama imaju ulogu društvene okolnosti povezane sa ratni sukobima, migracijama, post-socijalističkim promjenama u sferi rada, kada su žene preuzimale vodeću ulogu u obezbjeđivanju porodice, što je dovelo do redefinisanja odnosa moći i rodni uloga u domaćinstvu i porodici. Promjene u vrijednostima značajno su povezane sa ovim promjenama u obavljanju uloga, kao i promjene



povezane sa povećanjem nivoa obrazovanja, što iznova upućuje na potrebu da se dalje ispita uticaj drugih sredinskih faktora (Babović i ostali, 2016:323).

Razumijevanje pozicije žena u nas nije adekvatno, usudujem se reći nije ni moguće bez razumijevanja jednog specifičnog koncepta „žrtvenog mikro matrijarhata“ (Blagojević, 1997:78), koji je dugotrajni obrazac života žena na ovim prostorima i obnavlja se u svakom društvenom sistemu, pa tako i u socijalizmu i tranziciji. Ovaj žrtveni model je jedan od kontinuiteta u našem društvu, kao i specifična vrsta patrijarhata, koji su međusobno isprepleteni i obnavljaju se uspostavljanjem relativno trajnih starih obrazaca i strukturiranjem novih, koji su pojačano rodno determinisani u periodu tranzicije (Blagojević, 1997:79). Shvatanje žrtvenog mikro matrijarhata je u neposrednoj vezi sa razumijevanjem svakidašnjice kao koncepta i mnogih uzročno-posljedičnih veza koje određuju preživljavanje. Kako navodi Blagojević, „ovdašnjem patrijarhatu na globalnom nivou, na mikro nivou odgovara žrtveni mikro matrijarhat“ (Blagojević, 1997:80), odnosno strukturni, simbolički i individualni autoritet koji ženama preko njihovog „žrtvovanja“ daje određenu moć. Jedina privilegija za žene je moć u porodici, zavisnost okoline od onipotentne odrasle žene. U osnovi ovakvog matrijarhata je eksploatacija ženskih resursa radi zadovoljenja potreba porodice (djece, odraslih muških članova porodice, starih itd), a one stiču time veoma veliki uticaj na donošenje odluka u porodici. Mreže uticaja su matrilinearne, neformalne i veoma moćne i djelimično utiču i na domene javne sfere, osim privatne sfere porodice. Ovakav žrtveni mikro matrijarhat je u korelaciji sa specifičnim patrijarhatom sa ruralnim, kolektivističkim i ratničkim karakteristikama i oba obnavljaju patrijarhalnu strukturu na globalnom društvenom nivou, tj. u javnoj sferi (Blagojević, 1997:80). Imajući u vidu postojeće rodne režime na Balkanu, sadašnja politička, društvena i ekonomska situacija odredila je prioritete oblasti u kojima je neophodno poboljšati položaj žena na Balkanu: zaštita od rodno zasnovanog nasilja i zaštita osnovnih ženskih prava, povećanje broja žena uključenih u politiku i na mjestima odlučivanja,

razvoj i uloga ženskih resursa (rad, zapošljavanje i pristup svim oblicima resursa, nauka, tehnologija) i kvalitet života žena i odnosi među polovima (prevladavanje štetnih stereotipa o ulogama polova i mizoginije kao kulturalne prakse) (Blagojević, *Položaj žena* 2004:16). U svakom slučaju, tumačenje rodni režima na Balkanu uveliko zavisi i od toga sa kim se Balkan poredi: da li su to zemlje Centralne i Istočne Evrope, što implicira tranziciju kao glavnu odrednicu položaja žena; ako se poredi Balkan sa zemljama Mediterana, onda dolazimo do zaključka da je mizoginija kao kulturalna praksa taj zajednički imenilac položaja žena; ako se Balkan poredi sa zemljama Zapadne Evrope, onda u fokus dolazi problem (ne)usklađenosti privatnog, porodičnog i profesionalnog života, kao ključni problem života žena bez obzira na zemlju odakle dolaze (Blagojević, *Položaj žena* 2004:17). Balkansku situaciju dodatno usložnjavaju stalne političke krize, što otežava reforme i promjene, i stavlja u stalni rizik postignuća na planu ostvarivanja rodne ravnopravnosti.

Sve ovo ukazuje ponovo na složenost Balkana, i kao prostora i kao stanja stvari. Od ovih različitih aspekata, posebnu pažnju obratiću u narednom dijelu na tranziciju sistema i preživljavanje, sa posebnim akcentom na promjene na nivou svakidašnjice i stvaranje nove društvene strukture sa promjenama u rodni režimima.

## II.2 Tranzicija, preživljavanje i novi poredak<sup>8</sup>

Raspad komunizma i socijalizma promijenio je svijet, a naročito su tu dramatičnu promjenu osjetile zemlje bivše Jugoslavije. Status žena postao je veoma nesiguran usljed raspada bivše Jugoslavije, ekonomske krize i rata. U takvim okolnostima,

strukturalni činioci, ekonomski i politički, iz temelja menjaju rodne režime uspostavljene u agrarnom i industrijskom društvu, što se očitava u svojevrsnom urušavanju patrijarhalnih matrica moći. (Blagojević, 2002:22).

Umjesto da muški odgovor na ovakvo stanje bude uspostavljanje nove ravnoteže (Blagojević, 2002:22), oni traže rješenje u povratku žena u tradicionalnu porodičnu ulogu. Devedesete godine prošlog vijeka, promjena društvenog sistema i rat su se dogodili u kratkom vremenskom periodu; muškarci su postali izrazito ugrožena grupa (Blagojević, 2002:32), a žene su postale gubitnice u ekonomskoj, političkoj i drugim društvenim sferama.

Da bi bio jasniji ambigvitet pozicije žena „prije“ i „poslije“ 1989. kao početka raspada socijalističkog sistema, bitno je ukratko reći nešto i o nasljeđu socijalizma kad su u pitanju prava žena. Proklamujući ravnopravnost žena i muškaraca u socijalističkim zemljama u svim sferama života, socijalistički sistemi su dali ženama pravni subjektivitet i ličnu autonomiju koju ranije nisu imale (Einhorn, 1993:21) i koja se bitno razlikovala od pozicije žena u zapadnim zemljama ili zemljama Trećeg svijeta. Žene su dobile pravo glasa, masovno su mobilisane u radnu snagu, garantovano je obavezno obrazovanje, ustavno im je garantovana ravnopravnost, jednakost u braku i bračnim odnosima, prava na sticanje imovine, te liberalna reproduktivna prava. Iako je emancipacija žena kod nas od 1945. doživjela kvalitativni skok, usljed pomenutih državnih politika usmjerenih na žene i njihova prava, dostupnosti besplatnog obrazovanja i plaćenog rada, te proklamovane jednakosti, socijalizam

---

8 Vidjeti: Milinović, 2008 i Milinovic, 2011.

je radikalno preoblikovao rodne odnose, kreirajući ponovo različite oblike privilegovanja muškaraca, jer su žene dobile duplu ulogu i dupli teret „radnice“ i „majke“, čime je „okamenjena“ njihova „prirodna“ tradicionalna uloga u porodici i društvu (Einhorn, 1003:31, Šinko, 2004:31). Nisu preispitivani rodni odnosi u porodici, gdje u stvari leži problem velikog dijela neravnopravnosti žena. Na to sve, žene su dobile i „treću ulogu“ u obliku društvenog angažovanja u socijalističkom samoupravljanju, a sve to je za svakodnevicu većine njih značilo da im je emancipacija zapravo donijela samo još veći teret obaveza (Šinko, 2004:31). U stvari, može se reći da je „socijalizam emancipovao žene ne kao ravnopravne građane, već kao radnice-majke“ (Einhorn, 1993:40). Međutim, i pored toga, stečena prava i relativna ekonomska i socijalna sigurnost su ipak ženama donijeli veliki korak naprijed.

Od 1989. godine, došlo je do radikalnih promjena društvenog sistema – privatizacija i tržišno poslovanje su transformisali sve institucije, državu, škole, radna mjesta, domaćinstva, preko kojih je konstituisan socijalistički društveni režim. Društvene promjene nakon socijalizma mogu se nazvati zajedničkim imenom „tranzicija“. U suštini, riječ je o simultanim društvenim, kulturalnim i ekonomskim promjenama, koje su nastale kao dio širih globalizacijskih procesa i idu mnogo dalje od granica nacionalnih država nego što se to može na prvi pogled pomisliti. Osnovna karakteristika ekonomskog stanja u tranziciji je pad porodičnog standarda, kao rezultat ekonomske krize<sup>9</sup>. Gubitnici tranzicije su radnička klasa, srednja klasa, porodice sa djecom, a posebno porodice samohranih majki, seoska populacija, etničke manjine, naročito Romi. U Bosni i Hercegovini krug gubitnika je i širi, zbog posljedica rata, a posebno ugrožene grupe su ratne udovice<sup>10</sup>, izbjegla i raseljena lica. U takvom kontekstu, paralelno sa jačanjem i stalnim obnavljanjem nacionalističkog diskursa, događa se proces prelaska društvene imovine u privatne ruke i drastično raslojavanje

9 Do 1997. ni jedna od zemalja u tranziciji, osim Poljske, nije uspjela dostići nivo državnog proizvoda od 1989. (Šilović, u Blagojević, *Gender barometar BiH 2002*, 2004:18).

10 Gubitak muža u ratu je razlog zašto su udovice u ulozi glave porodice u 78% domaćinstava u kojima je žena glava porodice (Kukanesen, 2003:9)

na bogatu manjinu i siromašnu većinu, uz urušavanje srednjeg sloja stanovništva. Privatizacija je za žene imala mnoge negativne efekte. Porast siromaštva je posebno pogodio žene, naročito porodice samohranih majki. Ekonomski i fizički teret biološke reprodukcije „svaljen je na leđa žena“, a privatizacija je podstakla ne samo rodnu diskriminaciju, već i diskriminaciju zasnovanu na dobi i fizičkom izgledu, naročito u sektoru usluga koji postaje sve značajniji u postindustrijskim društvima (Blagojević, *Gender barometar BiH 2002* 2004:18). Ekonomsku situaciju žena određuju obrazovanje, položaj na tržištu rada i direktne i indirektne forme diskriminacije koje one doživljavaju. Naročito je važno njihovu ekonomsku situaciju posmatrati u složenosti kombinacije plaćenog rada i neplaćenog rada (koji nije vrednovan i nepoznat nam je njegov udio u bruto nacionalnom dohotku). Ono što je karakteristično za zemlje Balkana je visoko učešće žena u radnoj snazi i veliki postotak žena koje ulažu u svoje obrazovanje (obje karakteristike su naslijeđe socijalizma), što je ključna strategija za sticanje socijalnog kapitala, a time su i veće šanse za postizanje ravnopravnosti (Blagojević, *Položaj žena* 2004:71). Neke zajedničke karakteristike su sljedeće:

- žene su intenzivno uključene u obrazovanje na svim nivoima, a u nekim zemljama čine i većinu među diplomiranim studentima visokoškolskih ustanova;
- postoji visok nivo segregacije u obrazovanju;
- žene su manjina među zaposlenima, a većina među nezaposlenima;
- zaposlene žene češće rade za druge, mnogo rjeđe su privatnice, a veoma često su neplaćene radnice u porodici;
- sektori sa visokom koncentracijom žena su često sa nižim zaradama (profesije u koje ulazi više žena gube na značaju i bivaju slabije plaćene);
- žene se snalaze u „ekonomiji preživljavanja“ i prihvataju rad u teškim uslovima i u neformalnom sektoru;
- sve više žena postaju preduzetnice;
- visok nivo feminizacije siromaštva, od čega su najugroženije žene na selu, stare žene, samohrane majke i pripadnice

etničkih manjina;

- u posebno teškom položaju su Romkinje, naročito zbog diskriminacije, visoke stope mortaliteta, niskog nivoa obrazovanja i veoma niske stope zapošljavanja;
- postoje različiti oblici diskriminacije žena na tržištu rada (direktni i indirektni) koji se najčešće odražavaju kroz zahtjeve za mladošću i lijepim fizičkim izgledom (žene starije od 45 godina su diskriminirane zbog godina, a istovremeno su mlade žene diskriminirane zbog svoje reproduktivne i roditeljske uloge), uznemiravanju i seksualnom uznemiravanju, poteškoćama u napredovanju i isključivanju iz procesa donošenja odluka;
- žene i dalje imaju primarnu odgovornost za porodicu što uveliko iscrpljuje njihove resurse, jer su „odgovorne“ i za veliki obim neplaćenog rada;
- nedovoljna ponuda centara za brigu o djeci i starim osobama, čime ta briga gotovo potpuno pada na leđa žena;
- posljedice strukturalnih reformi i privatizacije imaju velike posljedice na zaposlenost žena i generalno na situaciju njihovih porodica;
- fleksibilan i neformalni rad žena najvjerovatnije povećava razliku među primanjima žena i muškaraca. (Blagojević, *Položaj žena* 2004:94-95)

Iako su ključni faktori nasljeđa socijalizma u smislu emancipacije žena bili visok nivo obrazovanosti žena, podrška države za brigu o djeci, zaposlene majke i visoko učešće žena u radnoj snazi, privatna sfera ostala je primarno na brizi žena, a obrazovanje im u takvoj situaciji nije pomoglo da se bolje pozicioniraju na tržištu rada, kako to inače pretpostavljaju teorije ljudskog kapitala u tržišnoj ekonomiji (Pollert, 2003:342). Konflikt usklađivanja porodičnog i radnog statusa je položaj žena na tržištu rada dodatno zakomplikovao, što je podstaklo određeni broj žena da „brzo rekonstruišu svoje interese u vezi sa novim ekonomskim realnostima“ (Rudd, 2000:534).

Kada je u pitanju Bosna i Hercegovina, najprije je neophodno reći

da je to zemlja nastala odvajanjem od bivše Jugoslavije, za koju je karakterističan period rata 1992-1995. Dejtonskim mirovnim sporazumom zemlja je administrativno podijeljena na dva entiteta: Republika Srpska, sa pretežno srpskim stanovništvom, i Federacija BiH, sa pretežno bošnjačkim i hrvatskim stanovništvom. Federacija BiH ima 10 kantona. U Republici Srpskoj se nalaze 64 jedinice lokalne samouprave (šest gradova i 58 opština), a u kantonima FBiH 79 jedinica lokalne samouprave. Distrikt Brčko je posebna administrativna jedinica. U BiH žive Bošnjaci, Srbi i Hrvati kao konstitutivni narodi i ostali narodi. Od rata pa naovamo najvažniji princip vlasti je nacionalni ključ, što je i logično s obzirom na ratna stradanja i razaranja. Ako se posmatraju politike rodne ravnopravnosti, Bosna i Hercegovina ima razvijen normativni institucionalni okvir i različite mjere za rodnu ravnopravnost, ali se rodna ravnopravnost u cjelini ne smatra političkim prioritetom. Kad je u pitanju ekonomska situacija konkretno u BiH, još uvijek veći dio stanovništva (oko trećine) je siromašno u relativnim okvirima. U ovom smislu, ekonomsko isključivanje predstavlja novi oblik siromaštva, uzrokovan destrukcijom i migracijama usljed rata, praćen nejednakom i neravnopravnom tranzicijom, uz rast nezaposlenosti (*Izveštaj o humanom razvoju 2007:10*). Kada su u pitanju osnovni ekonomski pokazatelji, bruto domaći proizvod u milionima KM (konvertibilnih maraka) iznosi 25.734. Stopa zaposlenosti po definiciji Međunarodne organizacije rada iznosi 31,6, a stopa nezaposlenosti 27,5. Statistički sistem nije potpuno jedinstven: naime, na nivou BiH funkcioniše Agencija za statistiku BiH, čiji podaci su prethodno predočeni, a na nivou entiteta postoje posebni zavodi za statistiku koji objavljuju entitetske statističke podatke i pokazatelje. Statističke podatke o broju žena na liderskim pozicijama u BiH nije moguće dobiti na jednom mjestu, ali neki od postojećih entitetskih pokazatelja govore o tome da iako je stopa nezaposlenosti generalno visoka, muškarci su više zaposleni, žene više nezaposlene i neaktivne, iako žene u većem procentu diplomiraju na visokoškolskim ustanovama nego muškarci, ali se zapaža „obrnuta piramida“ moći, odnosno da se žene gube na višim

nivoima napredovanja u svim hijerarhijama. Statistička publikacija „Ovo je Republika Srpska 2013“ navodi da, ako bi se zaposlila sva lica koja se trenutno nalaze u statusu nezaposlenosti, odnosno pređu iz nezaposlenih u zaposlene, stopa zaposlenosti u Republici Srpskoj bi opet bila ispod prosjeka Evropske unije, što dovoljno govori o problemu nezaposlenosti. Ista publikacija za 2012. godinu izdvaja podatak da su u manje od četvrtine osnovanih poslovnih subjekata u Republici Srpskoj direktori/rukovodioci žene (*Ovo je Republika Srpska* 2012:16). Bosna i Hercegovina se i dalje bori sa posljedicama rata: još uvijek se ne zna kolike posljedice po stanovništvo je ostavio rat. Prvi poslijeratni popis je izvršen 2013. godine (sada se samo zna da u BiH živi 3.791.622 stanovnika, prema preliminarnim rezultatima popisa) i još uvijek nisu objavljeni potpuni i pouzdani podaci i statistički pokazatelji popisa. Opšte stanje u zemlji nije jednostavno ni lako.

Osim širih procesa i nasuprot njima, ovdje je posebno bitno istaći promjene na nivou svakidašnjice. Ovaj pojam proizilazi iz potrebe da se jednim pojmom obuhvate „svi ljudski odnosi na lokalnom nivou, u kontrastu sa pratećim institucijama“ (Dahlstrom, citirano u Blagojević, 1997:57). Svakidašnji život nije svodiv na institucije i odnosi među ljudima prevazilaze utvrđena pravila ponašanja. Njegove konstante su potrebe, resursi, tehnologija, organizacija, aktivnosti i zadovoljenje potreba i on je sfera posredovanja između pojedinca i globalnog društva (Blagojević, 1997:57-61). Pošto obuhvata stvarnost i stvarna ponašanja, svakodnevni život postaje „superiorna paradigma za objašnjavanje mnogo čega“<sup>11</sup> i stoga je od ključne važnosti za razumijevanje posljedica tranzicije. Dakle, na nivou svakidašnjice u tranziciji, ona se istovremeno i mijenja i odupire promjenama (kontinuitet i diskontinuitet), a preživljavanje postaje osnovna karakteristika svakidašnjice. Jedan društveni sistem zamijenjen je mnogim oblicima i fazama, ali koje ipak imaju nešto zajedničko: kapitalizam u formi kompetitivnog neoliberalnog

11 Dr Marina Blagojević, sa predavanja u okviru modula Rod i razvoj 2007 (Rodne studije u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije Univerziteta u Sarajevu, generacija 2006-2008).



„tržišnog fundamentalizma“ (Stiglitz, 2003) koji je jako povećao socijalne razlike, išavši na ruku novim kriminalnim elitama, a na štetu srednje klase i radničkog sloja; istovremeno jačanje nacionalističkog diskursa i pritiska na žene da rađaju usljed straha od „smrti nacije“, uz politički pluralizam u kome se stalno balansira između desničarskog i ljevičarskog političkog diskursa; dramatičan pad standarda, smanjenje socijalnih davanja i brige o drugima (koja pada uglavnom na leđa žena) uz neokonzervativno proklamovanje „porodičnih vrijednosti“. Brzina ovih promjena otežavala je prilagođavanje i stvarala osjećanje šoka i bespomoćnosti (Blagojević, 1997:30). Dakle, osnovne karakteristike ove svakidašnjice su:

1. izraziti pad standarda, naglo osiromašenje velike većine stanovništva i drastično pogoršanje uslova života;
2. nagla kriminalizacija, sa neizbježnim vrijednosnim i moralnim vakuumom, nagli porast nasilja i „legitimisanje“ nasilja kao normalnog načina rješavanja konflikata, čime svakodnevni život postaje sve brutalniji, te borba za svakodnevni opstanak postaje osnovna aktivnost;
3. retradicionalizacija sistema vrijednosti, u vidu povratka ruralno-vojničko-patrijarhalnoj tradiciji, što vodi jačanju autoritarizma, otpora prema modernističkim vrijednostima i evropskoj tradiciji;
4. usljed krize institucija sistema i javnog sektora u ekonomiji, sistemu socijalne i zdravstvene zaštite, sudstva i školstva, preživljavanje postaje moguće jedino kroz paralelne mreže, koje nadomještaju javni sektor; izvori podrške i resursa traže se u neposrednoj okolini i sve je vidljivije da se život preseljava u neku drugu sferu, gdje se spontano organizuje;
5. preživljavanje je jedino moguće u jačanju porodice i porodičnih i srodničkih mreža, gdje žene dobijaju posebnu ulogu i grade svoju moć na mikro nivou;
6. gube se prednosti socijalizma koje su „uljuljkivale“ većinu ljudi: visoka socijalna sigurnost i sigurnost zaposlenja, besplatno liječenje i školovanje, odsustvo kompeticije; ove privilegije su praktično nestale gotovo preko noći i

zamijenjene su šokantnom realnošću u kojoj se pojedinci moraju suočiti sa vlastitom odgovornošću za sopstveni život i za preživljavanje (Blagojević, 1997:29-32).

Prema svemu ovome, može se zaključiti da je tranzicija „proces višedimenzionalnog razaranja jednog društva u svim njegovim vitalnim sferama i aktivnostima“ (Milić, citirano u Blagojević, 1997:32). Međutim, nepobitna činjenica je da je od tranzicije prošlo više od 20 godina, pa Blagojević Hjuson ide i dalje, smatrajući da je došlo vrijeme da izađemo iz diskursa o tranziciji, jer nas to onemogućava da imenujemo problem i da mu tražimo adekvatno rješenje:

Evropska poluperiferija je procesom „tranzicije“ upletena, u velikoj meri, u mnogo dublje promene, koje su takođe zasad ostale bez zajedničkog imena i imenitelja. Iako postoji fragmentarno i parcijalno znanje o mnogim „**negativnim aspektima „tranzicije“**“, za to ne postoji zajedničko ime, niti se „**to**“ sagledava u međusobnoj povezanosti. Osnovna karakteristika procesa „tranzicije“ je proizvodnja siromaštva u društvima poluperiferije tako što se u neoliberalnom okruženju **potcenjuju** i velikim delom **devastiraju** njihovi razvojni potencijali.

Zato smatramo da je neophodno uvođenje pojma kojim bi se mogao označiti čitav niz kompleksnih razvojnih promena i kojim bi se stanje stvari na evropskoj poluperiferiji moglo opisati bolje nego što se to može upotrebom visoko ideologizovanog pojma „tranzicija“. Predlažemo pojam „raz-razvoj“ koji su neki ekonomisti koristili da označe strukturnu promenu koja vodi potcenjivanju ljudskog, institucionalnog i infrastrukturnog kapitala (Meurs and Ranasinghe, 2003) u zemljama „tranzicije“. Međutim, sa ovom ekonomskom dimenzijom raz-razvoja u najužoj vezi su i različite karakteristike **društvenog razvoja na poluperiferiji** (Blagojević, 2009; 2012):

- Deindustrijalizacija i nedovoljna ili usporena postindustrijalizacija
- Povećano siromaštvo
- Povećane socijalne razlike/nejednakosti
- Intenzivna informalizacija ekonomije
- Smanjena socijalna zaštita i povećanje socijalne

nesigurnosti

- Institucionalna destrukcija, institucionalni vakuum
- Nedostatak „vladavine zakona“, endemska korupcija
- Anomija, društvena atomizovanost
- Niska participacija građana, osećanje nemoći
- Povećane stope kriminala i nasilja, smanjena bezbednost, „mafizacija“ države, srastanje mafije i državnih institucija
- „Barbarizacija“ kroz ratne konflikte
- Populaciona kriza (problem obnavljanja stanovništva, intenzivno starenje stanovništva, visoka sklonost ka emigraciji, u nekim slučajevima povećanje mortaliteta)
- Devastacija prirodnih resursa
- Zatvaranje društvene strukture, visoka klasna reprodukcija
- Snižavanje kvaliteta života, odnosno dominacija „ekonomije preživljavanja“
- Postojanje „viška ljudi“, odnosno strukturna i hronično visoka nezaposlenost, podzaposlenost i deprofesionalizacija
- „Ispadanje“ velikih grupa stanovništva iz sistema socijalne i zdravstvene zaštite, ili njihova simbolična, ali ne i realna „uključenost“
- Trgovina ljudima i jačanje komodifikacije žena i dece, kao i širenje raznih oblika dužničkog i radnog ropstva
- Brisanje pozitivne memorije, reinterpretacija tradicije
- Repatrijarhalizacija i retradicionalizacija.

Raz-razvoj nije jednostavan „put unazad“, nije jednostavan regres, već je proces kojim se kreira **neko novo stanje, neka nova društvena struktura**. (Blagojević Hjuson, 2013:43-44)

Rezultat svih ovih promjena nije bilo podjednako osiromašenje žena, niti formiranje jednog novog rodnog režima, već stvaranje različitih dobitničkih i gubitničkih grupa žena i muškaraca. Zapažaju se određeni obrasci, kao dvije strane jedne medalje: što više žena ulazi u određene profesije, to više ta profesija pada na društvenoj ljestvici vrednovanja; što više žena stiče visoko obrazovanje i kvalifikacije za

visoko rangirana zanimanja, ova zanimanja postaju manje plaćena, a povećava se i broj žena zaposlenih na niže-rangiranim, nesigurnim i bijedno plaćenim poslovima; što je veća integracija muškaraca i žena u profesijama u formalnoj sferi, to je veća segregacija u neformalnoj; što je manji jaz u platama u formalnoj sferi, to je veći u neformalnoj i tako dalje (Bottero, 2000:782). Shodno tome, iako su određene grupe žena povećale svoje učešće u javnoj sferi usljed politika jednakih mogućnosti, Sylvia Walby smatra da je

...slika mnogo komplikovanija usljed sve raznovrsnijih oblika diskriminacije i neravnopravnosti ispod površine i povećanja različitosti između samih žena.

Obrasci neravnopravnosti među ženama su se promijenili, ali ne samo na bolje ili na gore, već na mnogo kompleksniji način. (Walby, citirano u Bottero, 2000:784).

Prema Catherine Hakim, „različitost (difference) i raznolikost (diversity)<sup>12</sup> su sad ključna obilježja ženske populacije, sa vjerovatnoćom povećanja polarizacije između žena usmjerenih na posao i žena usmjerenih na kuću u 21. vijeku“ (citirano u Bottero, 2000:783). Kako tvrdi i Sylvia Walby, a što bi moglo biti adekvatno za naš lokalni kontekst,

žene su polarizovane između onih tipično mlađih, obrazovanih i zaposlenih, koje su angažovane u novim obrascima rodni odnosa koji su konvergentni sa muškarcima, i onih, posebno nedostatnih žena, tipično starijih i manje obrazovanih, koje grade svoje životne putanje prema obrascima privatnih patrijarhata. Ovi novi obrasci se prepliću sa različitostima i neravnopravnostima nastalim u društvenim podjelama uključujući klasu, etničku pripadnost i region. (Walby, citirano u Bottero, 2000:782)

Smanjivanje razlika na jednoj strani ne znači njihovo ukidanje, već može značiti da će one biti preseljene na neko drugo polje, a postavlja se opravdano pitanje da li će rodne razlike postati „revitalizovane novom ekonomijom na poluperiferiji u kojoj će marketizacija žena

12 Uz prevod sam u zagradi ostavila originalne riječi „difference“ i „diversity“, zbog tačnosti izraza.

biti sastavni dio ekonomskog razvoja” (Blagojević, *Gender barometar BiH* 2002 2004:22). Imajući u vidu sve ove složene procese, može se reći da je svaka duboka društvena promjena u krajnjem slučaju razlika između generacija. U našem kontekstu, sa brzim i dubokim promjenama u tranziciji, linije tog razdvajanja su još izraženije. Generacije majki su ranije pokušavale da usklade porodicu i zaposlenost, kao međusobno suprotstavljene sfere, na štetu vlastitih resursa, dok se mlađe generacije žena suočavaju sa situacijom kreiranja novog identiteta, pa se događa prelaz od „samo-žrtvujuće žene ka samo-investirajućoj ženi” (Marody i Giza-Poleszczyk, citirano u Blagojević, *Gender barometar BiH* 2002 2004:21). Imajući u vidu i druge segmente razlikovanja (u smislu ispreplitanja razlika), pojavljuje se mnogo različitih modaliteta i generacijskih i rodnih odnosa, koji „relativizuju sve fiksne kategorije: od roda, preko generacije, do porodice” (Blagojević, *Gender barometar BiH* 2002 2004:21). Ovo uspostavljanje novih odnosa se odvija u prostoru i procesima globalne integracije u neoliberalnom i neo-kolonijalnom ključu (Blagojević, *Gender barometar BiH* 2002 2004:21).

O promjenama rodnih režima Blagojević Hjuson kaže:

Istraživanja u regionu su već pokazala da dolazi do izvesne **bifurkacije dominantnog rodnog režima** (Blagojević, 1997, 2008; Kuburović, 2003; Milić, 2010; Bobić, 2010). „Dobitnici i dobitnice tranzicije” (visokoobrazovani, urbani, mlađi, prilagodljiviji, tehnološki pismeniji) više inkliniraju savremenom modelu rodnih odnosa, koji podrazumeva veći stepen egalitarnosti, veću fleksibilnost rodnih uloga i eksperimentisanje sa različitim seksualnim i porodičnim odnosima, pa i identitetima. S druge strane, „gubitnici i gubitnice” se okreću, nužno, „ekonomiji preživljavanja” retradicionalizaciji, repatrijarhalizaciji (više na ideološkom nivou i na nivou stavova nego u praksi); konzervaciji resursa, „ukotvljavanju” u lokalne i rodbinske veze. I jedni i drugi preispituju dominantni model rodnih uloga, ali je kod „dobitnika” to preispitivanje više zasnovano na ideološkom kodu „modernosti” i „evropejstva”, dok je kod „gubitnika” tvrda patrijarhalna ideologija često samo pokriće za duboko

uzdrmane muške rodne identitete, odnosno za „križu maskuliniteta” (Blagojević, 1997; Somach, 2011). (Blagojević Hjuson, 2013:36)

Svi aspekti tranzicije i novog društvenog poretka povezani sa rodnim režimima pokazuju da je riječ o veoma složenoj dinamici sa različitim i iznenađujućim ishodomima. Promjene u velikoj mjeri idu u pravcu urušavanja rodnih razlika, na jednoj strani, i njihovog jačanja, na drugoj strani. U okviru svih ovih promjena, smatram liderke jednom od dobitničkih grupa, koja može pokrenuti pozitivne društvene promjene. Iz tih razloga, naredne dijelove ovog rada ću posvetiti ženama i liderstvu, od globalnog do lokalnog, te na kraju do individualnog konteksta.

### III LIDERSTVO I ŽENE – GLOBALNI, REGIONALNI I LOKALNI KONTEKST

#### III.1 Šta je liderstvo?

Da bi bilo jasnije na koji način ćemo posmatrati liderstvo u kontekstu ovog rada, potrebno je najprije sažeto ponuditi neke osnovne pojmove i definicije koji se najčešće koriste. U ovom dijelu nećemo se detaljno baviti različitim teorijama i pristupima liderstvu, koji su zaista brojni, nego ponuditi osnovne smjernice u vezi sa liderstvom i objasniti osnovne rodne aspekte i feminističku kritiku teorija o liderstvu.

##### *III 1.1 Definicija i komponente liderstva*

Šta je liderstvo? Da li je ova definicija slična pojmovima demokratija, ljubav, mir –liderstvo ima različita značenja kada pokušamo da ga definišemo, kako to tvrdi Northouse (2008:1). On navodi da je u proteklih 60 godina razvijeno čak 65 sistema klasifikacije kako bi se definisale različite dimenzije liderstva. Jedan sistem klasifikacije ukazuje na to da je liderstvo *središte grupnih procesa*: lider je centar promjena i aktivnosti grupe i predstavlja otjelotvorenje volje grupe. Po drugom stanovištu, liderstvo se posmatra *sa aspekta ličnosti* i definiše kao kombinacija osobina pojedinca koje mu omogućavaju da ubijede druge da izvršavaju zadatke. Prema trećem pristupu, liderstvo se definiše kao *djelovanje ili ponašanje*, kojim lideri izazivaju promjene u grupi. U kontekstu *odnosa moći*, liderstvo se može definisati kao moć koju lideri imaju i kojom se koriste kako bi proizveli promjene kod drugih. Liderstvo se može takođe posmatrati kao *transformativni proces* kojim se sljedbenici motivišu na veća postignuća nego što bi se od njih moglo očekivati. Takođe, liderstvo se može posmatrati sa aspekta *vještina* koji naglašava sposobnosti i vještine koje omogućavaju efektivno liderstvo (Northouse, 2008:2).

Razmotrivši načine definisanja liderstva, Northouse izdvaja sljedeće ključne komponente liderstva:

- a) liderstvo je proces (odnosi razmjene između lidera i sljedbenika);
- b) liderstvom se ostvaruje uticaj (*conditio sine qua non* – bez uticaja liderstvo ne postoji);
- c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe;
- d) u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Na osnovu ovih komponenti, Northouse ovako definiše liderstvo: „**Liderstvo** je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.” Iz ovoga se može zaključiti da liderstvo nije linearan, jednosmjernan proces, već interaktivan (Northouse, 2008:2). Za lidere je veoma bitno da u tom procesu ima viziju i da motiviše sljedbenike na promjenu.

### III.1.2 Liderstvo kao osobina naspram liderstva kao procesa

Veoma često neke osobe opisujemo kao prirodne lidere, odnosno smatramo da ih njihove lične osobine, koje ih izdvajaju od ostalih, čine liderima. Neke od tih osobina mogu biti određene fizičke osobine (npr. visina, markantnost), osobine ličnosti (npr. ekstrovertnost, harizma, dominantnost, inteligencija, samopouzdanje), sposobnosti (npr. rječitost). Ovaj pristup posmatra liderstvo kao prirodnu sposobnost ili urođeni talenat koji posjeduje manji broj ljudi (Northouse, 2008:3-4)<sup>13</sup>. Osobine lidera su ispitivane različitim

13 Rachel Farrel u članku „23 traits of good leaders” ponudila je mišljenja pet lidera u poslovnom svijetu o osobinama koje čine dobre lidere: “Rachael Fisher-Layne, potpredsjednica odnosa sa medijima, JCPR, agencija za odnose s javnošću:

1. Iskrenost. Uvijek postupajte iskreno. Na taj način zaposleni osjećaju da svaki put znaju na čemu su s vama.
2. Fokus. Znajite kuda idete i imajte jasno izraženu viziju prema kojoj vodite ljude. Ako vi niste sigurni, kako će vaši ljudi biti sigurni? Morate imati jak fokus i ostati na tom pravcu.
3. Strast. Šta god to bilo, morate imati strast za ono što radite. Živite, dišite, jedite i spavajte svoju misiju.
4. Poštovanje. Nemojte imati favorite među ljudima i jednako tretirajte sve, bez obzira na životnu situaciju, klasu ili položaj u organizaciji koji zauzimaju.



5. Uvjedljivost. Ljudi moraju vjerovati u vas i vaš kredibilitet. Imidž je sve i uvjerenje koje ljudi imaju u vas, vaš proizvod, vaša misija, vaše činjenice ili vaša reputacija je ključ da se bude dobar lider. Vi morate uvjeriti ljude u to – ne dešava se samo od sebe.

Darcy Eikenberg, instruktorka za liderstvo i radno mjesto, Red Cape Revolution:

1. Pouzdanje. Ako vi ne vjerujete u sebe, niko neće. Čujem lidere kako brinu ako pokažu suviše pouzdanja, da će drugi misliti kako su arogantni. Stvarnost je da ljudi žele znati u šta ste sigurni – a u šta niste. Imati samopouzdanja da kažete „ne znam“ je moćna vještina.

2. Jasnoća. Jedini način da steknete samopouzdanje je da budete stvarno jasni ko ste i šta vam je najvažnije. Novi lideri propadnu kada pokušaju da budu sve svima, ili pokušaju da urade suviše u svom području izvrsnosti. Jasnoća vam pomaže da kažete da pravim stvarima i ne onim drugima.

3. Briga. Najjači, najefikasniji lideri koje sam upoznala ne brinu samo o poslu, već i o ljudima u poslu i onima na koje posao utiče. Plus, oni pokazuju brigu kroz riječi i djela, dokazujući i kako brinu o sebi i svojim porodicama uzimajući odmor bez kompjutera i elektronike i nastavljajući sa svojim profesionalnim razvojem. Briga ne treba da bude samo riječ od pet slova na radnom mjestu u današnja vremena i najbolji lideri to znaju. Tom Armour, saosnivač, High Return Selection, firma za zapošljavanje:

1. Integritet. Oni su ljudi koji su poštovani i vrijedni slušanja. Generalno smatram da zbog svih ekonomskih poteškoća, zaposlenici prednost daju i traže lidere i organizacije koje su iskrene i ispunjavaju svoje obaveze.

2. Saosjećanje. Previše lidera ovih dana upravljaju svojim finansijskim bilansom na štetu zaposlenih i dugogodišnjih veza sa klijentima. Talentovani ljudi žele raditi za lidere i organizacije koje stvarno brinu o svojim zaposlenima i okruženju u kojem rade.

3. Zajednička vizija i akcija. Ljudi proizvode stvarne poslovne dobitke i pametni ljudi treba da razumiju šta je potrebno i da budu dio rješenja.

4. Angažman. Veliki poslovni lideri su sposobni da angažuju svi članove tima. Oni to čine tako što im nude izazove, traže njihove ideje i doprinose i obezbjeđuju im priznanje za njihov doprinos.

5. Proslave. U današnjem radnom okruženju, ljudi rade dugo i treba im vrijeme da proslave svoje uspjehe kako bi napunili svoje baterije. Oni lideri koji ovo propuste doprinose sagorijevanju.

Mike Sprouse, šef marketinga Epic Media Group i autor “The Greatness Gap”:

1. Poniznost. Istinski lideri imaju samopouzdanja ali prepoznaju kada to postaje hibris (ekstremni ponos ili arogancija, gubitak kontakta sa stvarnošću zbog precijenjenosti vlastitih sposobnosti, naročito kada je osoba na položaju moći, prim. J.M).

2. Osaživanje. Istinski lideri čine svoje saradnike osnaženim i moćnim, a ne oslabljenim i nemoćnim.

3. Saradnja. Istinski lideri podstiču input i povratne informacije od onih oko njih tako da se svi osjećaju kao dio procesa.

4. Komunikacija. Istinski lideri često dijele svoju viziju ili strategiju sa onima oko njih.

5. Neustrašivost. Istinski lideri se ne plaše da preuzmu rizik ili da naprave grešku. Istinski lideri prave greške koje su nastale iz rizika.

Nancy Clark, autorka “18 Holes for Leadership”:

1. Neusiljenost. Treba da budete jasni u svojim vrijednostima i dosljedni u njihovu primjeni. Kao dio toga, treba da imate hrabrosti da ih se držite. Ne smijete izgubiti stvarnost iz vida. Izgubljene vrijednosti mogu biti jedan od najvećih uzroka propasti.

2. Samosvijest. Treba da vam bude jasno šta su vaše snage a šta su komplementarne

metodama i postoje brojni radovi i studije, iz kojih Northouse izdvaja sljedeće osobine: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost, a još jedan bitan koncept je i koncept emocionalne inteligencije, koji se pojavio ranih 1990-tih (Northouse, 2008:14-16).

### ***III.1.3 Liderstvo kao skup vještina***

Osim osobina, važne su i liderske vještine, među kojima Northouse definiše tri skupa vještina: tehnička vještina (posjedovanje znanja i spretnosti za neki posao ili aktivnost; ove vještine imaju ključnu ulogu u proizvodnji proizvoda i usluga), humanistička vještina (poznavanje i sposobnost rada sa ljudima; ove vještine imaju ključnu ulogu u izgradnji tima i motivisanju drugih) i konceptualna vještina (sposobnost rada sa idejama i konceptima; ove vještine imaju ključnu ulogu u kreiranju vizije i strateških ciljeva) (Northouse, 2008:27-29). Najvažnije kompetencije lidera su: vještina rješavanja problema, vještina socijalnog zaključivanja i znanje. (Northouse, 2008:36-37).

---

snage koje su vam potrebne od drugih. Ovo uključuje razumijevanje drugih i kako najbolje koristiti njihove snage. Mnogi nesofisticirani lideri misle da svako treba da bude kao oni; ovo takođe može uzrokovati njihovu propast. Oni se okružuju ljudima koji su isti kao oni. "Grupno mišljenje" može ih zaslijepiti i prouzročiti neuspjeh.

3. Efikasna upotreba timskih snaga. Dio svijesti je da ne očekujete da se ljudi promijene. Ovo ne znači da im ne možete pomoći da rastu i razvijaju se. Ali ne očekujete da promijenite svačije ponašanje, čak ni svoje vlastito. Mi smo ono što jesmo. Naš posao kao lidera je da razumijemo snage svake osobe i da ih postavimo na poziciju na kojoj mogu da napreduju i rastu. Ako ste dobri u ovome, imaćete veliki dio jednačine za uspjeh.

4. Promjene u liderstvu. Prelazak od individualnog saradnika do supervizora je samo prva od mnogih promjena tokom linije liderstva. Treba da razumijete poslovni model, kako se on primjenjuje na vašu sadašnju poziciju, šta treba da činite da biste obezbijedili najveću vrijednost, te kako da koristite svoje snage najefikasnije na tom nivou. To zahtijeva izgradnju kompetencija i usmjeravanje na prave stvari. Niko vam nikada ne kaže da postoji više nivoa i mnogo prilagođavanja koja morate napraviti usput.

5. Podrška. Treba da njegujete pozitivno okruženje koje dopušta vašem timu da napreduje. Takođe, ustrojite sisteme nagrada i priznanja koji najbolje odgovaraju profilu vašeg tima i daju rezultate."

### **III.1.4 Formalno naspram neformalnog liderstva**

Neki ljudi su formalno na liderskim pozicijama, a neki su neformalni lideri, jer svojim uticajem ostvaruju promjene u grupi. To podrazumijeva da neki ljudi mogu imati formalni autoritet, ali ne mora da znači da te osobe postaju pravi lideri u datom okruženju – tek kada drugi prihvate tu osobu kao najuticajnijeg člana grupe, bez obzira na formalnu titulu, ta osoba postaje neformalni/spontani lider. Ovakvo liderstvo nastaje vremenom, kada osoba pokaže određene osobine i ponašanja u komunikaciji sa drugima, kao što su besjedništvo, informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja, demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti (Fisher, u Northouse, 2008:4). Dakle, kada osoba pokazuje liderske sposobnosti, ona je lider, bez obzira da li tu poziciju formalno zauzima ili se razvila prirodno.

Interesantno, na pojavu neformalnog liderstva utiču rodne predrasude. Watson i Hoffman su 2004. godine otkrili da su žene bile podjednako uticajne kao i muškarci da ubijede svoje radne grupe da usvoje određene odluke, međutim, dobile su znatno nižu ocjenu za svoje liderske sposobnosti, a takođe su ocijenjene i kao manje dopadljive od muškaraca (Horthouse, 2008:4).

### **III.1.5 Liderstvo i moć**

Moć i liderstvo su neizostavno povezani, jer se bez moći ne može ostvarivati uticaj na grupu. Dakle, moć je sposobnost ostvarenja uticaja na druge (Northouse, 2008:5). Moć se nalazi u osnovi društvene stratifikacije, a možda najpoznatija definicija moći jeste upravo definicija koju je dao Max Weber u eseju „The Distribution of Power within the Political Community: Class, Status, Party” (objavljenom u *Economy and Society*, 1920), definišući moć kao „mogućnost ... ljudi da ostvare svoju volju u javnom djelovanju čak i protiv otpora onih koji učestvuju u akciji” (Scott i Marshall, 2005:515). U istraživanju o moći iz 1959, French i Raven su definisali

moć u okviru uzajamnog odnosa osobe koja ostvaruje uticaj i osobe na koju se uticaj vrši i utvrdili pet osnovnih izvora moći:

|                  |   |
|------------------|---|
| Referentna moć   | Zasniva se na tome da sljedbenici prepoznaju i zavole lidera. |
| Stručna moć      | Zasnovana na percepciji sljedbenika o kompetentnosti lidera.  |
| Legalna moć      | Povezana sa postojanjem statusa ili formalnog autoriteta.     |
| Moć nagrađivanja | Izvodi se iz mogućnosti nagrađivanja drugih.                  |
| Moć prinude      | Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne.        |

**Tabela 1: Pet izvora moći, French i Raven (Northouse, 2008:5)**

U najkraćem, postoje dvije osnovne vrste moći: moć pozicije i lična moć. *Moć pozicije* neko ima po osnovu višeg statusa u formalnom organizacionom sistemu i podrazumijeva legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude. *Lična moć* je sposobnost da neko ostvari uticaj na grupu koja tu osobu smatra dopadljivom i stručnom, dobrim uzorom, kompetentnom, uviđavnom – moć proizilazi iz toga kako drugi doživljavaju ovu osobu u međusobnim odnosima i obuhvata referentnu i stručnu moć (Northouse, 2008:5).

### **III.1.6 Liderstvo i upravljanje (menadžment)**

Liderstvo i upravljanje (menadžment) nisu isti pojmovi, iako imaju određene zajedničke karakteristike: ostvarivanje uticaja na ljude radi postizanja ciljeva. Brojni autori naglašavaju razlike između ovih pojmova i koncepata. Prema Kotteru, upravljanje obezbjeđuje red i dosljednost u organizaciji, a liderstvo izaziva promjene i pomjeranja; upravljanje uspostavlja red i stabilnost, a liderstvo podstiče adaptivne i konstruktivne promjene. Prema Bennisu i Nanusu, biti menadžer podrazumijeva realizaciju aktivnosti i ovladavanje rutinom, a biti

lider podrazumijeva ostvarivanje uticaja na druge i kreiranje vizije promjena. Zaleznik je smatrao da lideri, za razliku od menadžera mijenjaju način na koji ljudi razmišljaju o tome šta je moguće. Svakako, ove dvije oblasti (menadžment i liderstvo) se i preklapaju, jer oba procesa podrazumijevaju uticaj na grupu radi ostvarenja ciljeva (Northouse, 2008:6-8).

## III.2 Žene i liderstvo

Na temu žena i liderstva piše se sve više i sve je veća zainteresovanost autora da se ovom temom bave. Kako zapaža Northouse, napravljen je i određen zaokret u stavovima, od stava da su žene inferiorne u odnosu na muškarce lidere iz 70-tih godina, pa do isticanja superiornosti žena lidera u odnosu na muškarce od 90-tih na ovamo. Sve veći broj žena na liderskim pozicijama je nužno i uticao na to da se poveća zainteresovanost naučnika za proučavanje liderki (Northouse, 2008: 183). Razmatranjem ovih različitih pristupa temi žena i liderstva, Northouse je ponudio određene sistematizacije i objašnjenja, koje ćemo u ovom dijelu dati u sažetom obliku<sup>14</sup>.

### III.2.1 Rod i stilovi liderstva

Jedno od prvih pitanja istraživača bilo je da li liderke vode na drugačiji način od lidera i da li su žene u tom smislu efektivnije. Brojni istraživači su se bavili ovom temom, ali su njihove razlike u gledištima velike: neki su tvrdili da postoji veza između roda i efektivnosti, a neki da je ta veza slaba, odnosno da je nema. Neka istraživanja su se bavila stilovima liderstva i razlikama između žena i muškaraca, u smislu da li su im stilovi više orijentisani na međuljudske odnose ili na zadatke, ili da li su demokratski ili autokratski. Istraživanjima je dokazano da liderke nisu uvijek orijentisane na odnose, a manje na zadatke, odnosno da te razlike postoje samo u stepenu demokratičnosti u

---

14 Upućivanja na reference i autore koje navodi Northouse se nalaze u knjizi na navedenim stranicama.

korist žena. Istraživanja su takođe pokazala da su žene bile lošije ocijenjene ako su preuzimale „muški” naredbodavni stil vođenja, ili ako su zauzimale liderske uloge u tipično muškim hijerarhijama, a u ulozi ocjenjivača su bili muškarci. Ovdje su otkrivene predrasude prema ženama na liderskim pozicijama. Od 80-tih godina naučnici sve više proučavaju novi stil liderstva, koji je u početku nazvan transformišućim, a kasnije je proširen i nazvan transformacionim liderstvom. Glavne komponente ovog liderstva su idealizovani uticaj, inspirativna motivacija, intelektualni podsticaj i individualizovano uvažavanje. Istraživanjima je pokazano da u poređenju sa stilovima muškaraca, stilovi žena naginju da budu više transformacioni (Northouse, 2008:183-184).

### **III.2.2 Rod i efektivnost lidera**

Pored istraživanja stilova liderstva, naučnici su se bavili i ocjenom relativne efikasnosti muškaraca i žena lidera. Istraživanja su pokazala da su i muškarci i žene lideri podjednako efikasni, ali da razlike postoje u onim liderskim ulogama koje se podudaraju sa društveno očekivanom muškom i ženskom ulogom, pa se ocjena efektivnosti žena smanjivala ako je njena liderska pozicija smatrana „muškom”, a žene su ocijenjene kao manje efektivne ako su bile nadređene grupi sa više muškaraca ili u grupi u kojoj su liderski učinak ocjenjivali pretežno muškarci, što pokazuje izvjestan stepen predrasuda. Zaključeno je da su razlike male, ali ipak postoje u stilovima liderstva i stepenu efikasnosti (Northouse, 2008:184-185).

### **III.2.3 „Stakleni plafon”**

Nevidljiva barijera koja sprečava žene da dođu na najviše liderske pozicije je „stakleni plafon”<sup>15</sup>. Za žene važi stakleni plafon i u

---

15 Termin „stakleni plafon“ je 1984. godine iskovala Gay Bryant, tadašnja urednica magazina Working Women, ali je sam termin ušao na velika vrata objavljivanjem teksta Carol Hymowitz i Timothyja D. Schellhardt-a “The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs.” u Wall Street Journalu 1986. godine.

profesijama u kojima predstavljaju pretežnu radnu snagu, dok za muškarce bijelce važi „stakleni lift”, odnosno ubrzani napredak u hijerarhiji. Iako se „stakleni plafon” najčešće odnosi na žene, može se primijeniti i na neke druge marginalizovane grupe (Northouse, 2008:185-186; Wirth, 2001; Hultin, 2003).

Zbog čega se pojavljuje „stakleni plafon”? Postoje tri različita pravca mišljenja. Neki to objašnjavaju razlikama u investiranju u ljudske resurse (žene i muškarce), jer su određena istraživanja pokazala da se manje ulaže u žene, njihovo obrazovanje, obuke i radno iskustvo. To rezultira u manjku žena sa potrebnim kvalifikacijama i simbolično se naziva „problemom cjevovoda”, koji curi kako se približavamo vrhu. Takođe, porodičnim obavezama i brigom o djeci su disproportionalno više opterećene žene, što je još jedan razlog zašto one imaju nešto manje radnog iskustva i diskontinuitet u radnom vijeku. Žene koje imaju djecu teže dolaze do posla i lakše ga gube i suočene su sa stalnim konfliktom porodica-posao, a često, nakon pauze zbog rađanja, kreću ponovo sa niže pozicije od one na kojoj su bile prije toga. Nadalje, manje je vjerovatno da će žene biti ohrabrivane i uključene u glavne mreže, kako bi dobile mogućnost za profesionalno usavršavanje i obuku u odnosu na muškarce, što je povezano i sa predrasudama o ženama liderima, a i dokazano je da žene imaju manje mogućnosti da dobiju mentore i uspostave neformalne mentorske odnose. Postoji i disproportcija u zastupljenosti žena na pozicijama koje nose manje odgovornosti, manje vidljivosti i ne vode do najviših liderskih pozicija („baršunasti geto”). Takođe kad žene napreduju na liderskoj ljestvici, vjerovatnije je da će se naći na „staklenoj litici”, odnosno na poziciji koja nosi veći rizik od pada i podložnija je većim kritikama (Northouse, 2008:187-189).

Druga grupa mišljenja pretpostavlja da stakleni plafon postoji zbog toga što su muškarci i žene različiti. Jedan od argumenata su razlike u stilovima upravljanja i efektivnosti. Pošto „stakleni plafon” otežava ženama uspon na najviše pozicije, one koje to uspiju većinom su izuzetno kompetentne, što je argument u korist ženske superiornosti i

liderske prednosti žena. S druge strane, postoji pretpostavljena razlika u posvećenosti poslu i motivaciji za liderske uloge, ali je dokazano da žene imaju isti nivo posvećenosti poslu, te da i žene i muškarci smatraju svoju ulogu na poslu sekundarnom u odnosu na svoju ulogu u porodici. Istraživanja su takođe pokazala da je manje vjerovatno da će žene isticati svoje liderske kvalitete da bi zauzele liderske pozicije nego muškarci. Žene češće koordinišu u grupi, nego što su lideri, a to treba posmatrati u svjetlu društvenog otpora koji žene doživljavaju kad ističu sopstvene kvalitete i kada imaju više nego dovoljno kompetencija za lidere. Žene su suočene sa rodnim predrasudama i to je razlog da ih društvo smatra manje prihvatljivim i manje poželjnim za zapošljavanje ako ističu svoje kvalitete. Sve ovo je veliko opterećenje za žene, koje nekad ne mogu da se nose s tim predrasudama i ipak biraju postojeće rodne uloge i time nevoljno održavaju „stakleni plafon”. Jedna od uočenih razlika je i da se žene manje raspituju za ono što žele od muškaraca, što se teško mijenja, jer zauzimanje najviših pozicija se ne dešava samo od sebe – često treba pregovarati sa drugima, lobirati i ishoditi podršku i pomoć, što žene čine manje. Utvrđeno je i da muškarci i žene različito shvataju pregovaranje, a pregovori su često nejasni, nestrukturirani i odvijaju se u situacijama koje su naročito nepovoljne za žene, koje se još suočavaju i sa društvenim pritiscima kada treba da pregovaraju i one se jednostavno prilagođavaju ovim nepovoljnim okolnostima. Neki autori smatraju da su ovi argumenti najviše rezultat socijalizacije, dok su neki drugi zauzeli stav da su muškarci biološki u većoj mjeri izloženi liderstvu. Evolutivni psiholozi su mišljenja da društvene razlike u ponašanju proističu iz psiholoških razlika koje su nastale kao prilagođavanje na reproduktivne pritiske kroz istoriju ljudske vrste. U suštini, iako neke razlike postoje, nije dovoljno jasno da li su urođene ili stečene socijalizacijom, a noviji koncepti transformacionog liderstva više i ne ističu potrebu za tradicionalno „muškim” osobinama, a žene niti su manje efektivne u liderstvu, niti manje posvećene poslu ili manje motivisane (Northouse, 2008:189-190).

Treća grupa objašnjenja za postojanje „staklenog plafona” smatra da su uzrok predrasude prema ženama liderima i njihova diskriminacija.



Između ostalog, stereotipna očekivanja su da žene treba da preuzmu brigu, a muškarci kontrolu. Stereotipi su rasprostranjeni i vrlo otporni na promjene i teško ih je mijenjati u onoj mjeri u kojoj su netačni ili u kojoj sprečavaju pojedince da utvrde da postoje i razlike među ljudima. Istraživanja u vezi sa upravljačkim karakteristikama su pokazala da za muškarce važe stereotipi da su njihove osobine pouzdanost, upornost, nezavisnost, racionalnost i odlučnost, a za žene važe stereotipni atributi kao što su briga za druge, osjetljivost, toplina, pružanje pomoći i vaspitavanje. Rodni stereotipi se vrlo lako aktiviraju i proizvode sudove zasnovane na predrasudama, a kada je riječ o liderskim ulogama, naročito idu na štetu žena. Žene lideri doživljavaju višestruke pritiske: na primjer, od njih se očekuje da ispoljavaju muške osobine, ali da ne budu previše „muškobanjaste”. Rezultat kontradiktornih očekivanja je percepcija žena kao manje kvalifikovanih za najviše liderske pozicije od muškaraca i neprijatne ocjene žena lidera za koje se smatra da nisu dovoljno „ženstvene”. Nadalje, kada je u pitanju napredovanje žena ka najvišim pozicijama, utvrđeno je da, ne samo što na donosioce odluka utiču predrasude i stereotipi nepovoljni po žene, nego oni često podliježu i reprodukciji homosocijalnosti, odnosno tendenciji da grupa samu sebe reprodukuje prema sopstvenoj slici: ljudi daju prednost onima koji su im najslbližiji, pa su tu žene u nepovoljnijem položaju kada muškarci lideri odlučuju o saradnicima. Ovakvi rodni stereotipi utiču i na same žene. Žene u grupi, koja je dominantno muška, posmatraju se kao simboli za sve žene, pa one doživljavaju pritiske, njihov neposredni učinak je pod lupom i na njih se gleda iz ugla rodni stereotipa, čime su one obilježene i vrlo svjesne sopstvenog roda i stereotipa koji ih prate. Istraživanja su pokazala da se odgovor žena na stereotipe ispoljava na jedan od dva načina: ili izražavaju ranjivost (čime se prilagođavaju stereotipima), ili se ponašaju suprotno stereotipima. Ako se stereotip aktivira suptilno, žene slabije izražavaju želju za liderskim pozicijama ili podbacuju u pregovaranju, a ako se stereotip ispolji otvoreno i netaktično, žene još više žele liderske pozicije ili ispoljavaju superiornost u pregovorima. Žene koje nisu dovoljno samopouzdana lakše prihvataju stereotipe, za razliku od žena sa više samopouzdanja koje će se radije suprotstaviti. U konačnici, brojni empirijski dokazi otkrivaju da rodni stereotipi utiču

na percepciju i vrednovanje žena lidera i direktno utiču, kako na liderke, tako i na žene koje teže da to postanu (Northouse, 2008:190-192).

Da li je moguće razbiti „stakleni plafon”? Da. Moguće je. Brojni su faktori koji tome doprinose. Kultura u mnogim organizacijama se mijenja, a rodni stereotipi u vezi sa poslom („muški” model rada, ideja o neprekinutoj karijeri sa punim radnim vremenom i razdvajanje posla i porodice) dovode se u pitanje. Mnoge organizacije sve više cijene fleksibilne radnike i različitost na najvišim nivoima<sup>16</sup>. Ove organizacije kreiraju programe za razvoj karijere žena i uključivanje u formalne mreže, kao i mjere za usklađivanje porodičnog i profesionalnog života. Žene, s druge strane, treba da se izbore za pozicije van „baršunastog geta” i odgovorna zaduženja koja će ih odvesti ka višim pozicijama. Jedna od ključnih strategija je i razvoj mentorskih odnosa i programa podrške. Takođe, muškarci i žene polako ali sve više počinju da dijele obaveze o kući i porodici, a žene sve češće započinju vlastite poslovne poduhvate i osnivaju svoje firme. Kada su u pitanju kontradiktorna očekivanja i dvostruki standardi da žene treba da se ponašaju kao lideri i da budu „ženstvene”, treba reći da transformacioni stil liderstva naročito pogoduje ženama, te da je sve manji stepen neusaglašenosti između liderske uloge i uloge žena u društvu (Northouse, 2008:192-194).

Na kraju, može se konstatovati da, u odnosu na raniji period, sve veći broj žena ima mogućnosti da osvaja najviše liderske pozicije. Na ovo utiču različite promjene u organizacijama, donošenje politika rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti i programa za profesionalni razvoj žena, veće učešće muškaraca u raspodjeli porodičnih obaveza, veća pregovaračka moć žena i njihova ekonomska samostalnost i obrazovanje, povećanje broja preduzeća koja vode žene i novi modeli liderstva koji umanjuju ili brišu rodne razlike.

16 Zanimljiv je primjer na koji način Tom Falk, predsjednik kompanije Kimberly-Clark, uspijeva da objasni ljudima zašto je bitno da u timu budu i žene i muškarci: „Ustanem i kažem: ‘Vi i ja ćemo izabrati najbolji tim u ovoj prostoriji. Ja biram samo između ovih 50 na lijevoj strani, a vi možete da birate iz cijele prostorije. Čiji tim će biti bolji?’” (objavljeno u magazinu Glamour 09.04.2014, <http://www.glamour.com/inspired/blogs/the-conversation/2014/04/why-companies-need-to-hire-mor.html>, moj prevod).

### III.2.4 *Feminističke teorije liderstva i feministička kritika liderstva*

Kako objašnjava Vetter (2010), postoji mnogo feminističkih teorija o moći, autonomiji, građanstvu, predstavljanju i etici, koje su povezane sa, ali ne i istovjetne sa feminističkim liderstvom. Feministički radovi o liderkama su uglavnom u oblasti političkog djelovanja, sa uglavnom empirijskog ili opservatornog stanovišta, ili su autobiografskog ili biografskog karaktera, puni anegdotalnih i istorijskih detalja, iskustveno vrijedni i značajni, ali teorijski tanki. S druge strane, teorije o liderstvu se predominantno nalaze u drugim disciplinama – menadžment, biznis, obrazovanje, psihologija. Vetter smatra da razlog za ovo relativno pomanjkanje feminističkih teorija o liderstvu proističe upravo iz prirode feminizma i distinkcije javno/privatno koja je stalni predmet feminističkih debata. Liderstvo je dio javne sfere kojom dominiraju muškarci, dok se ženama predominantno pripisuje mjesto u privatnoj sferi, u domenu porodice i društvenih odnosa. Feminizam se opire maskulinim oblicima moći, koji korijen imaju u patrijarhatu, a koji se prvenstveno oslanjaju na dominaciju, a sa druge strane feminizam takođe pokušava unaprijediti položaj žena u upravo onim maskulinim oblicima moći u kojima je to moguće, kao što su demokratija, liberalizam i socijalizam. Iz ovih razloga, feminizam ima ambivalentan stav prema moći i liderstvu – s jedne strane, da bi se postigli ciljevi unapređenja položaja žena, mora postojati liderstvo, a sa druge strane, to uključuje u osnovi „muške” koncepcije liderstva koje veoma često ne pogoduju ženama. S tim u vezi, nije ni čudo što je feminističko liderstvo opterećeno konfliktnim stajalištima i ciljevima. Žene se nalaze u procjepu između stvarne potrebe da budu liderke, naročito u vremenima kriza, i želje da sarađuju sa drugima, bez velikih muškocentričnih „hijerarhija”, kako bi se promjene postigle. Žene koje postanu liderke su u procjepu između očekivanja da se one ponašaju kao „pravi”<sup>17</sup> lideri – da su dominantne i agresivne, da kontrolišu stvari, preuzimaju rizike i zapravo da odražavaju „muške” karakteristike

17 Navodnici su stavljeni, jer riječ „pravi“ označava društveno ukorijenjene pretpostavke o liderstvu koje su pune rodnih stereotipa i podrazumijevaju neprikosnovenost muškog lidera.

liderstva, a sa druge strane očekivanja da unose noviji, inovativniji pristup, koji uključuje saradnju, uvažavanje, razumijevanje i empatiju u rješavanje problema<sup>18</sup>. Upravo su ove dileme prisutne u feminističkim teorijskim raspravama. Iz svih ovih razloga pomanjkanja teorija o feminističkom liderstvu, Vetter je iz različitih debata o moći, autonomiji, građanstvu i predstavljanju pokušala izvući bolje razumijevanje kako bi to feminističke teorije liderstva mogle i trebalo da izgledaju, polazeći od porijekla ovih debata u istoriji političke misli, koja je postepeno prepoznavala žene kao stvarne subjekte svojih teorija. Ona je analizirala političke teorije, počev od antičke grčke i rimske misli, preko srednjeg vijeka, teorije o božanskom pravu, teorija društvenog ugovora, političkih teorija 19. vijeka sa naročitim naglaskom na Marksovu teoriju i Džona Stjuarta Mila, te savremene političke teorije i utvrdila da je istorija političke misli dala široke ali često kontradiktorne osnove na kojima se mogu graditi feminističke teorije liderstva. Kako Vetter smatra, i dalje je prilično nejasno do koje mjere se žene mogu osloboditi i kreirati vlastite diskurse moći. Tek u 20. vijeku značajno se razvija feministička teorija. Feminističke teoretičarke su razvijale svoje teorije u odnosu na probleme koje su uočavale u radovima svojih muških prethodnika i na osnovu toga su kreirale vlastite pristupe. Najviše su se bavile teorijama moći, vlasti i pitanjem reprezentacije, pa Vetter izdvaja nekoliko savremenih feminističkih teorija koje se primjenjuju u sadašnjim trendovima teorije feminističkog liderstva:

### **1. Liberalizam i feministička teorija**

Vetter izdvaja rad Carole Pateman koja preispituje Lokove koncepte slobode, pristanka i reprezentacije koje smatra duboko problematičnim u odnosu na žene i predlaže visoko participatoran i duboko egalitaran politički sistem u kojem će se pokornost transformisati u obavezu. Teorija liderstva koja proizilazi iz toga je takođe duboko egalitarna: lideri i njihovi sljedbenici su obavezni jedni prema drugima i prema građanima, a ne prema državi. Iako kritikuje teoriju društvenog ugovora, njena teorija je bliska

---

18 Svakako je problematično to da etika brige isključuje etiku pravde, i obrnuto.

Rusoovom razumijevanju participatorne demokratije i njegovim zahtjevima za političko liderstvo. Druge teoretičarke su takođe težile ka reformi liberalne demokratske države i njenih stajališta o liderstvu. Susan Moller Okin predlaže da se Lokove patrijarhalne tendencije prevaziđu političkim reformama kojim će se restrukturisati porodični i politički život kako bi to bilo u skladu sa ravnopravnošću i slobodom u javnom životu; žene i muškarci treba jednako da učestvuju i u brizi o djeci i na poslu, a njihove plate da budu jednake; u slučaju razvoda braka, potrebno je osigurati da muškarci i žene imaju jednake finansijske mogućnosti. U analizi Susan Moller Okin, Vetter zapaža da bi prave feminističke liderke trebalo da sprovedu politike socijalne zaštite koje stvaraju egalitarnije, rodno neutralno društvo, što odgovara savremenim nastojanjima i politikama za pomirenje privatnog, porodičnog i profesionalnog života. Vetter takođe zaključuje da duboki i uporni otpori u sprovođenju ovakvih politika nisu samo rezultat rodno obojenog popularnog otpora, već je moguće da su duboko ukorijenjeni u samim teorijama koje ih čine mogućim i poželjnim (Vetter, 2010).

## 2. Marksistički feminizam

Vetter ovdje izdvaja teoretičarku Catharine MacKinnon, koja dolazi do istih zaključaka kao Okin, ali drugim putem, jer usvaja marksistički pristup. Upoređujući ugnjetavanje žena sa ugnjetavanjem proletarijata, MacKinnon tvrdi da muškarci teže da unapređuju svoje blagostanje na račun dobrobiti žena. Na primjer, oni kreiraju zakone o silovanju kojima je svrha gonjenje ovih djela i kažnjavanje počinitelaca, a u stvarnosti se ovi zakoni zaobilaze i time se u stvari ohrabruje i perpetuiira seksualni napad. Ona to objašnjava činjenicom da su muškarci kreirali patrijarhalni oblik države koja treba da osigura apsolutnu kontrolu nad ženama. Rješenje, po MacKinnon, bilo bi da žene imaju apsolutnu kontrolu nad svojim tijelom, pristup pobačaju i reproduktivnim tehnologijama; da se zakoni reformišu kako bi se izbjegla stigmatizacija žena i izmijenio standard „pristanaka” standardom „prisile”, uključujući fizičke i svake druge oblike prinude; da se pornografija stavi van zakona

jer perpetuira seksualnu objektifikaciju žena. Vetter upoređuje rezultate pristupa Okin i MacKinnon i zaključuje da su obje ciljale na mobilisanje podrške za politike socijalne zaštite i programe koji su namijenjeni dobrobiti žena. Ono što je i dalje nejasno je kako očekivati da duboko patrijarhalna država sama reformama mijenja ono što je u suštini rodnih režima problematično (Vetter, 2010).

### 3. Etika brige i feminističko liderstvo

Na osnovu Rusoovih tendencija da oblikuje različite, ali komplementarne uloge za žene i muškarce, neke feminističke teoretičarke su razvijale ideju o „ženskim” vrlinama, kao što su saosjećanje i briga, koje su ukorijenjene u žensko iskustvo podizanja djece, kako bi ih primijenile u političkom životu. Ovaj pristup se uobičajeno naziva „feminizam razlika” jer teži da rasvijetli različitosti između žena i muškaraca i bez transformisanja ovih razlika u izvore rodne nejednakosti. Vetter izdvaja Joan Tronto i „etiku brige”, kojom se briga kao vrlina u privatnoj sferi prenosi na politički život i javnu sferu. Etika brige ima nekoliko komponenti: pažljivost prema potrebama drugih; odgovornost kao set obaveza i dužnosti u različitim kontekstima; kompetencije u pogledu ostvarivanja željenih ciljeva i rezultata; i odgovornost onih koji primaju brigu. Ovakva etika brige se može primijeniti na feminističke teorije liderstva jer se veoma često liderke pozivaju na saosjećajnu, empatičnu, saradljivu prirodu i rad za socijalnu pravdu, ali ona može dodatno pojačati negativne rodne stereotipe. Vetter ovdje takođe suprotstavlja dvije teorije liderstva: teoriju „Great Woman” nasuprot teorije „Great Man”. Prva se fokusira na žene lidere koje su više spremne na saradnju i podršku, pune razumijevanja, nježne, emotivne i ranjive. Prema ovoj teoriji, žene lideri takođe imaju veću „emotivnu inteligenciju”, u smislu sposobnosti da efikasno zapaze, koriste, razumiju i upravljaju emocijama na radnom mjestu. Međutim, iako su ove karakteristike veoma bitne u liderskim situacijama, dešava se da žene, koje ne ispoljavaju ove osobine, trpe protivudar<sup>19</sup> ili bivaju isključene iz

19 Eng. „backlash”: termin je iskovala Susan Faludi 1991. i odnosi se na sve pokušaje da se žene osujete, zavade i izoluju u svojim nastojanjima za ravnopravnošću, nezavisnošću i autonomijom (Faludi, 1993).

liderskih pozicija. Ova teorija takođe prenaglašava razlike između muškaraca i žena i njihove pristupe liderstvu, čime se stvara nepotrebna i štetna polarizacija. Ako bi se slijedio pristup Tronto, ne bi bilo ove polarizacije, već bi etika brige bila rodno neutralna i odnosila se na sve vrste liderstva, na muškarce i na žene podjednako. Takođe, i emocionalna inteligencija treba da odražava vještine važne za muškarce i žene (Vetter, 2010).

#### 4. Fukoovski i diskurzivni feminizam i liderstvo

Mnoge feminističke teoretičarke su proučavale, na osnovu Foucaultovih ideja o moći i diskursu, na koje načine formalne i neformalne institucije, diskursi i prakse ugnjetavaju žene. One su locirale mehanizme moći i povećale svijest o njihovim učincima, naročito kada ih žene internalizuju i perpetuiraju. Feminističke teoretičarke su kritikovale Foucaulta, jer nije otišao dalje od kritike i artikulisao teoriju otpora i političkog dejstva. Kako Vetter ističe, znati kako mehanizmi moći rade nije isto kao i znati kako im se oduprijeti. Vetter smatra da su Foucaultove analize moći plodno tlo za feminističke teorije liderstva kako bi se otkrilo šta to u postojećim diskursima o liderstvu koči žene. Na primjer, teorije koje se uglavnom bave osobinama koje čine velike lidere obično ističu vrijednosti i osobine koje se uglavnom vezuju za moćne muškarce: dominantnost, samopouzdanje, muževnost, razum, harizma i odlučnost. Ovo su teorije liderstva „Great Man”. Pošto su muškarci većinom lideri, onda je i logično da oni oblikuju dominantne diskurse o liderstvu, a rezultat je kultura u kojoj se lideri vrednuju po maskulinim kriterijima, a oni koji se u to ne uklapaju (žene) smatraju se inferiornim liderima. S druge strane, kada žene pokušaju da ispolje osobine maskulinog liderstva, bivaju kritikovane kao nedovoljno ženstvene. Međutim, feminističke teorije liderstva teško pronalaze alternativna stajališta koja bi činila širi pokret otpora. Umjesto toga, feminističke liderke mogu iskoristiti Foucaultove analize da otkriju mehanizme moći na mikro nivou i da im se odupiru pojedinačno, od slučaja do slučaja. Jedno je razumjeti kako ovi diskursi o liderstvu rade na štetu žena, a druga stvar je smisliti alternativni diskurs koji će osnažiti žene. Druge

feminističke teoretičarke su težile da transformišu teoriju diskursa na način koji će osnažiti žene. One su se okretale Jürgenu Habermasu, koji tvrdi da je Foucault otišao predaleko u kritici znanja i istine kao mehanizama moći i on teži da sačuva „emancipatorne” tendencije ranijih teorija znanja i istine, a da ne bude žrtva njihovih štetnih uticaja. Iris Marion Young, na osnovu Habermasovih teorija, izvodi feminističku alternativu koja je visoko participativna, egalitarna i demokratska. Ona kritikuje teoriju dogovorne demokratije koja ne prepoznaje da nema idealnih uslova za učesnike u političkoj areni, da je ona puna konflikata, problema, predrasuda i kriza što utiče na nejednakosti između ljudi, kojima su naročito pogođene žene i manjine. Zato Young insistira na pristupu koji će uključiti sve aktere u politički diskurs i skicira feminističku teoriju reprezentacije koja treba da osigura najviši nivo nadležnosti i odgovornosti za najveći broj ljudi. Njena teorija reprezentacije uklapa se u sadašnje trendove liderstva žena. Na primjer, transformaciono liderstvo je u velikoj mjeri primjenjivo na potrebe žena lidera jer zahtijeva ravnotežu između bivanja uzorom i osnaživanja sljedbenika, na osnovu povjerenja, pouzdanja i kreativnosti. Kao rezultat, transformaciono liderstvo je u skladu sa feminističkim principima uključenosti, saradnje, različitosti i osnaživanja (Vetter, 2010).

Vetter zaključuje da se feministička objašnjenja moći, autonomije i reprezentacije mogu kombinovati sa savremenim učenjima o liderstvu u oblasti psihologije, obrazovanja, upravljanja i biznisa i političkih nauka, kako bi se kreirale feminističke teorije liderstva. Razmatrajući istorijski političku misao, ona je utvrdila da su žene postepeno uključene kao legitimni subjekti teorijskih istraživanja. Drevna i srednjovjekovna politička misao su imale par izuzetnih ženskih figura, ali do pojavljivanja teorije društvenog ugovora i Lokovog liberalizma, žene nisu ni potencijalno razmatrane kao slobodni i ravnopravni građani. O njima se govorilo kao o ugnjetenima kojima treba oslobođenje kako bi postale građanke u punom smislu. Ovakav razvoj bio je neophodan da bi žene mogle biti uopšte zamišljene na liderskim pozicijama i da bi se o tome moglo teoretisati. Na osnovu teorije



društvenog ugovora, marksizma i postmodernizma, feminističke teorije su donijele inovacije koje su ponudile osnov za feminističke teorije liderstva, koje mogu da podstaknu promjene tako što će razjasniti porijeklo različitih liderskih praksi i obezbijediti alternative ako je potrebno (Vetter, 2010).

Stanovište slično Vetter dijele i Mišić-Andrić i Markov (2012) koje su analizirale diskurs liderstva sa feminističkog stanovišta i utvrdile nedostatak u dosadašnjim proučavanjima liderstva koji se odnosi na rodni aspekt. Odnosno, jasno je da dominantni diskurs liderstva posmatra muškarca kao normu, a žene kao izuzetak od norme, a ignorisanje rodnog aspekta u teorijama liderstva uticalo je na ozbiljne praznine u teoriji i istraživanjima, što dovodi do „nevidljivosti” žena u oblasti liderstva. Autorke su takođe konstatovale da, sa promjenama u korporativnoj kulturi, fleksibilnih formi rada, decentralizacije i umrežavanja, dolazi i do promjene oblika upravljanja, gdje se sve više brišu razlike između pretpostavljeno „muških” i „ženskih” liderskih stilova i traže novi stilovi i pristupi koji će biti efikasniji i inkluzivniji. Te promjene u teorijskom i istraživačkom diskursu, kako je i ranije konstatovano, feminističke teorije, kao i feministički i drugi društveni pokreti doprinijeli su značajnijem ulasku žena u lidersku arenu i njihovoj „vidljivosti” u ranije predominantno muškim hijerarhijama. Mišić-Andrić i Markov su razmatrale različite dominantne pristupe liderstvu i izdvojile sljedeće feminističke teorije liderstva (Rosemarie Tong, 1998, u Mišić-Andrić i Markov, 2012):

### **1. Feministička teorija o reformi roda**

Ovaj pristup se bavi rodnim razlikama između žena i muškaraca, koje se stiču socijalizacijom kroz različite rodne uloge i dovode žene u poziciju da su manje osposobljene za takmičenje u poslovnom svijetu od muškaraca. Ako bi one razvijale određene vještine i sposobnosti, ovih razlika više ne bi bilo. Jedno od pitanja u okviru ove teorije je bilo i da li postoje razlike između žena i muškaraca u liderskom ponašanju. Empirijskim dokazima utvrđeno je da nema razlika između žena i muškaraca kada se radi o liderstvu

orijentisanom na međuljudske odnose i liderstvu orijentisanom na zadatke, ali postoji razlika u stilovima liderstva, da žene više od muškaraca koriste demokratski stil liderstva. Takođe, postoje male, ali značajne razlike kada se u pitanju transformaciono liderstvo, jer je utvrđeno da ga žene više koriste od muškaraca.

Ova teorija bila je značajna jer je osvijetlila razlike između žena i muškaraca koje do tada nisu bile uopšte u fokusu istraživača i teoretičara, što je ipak prvi korak za prevazilaženje rodni nejednakosti. Jedno od ograničenja ove teorije vezano je za pojednostavljeno razumijevanje roda i njegovog odnosa prema transformacionom liderstvu, jer su u obzir došle biološke razlike, ali ne i vrlo kompleksna dinamika koja podstiče rodne razlike. Drugo ograničenje se odnosi na pitanje društvene cjeline i kritičkog ocjenjivanja, jer, osim pola kao statističke varijable, nije bilo dovoljne uključenosti konteksta i kulturnih obrazaca u samim istraživanjima, koji bi rasvijetlili složenost rodni odnosa. Zbog stajališta da je ženama moguće da se uklope uz neke manje promjene u organizaciji, ove teorije nisu dovele do značajnijeg pomaka i promjena korporativne kulture. Žene i dalje ostaju marginalizovane na liderskim mjestima.

## **2. Feministička teorija o rodnom otporu: prednost žena**

Kao suprotnost teoriji o reformi roda, pojavila se teorija o rodnom otporu, koja se zalaže za prihvatanje rodni razlika. Ova teorija počiva na specifičnim iskustvima žena, koja su različita od iskustava muškaraca. U okviru ovog pravca javljaju se različite feminističke teorije: radikalni feminizam, psihoanalitički feminizam, standpoint feminizam i drugi. Radikalne feministkinje isticale su da je društvo kreirano po formi muškarca i da je potrebno stvoriti drugačiji sistem u kojem žene neće biti podređene muškarcima, predlažući opciju zamjene „muške” kulture „ženskom” kulturom. Sa aspekta efektivnosti liderstva, u okviru teorije rodni otpora, pozitivno se naglašavaju načini saznanja (intuicija, duhovnost) i osobine (osjećajnost, briga o drugima) koje se pripisuju ženama. Kada je u pitanju transformaciono liderstvo, jedan pravac istraživanja teži ka stvaranju rodne ravnoteže i

novog ideala liderstva koji kombinuje najbolje od muškaraca i žena, a drugi pravac je bio usmjeren na ženske prednosti, kao što su briga o potrebama saradnika i okrenutost ka razvoju.

Ove teorije ukazuju na potrebu promjene postojećeg diskursa da su samo ženske karakteristike važne za transformaciono liderstvo ili da su važne zajedno sa muškim karakteristikama (androgina perspektiva). Ograničenje ovog pristupa su malobrojna istraživanja i skromna metodologija, a jedno od ograničenja je tzv. „paradoks roda”, koji je opisala Judy B. Rosener kao pojavu da je rod relevantan ako se karakteristike i ponašanja žena percipiraju kao negativna ili male vrijednosti, a rod se smatra irelevantnim ako se karakteristike i ponašanja žena percipiraju kao pozitivna i vrijedna. Prema tome, ako vrednujemo karakteristike i ponašanja žena, možemo promijeniti način shvatanja liderstva, ali žene neće dobiti prednost. Još jedno ograničenje ove teorije je što se iskustva i osobine žena smatraju nepromjenjivim i uniformnim, što nije tako imajući u vidu druge vrste razlika (etnicitet, klasa, religija, seksualna orijentacija itd).

### 3. Feministička teorija o rodnoj pobuni

Ova teorija preispituje postojeći rodni sistem, odnosno preispituje definisanje „žena”, „ljudi”, „ženskosti”, „muškosti” i „različitosti”. Prema ovom teorijskom okviru, rod je društveno konstruisan i oblikuje asimetrične odnose moći između žena i muškaraca, a ta asimetričnost moći je povezana i sa kontekstom (društvene i političke okolnosti) i drugim društvenim kategorijama razlikovanja (rasa, klasa, etnicitet itd). Za ovaj teorijski okvir karakteristične su sljedeće teorije: post-strukturalistički/post-moderni feminizam, multikulturalni feminizam i društveno konstruisani feminizam. U okviru ovih teorija bilo je malo naučnih studija o liderstvu (nijedna o transformacionom liderstvu), koje su različitim metodama utvrdile privilegovanje muških karakteristika u liderstvu.

Doprinos ovih teorija je u ispitivanjima kako teorije liderstva utiču na formiranje rodnih sistema, što doprinosi saznanju o ovom fenomenu,

ali ne ide dalje od toga. Ograničenje predstavlja i to što se u ovim istraživanjima rod posmatra ograničeno i smatra se prilično nevažnim, a ograničenja takođe predstavlja i nedostatak akcije za promjenu.

Kroz ovu analizu feminističke kritike liderstva, Mišić-Andrić i Markov su zaključile da i pored muškocentričnog pristupa domenu liderstva koji je dugo dominantan u teoriji i istraživanjima, feministička perspektiva može dati izuzetno važan doprinos proučavanjima složenosti roda i liderstva, doprinoseći na taj način boljem razumijevanju rodnih nejednakosti u hijerarhijama društvene moći. Otkrivanje dubinskih uzroka za ove nejednakosti je prvi korak u akciji za promjene.

### III.3 Pregled stanja – od globalnog do lokalnog

Kako potvrđuju teorija i praksa, a zahvaljujući većoj pažnji naučnika i istraživača rodnim aspektima liderstva i upravljanja<sup>20</sup>, empirijski je utvrđen rodni disbalans na liderskim pozicijama, te da se žene susreću sa nizom prepreka da bi ostvarile mogućnost da budu liderke. U ovom dijelu krenućemo najprije od globalnih podataka i međunarodnih istraživanja (koja su brojna, ali ćemo prikazati rezultate onih koji su među dostupnim bili najzanimljiviji s obzirom na predmet ovog rada), zatim ćemo prikazati rezultate relevantnih istraživanja u regionu i na kraju podatke i dostupna istraživanja u samoj Bosni i Hercegovini.

---

20 Između ostalog pogledati: Lortie-Lussier and Rinfret, 2005; Lyon and Woodward, 2004; Powell, Butterfield and Parent, 2002; Alimo-Metcalfe and Alban-Metcalfe, 2005; Periton, 2006; Hoyt and Blascovich, 2007; Collinson, 2005; Elliot and Stead, 2008; Ford, 2006; Hearn and Piekari, 2005; Schnurr, 2008; Nicolaou-Smokoviti, 2007; Vianello, 2004; Chugh and Saghal, 2007; Blair-Loy, 2001; Boatwright and Forest, 2000; Browne, 2000; Christman and McClellan, 2008; Collard, 2001; Eddy and VanDerLinden, 2006; Falter Mennino and Brayfield, 2002; Gleeson and Knights, 2008; Haas, 2005; Hamilton, 2006; Hantrais and Ackers, 2005; Hultin, 2003; Itzhaky, 2003; Kephart and Schumacher, 2005; Loder, 2005; Lumby, 2006; Rusch, 2004; Sherman, 2000; Sherman, 2005; Stelter, 2002; Sullivan, 2004; Winter, Neal and Waner, 2001; Young and McLeod, 2001.

Šta nam kažu globalni podaci? Izvještaj „The World’s Women 2010. Trends and Statistics” Odjela za ekonomske i društvene poslove Ujedinjenih nacija iz 2010. godine pokazuje da širom svijeta postoji rodni disbalans na položajima odlučivanja i moći. Žene su podzastupljene u najvišim zakonodavnim organima (prosjeck 17%). Toliki je udio žena na ministarskim pozicijama, a samo 7 od 150 šefova država i 11 od 192 premijera su žene. Slična situacija je i na lokalnom nivou vlasti: žene su podzastupljene u lokalnim parlamentima u svim regionima svijeta, a žena (grado)načelnica je još manje. U privatnom sektoru žene se najčešće nalaze u odborima direktora velikih kompanija, ali je njihov broj i dalje nizak u odnosu na broj muškaraca. Nadalje, „stakleni plafon” ometa pristup žena liderskim pozicijama u privatnim kompanijama, što je naročito vidljivo u najvećim korporacijama, u kojima opstaje dominacija muškaraca. Od 500 najvećih svjetskih korporacija, samo 13 ima žene na najvišim pozicijama (*The World’s Women 2010*: X). Ovaj izvještaj konstatuje sljedeće trendove: zastupljenost žena u nacionalnim parlamentima se povećava sigurno, ali sporo; 18 od 23 zemlje koje imaju preko 30% žena u donjem domu ili jednodomnim parlamentima sprovode neku rodnu kvotu<sup>21</sup>; širom svijeta, jedan od šest članova kabineta (ministarske pozicije) je žena; žene čine manjinu među lokalnim odbornicima i petinu među (grado)načelnicima u 73 od 77 zemalja ili područja; samo 13 od 500 najvećih svjetskih korporacija imalo je ženu na čelu u 2009. godini, a sličan obrazac se zapaža i u zemljama Evropske unije. U poređenju sa podzastupljenošću žena u zakonodavnoj, izvršnoj i sudskoj vlasti na svim nivoima, te državnoj

---

21 Pitanje kvota, odnosno prerogativa učešća žena kao privremene specijalne mjere, je stalno aktuelno, uprkos mnogim mišljenjima da to nije potrebno, da se time „diskriminišu muškarci”, te da je važnije da bude „kvalitetan kandidat” nego žena, čime se ponovo dovodi u pitanje da je žena kvalitetan kandidat (što se često čuje u diskusijama na temu kvota). Ovdje se nećemo baviti argumentacijom u korist kvota, ali je za ovaj rad bitno pomenuti da i sam izvještaj „The World’s Women 2010” na stranici br. 113 navodi da „prema klasičnoj teoriji o ponašanju manjina, žene koje su uspješne u muškom svijetu teže da apsorbuju dominantnu kulturu do te mjere da se odvajaju od drugih žena, manje vrednuju svoj uspjeh i opažaju svaku diskriminaciju sa kojom se susreću kao rezultat svojih nedostataka. Potrebno je da manjina ima određeni minimum od 30-35%, da bi mogla uticati na kulturu grupa i olakšati povezivanje između članova grupa” (United Nations Division for the Advancement of Women, 1992).

upravi, stanje u privatnom sektoru je još gore (*The World's Women 2010*:112-125).

Jedno od zanimljivih istraživanja na međunarodnom nivou sproveli su Ann Howard i Richard S. Wellins, za potrebe izrade izvještaja Global Leadership Forecast 2008/2009. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 12.208 lidera iz 76 zemalja svijeta i skoro 1500 organizacija i poslovnih subjekata, a upitnik je bio dostupan na 11 svjetskih jezika. Radi izrade posebnog izvještaja koji se odnosio na liderstvo žena, odabran je uzorak ispitanih koji su identifikovali svoj pol: 10.006 lidera (3.807 ili 38% žena i 6.199 ili 62% muškaraca) iz 376 organizacija. Osim upitnika, za potrebe izvještaja a radi sticanja uvida u lična iskustva, sprovedeni su intervjui sa 23 liderke iz SAD, Kine i Velike Britanije. Istraživanje je pokazalo sljedeće rezultate:

- Najveći broj žena, gotovo polovina, nalazi se na prvom (najnižem) upravljačkom nivou, a kako raste pozicija u hijerarhiji, opada broj žena, da bi ih na najvišim upravljačkim pozicijama bilo tek 21%, što je u suprotnosti sa sve većim procentom žena koje imaju visoke kvalifikacije i sa udjelom žena u radnoj snazi. Žene i dalje sporo napreduju ka najvišim pozicijama.
- U najvećim globalnim regionima, veća je vjerovatnoća da će žene, nego muškarci, spasti sa upravljačke ljestvice prije nego što stignu do vrha. Jedan važan razlog za ovu pojavu je to što žene nisu imale jednak pristup iskustvima razvoja (kao što su programi za razvoj visokog potencijala) koja bi ih pripremila za najviše pozicije. Imajući u vidu da je potrebno otprilike 10 godina za napredovanje na visoke pozicije, ovakvi programi su neophodni da bi pripremili lidere za ključne pozicije.
- Mnogo više muškaraca identifikovano je kao visok potencijal („high potentials”) nego žena, na svakom upravljačkom nivou. Među direktorima, 50% je više muškaraca nego žena identifikovano kao visok potencijal. Postavljanje žena na visoke pozicije da bi se zadovoljile kvote ili politike

organizacije, a bez pripreme kroz programe za visoki potencijal, obuke i iskustveno učenje, stavlja ih u poziciju neuspjeha. Obuke i podrška su naročito neophodni pri svakom prelasku na viši upravljački nivo.

- Organizacije obezbjeđuju manju podršku ženama dok se penju na upravljačkoj ljestvici. Posljedica toga je i otežan prelazak žena na više pozicije zbog manjka ženskih uzora i mentorki.
- Muškarci dvostruko češće od žena imaju priliku da steknu iskustva u multinacionalnom okruženju, što je veoma važna mogućnost za razvoj potencijala. Ovo je prisutno na svakom nivou zaposlenja.
- U privrednim granama u kojima preovladavaju muškarci, veća je vjerovatnoća da će žene spasti sa upravljačke ljestvice prije nego što dostignu najviši položaj. U granama u kojima je uravnotežen rodni omjer na prvom nivou upravljanja, jedna trećina žena spadne sa ljestvice napredovanja prije nego dostigne najviši status. Manja je vjerovatnoća da će žene ispasti sa ljestvice, ako je njihov broj na upravljačkim pozicijama bio jednak kao i broj muškaraca, nego kad su u manjini. U granama u kojima je više žena na upravljačkim pozicijama najnižeg nivoa, i dalje muškarci preovladavaju na najvišim nivoima upravljanja.
- Kada je više žena liderki, dešava se „protivudar” ili „backlash” (dokazano na uzorku u oblasti zdravstva u SAD), što se objašnjava time da „previše” žena na liderskim pozicijama predstavlja prijetnju za muškarce i oni tada preduzimaju diskriminatorne korake kako bi zaštitili svoje položaje i moć odlučivanja. Jedan od tih mehanizama je masovno favorizovanje muškaraca u programima za razvoj visokog potencijala, kao i netransparentnost ovih programa (42% ispitanih je reklo da nije znalo za ove programe). Nedostatak transparentnosti je prepreka za žene i kad se radi o ocjeni učinka i potencijala – povjerljivost ocjena je plodno tlo za rodnu diskriminaciju.

- Mnogi muškarci i dalje imaju negativne stavove prema liderkama. Iako oni javno izražavaju manje diskriminatornih uvjerenja i ponašanja, sada se uočavaju pojave kao što su „moderni seksizam” ili „neoseksizam” (Alksnis, Desmarais i Curtis, u Howard i Wellins, 2008:18). Umjesto diskusije o tradicionalnim ulogama žena, diskriminatorni stavovi su usmjereni više na žene i rad. Ovo nije prolazni fenomen: muškarci u poslovnim školama imaju skoro iste stavove prema liderkama kao menadžeri prije 15 do 30 godina (Duehr i Bono, u Howard i Wellins, 2008:18). Ovi stavovi potkopavaju efikasnost žena jer utiču na njihovo samopouzdanje i oštećuju njihove odnose s drugima. Oni također utiču na odluke organizacija o upošljavanju, promovisanju i plaćanju liderki (rodni jaz u prihodima uporno opstaje).

Howard i Wellins su također izradili i preporuke za organizacije i za žene. Organizacije treba da: formalizuju planiranje uspješnosti; jednako ocjenjuju učinak; učine razvoj demokratičnijim; obezbijede mentore ženama; omoguće ženama međunarodno radno iskustvo; poboljšaju i učine ravnopravnom podršku prelasku na više nivoe napredovanja; prilagode politike ljudskih resursa uzevši u obzir porodicu (drugim riječima, da budu „family-friendly”). Žene treba da: jasno izraze svoje namjere za napredovanjem; razmotre multinacionalne mogućnosti; ponašaju se drugačije od rodnih stereotipa; ne čekaju nego aktivno traže mogućnosti za napredovanje; budu pozitivne.

Od međunarodnih izvora također ćemo navesti i istraživanje (Manning, 2008) provedeno u okviru četvrtе Međunarodne konferencije za žene u javnoj upravi, u okviru programa za razvoj liderstva žena Nacionalne škole za upravu Velike Britanije, na kojoj je učestvovala 131 delegatkinja<sup>22</sup>, iz Belgije, Bermuda, Bosne i Hercegovine, Kanade, Njemačke, Pakistana, Irske, Južne Afrike, Ruande, Švedske, Švajcarske, Tunisa i Velike Britanije. Rezultati

---

22 Među njima i autorka ovog rada.



istraživanja pokazali su sljedeće rezultate: delegatkinje su razmislile o vremenu svojih najvećih uspjeha u karijeri koje bi mogle okarakterisati kao vrijeme „najboljih trenutaka i najvećeg uticaja” i odgovorile su na pitanje koji faktori su postojali kada su djelovale najbolje moguće:

- Posjedovanje energije i odlučnosti da se stremi ka izazovu; savladavanje teških situacija i dovoljna opredijeljenost da se nastavi dalje;
- Samopouzdanje i volja da se radi na sebi; posjedovanje snažnog osjećanja sopstvenog ja (self); razvijanje sposobnosti samoobnavljanja (regeneracije); biti „sa obje noge na zemlji” i oslanjanje na sebe; posjedovanje velike energije;
- Izvlačenje najboljeg iz ljudi i tima; znati važnost mreža; zabavan rad u timu i sa kolegama; podjela odgovornosti; rad u saradnji;
- Podrška i visok stepen povjerenja od drugih;
- Otvorenost i volja za učenjem; korištenje (osvajanje) prilika i šansi; žudnja za učenjem i učenje iz pozitivnih uzora;
- Snažna strast (žar) i vrijednosti; posjedovanje integriteta koji pokreću vrijednosti; odvažnost i smjelost;
- Posjedovanje jasne vizije i ciljeva sa višestrukim opcijama; briga o ostvarenju ciljeva.

Nakon identifikovanja „najboljih trenutaka i najvećeg uticaja”, delegatkinje su razmatrale unutrašnje i spoljne uslove za uspjeh. Unutrašnji uslovi su faktori koji su povezani sa psihološkim unutrašnjim stanjem, a spoljni uslovi se odnose na kontekstualne i eksterne faktore koji utiču na žene. Gotovo trećina ispitanica je navela „vjerovanje u sebe i samopouzdanje” kao značajan unutrašnji uslov kada su bile najuspješnije. Ovaj nalaz potvrđuje dokaz iz istraživanja od 2007. godine (Manning, 2007) koje je otkrilo da je pomanjkanje samopouzdanja i vjere u sebe značajna barijera za napredovanje žena u karijeri i nalazi se među pet najvećih prepreka. Pomanjkanje pristupa podršci mentora/mentorki ili osoba istog statusa ili mreža je preovladavajući eksterni faktor za otežan uspjeh žena u karijeri.

Kako navodi Manning, dalja analiza otkrila je da podrška i ohrabrenje dolaze iz brojnih ličnih i organizacionih resursa, uključujući roditelje, partnere, osobe istog statusa, tim, druge kolege i kolegice, više rukovodioce, mentore/ke, uzore, institucionalnu podršku za brigu o djeci. Zanimljivo je to što su najbitnije reference bili ljudi, veze, i unutrašnja vjera i samopouzdanje. Ovo istraživanje pokazalo je da, kada postoje ovi faktori, žene mogu doći do najvećih postignuća.

Regionalna istraživanja potvrđuju mnoge od globalnih trendova, ali i daju određene uvide u stavove i stvarnost u našem društvenom kontekstu. Istraživanje (Radović Marković, 2007) koje je provedeno u Srbiji u nekoliko većih gradova (Beogradu, Nišu i Novom Sadu) tokom 2000. godine, pokazalo je da među 1476 izabраниh ispitanika (750 muškaraca i 726 žena), čak 63% imaju povjerenja u žene i žele da ih vide na čelu svoje ili neke druge firme. Radilo se o slučajnom uzorku, koga su činili ispitanici oba pola i starosne dobi između 18 i 60 godina. Taj procenat je bio veći među muškarcima starosne dobi između 18 i 40 godina (52%), nego među muškarcima starijim od 40 godina (29%), zato što muškarci srednjih godina i stariji i dalje pretežno smatraju da žene ne treba da budu lideri u biznisu niti da se bave menadžerskim i sličnim zanimanjima, već da njih i dalje treba da obavljaju isključivo muškarci. Kako dalje opisuje Radović Marković, najkarakterističniji i najčešći odgovori kojima su pokušali da obrazlože svoj negativni stav prema ženama liderima bio je:

- „Ja sam za tradicionalni model društva, gde su žene lideri u porodici a ne u biznisu”;
- „Mi smo ovde Balkan”;
- „Ne volim žene feministkinje”;
- „Ne verujem ženama u biznisu i ne shvatam ih ozbiljno”;
- „Ne mogu da slušam da mi žena naređuje u poslu” i slično;
- „Plašim se takvih žena”.

Kako konstatuje Radović Marković, mnogi muškarci stavili su znak jednakosti između žena lidera u biznisu i žena feministkinja, za koje smatraju da su podredile porodicu i lični život karijeri kako

bi dokazale svoju superiornost u “svetu muškaraca”. Čak i oko 20% ispitanih žena svih starosnih dobi dijelilo je ovo mišljenje sa muškarcima. Oko 10% muškaraca, od ukupnog broja ispitanika, se plašilo i same pomisli ženske dominacije u poslovnom svijetu, jer bi to sasvim promijenilo odnos među polovima i po njihovom mišljenju znatno umanjilo muški autoritet, kako u društvu tako i u porodici. Shodno tome, ne bi voljeli da 21. vijek obilježe žene i njihov uspjeh u poslu.

Za razliku od muških ispitanika iz ovog istraživanja, žene su u većem broju prihvatale žene lidere, a mnoge od ispitanica, naročito među ženskom populacijom između 18 i 35 godina su i same željele da se u perspektivi dokažu kao lideri u biznisu. One su svoje mišljenje obrazlagale najčešće na sljedeći način:

- „Žene imaju iste, a možda i veće sposobnosti od muškaraca, tako da mogu da se dokažu i kao lideri u poslu”;
- „Žene su postojanije u poslu i mnogo odgovornije, tako da se njima više veruje”;
- „Novo vreme će tražiti i veći angažman žena u muškim zanimanjima, tako da će se i ženama stvoriti veće mogućnosti da pokažu i svoje liderske kvalitete”;
- „Žene su prema statistikama sve obrazovanije, a u mnogim zemljama prosečno obrazovanije od muškaraca, tako da je razumljivo što će žene postati lideri i u poslu”;
- „Muškarci su pokazali u 20. veku šta mogu i šta znaju, a 21. vek će biti vek ‘uspešnih žena’ i ‘manje uspešnih muškaraca’“.

Prema ovom istraživanju, ženama se mnogo teže pruža prava prilika u poslu da se dokažu i zauzmu lidersku poziciju. Ovim konstatacijama Mirjana Radović Marković je dodala i da postoje u velikoj mjeri ekonomski i sociološki razlozi, jer se zbog velike stope nezaposlenosti žena i nemogućnosti da nađu uopšte posao ili pak nalaze manje atraktivne ili plaćene poslove, koji su najčešće ispod nivoa njihovog obrazovanja i školske spreme, i ne pružaju im se bilo kakve razvojne mogućnosti i mogućnosti napredovanja, pa tako ni

prilika da pokažu svoje liderske sklonosti i afinitete, jer većina njih se nisu borile za liderske pozicije već za голу egzistenciju i puko preživljavanje. Takođe, Radović Marković smatra da, s obzirom na to da se mali broj žena rađaju sa liderskim kvalitetima (to važi i za muškarce), važno je naglasiti značaj permanentnog rada na sebi i ličnog usavršavanja, kako bi se razvili oni aspekti ličnosti koji doprinose postizanju natprosječnih radnih rezultata.

Istraživanje Slobodanke Markov (2006) o rodnim neravnopravnostima unutar akademske elite na Univerzitetu u Novom Sadu zasnivalo se na dvjema hipotezama: da su struktura i unutrašnja hijerarhija akademske elite rodno markirane i da je socio-kulturni kapital važan faktor za sticanje liderske pozicije, te da je ženama potrebniji ovaj kapital nego muškarcima. Neki od zaključaka ovog istraživanja su (Markov, 2006: 265-267):

- Žene su podzastupljene na svim nivoima liderske hijerarhije u akademskoj eliti, što potvrđuje slične nalaze za druge hijerarhije moći u Srbiji, a naročito kada su u pitanju pozicije sa većim finansijskim ovlaštenjima.
- Ograničavajuće okolnosti za izbor žena na liderske pozicije su: jače lobističke mreže muškaraca, indirektna uključenost u politiku gdje muškarci imaju više moći, nedovoljna transparentnost izbornih procedura (bez otvorene kompeticije i sa nedovoljnim izborom kandidatkinja).
- Kulturni kapital je obilježje koje razlikuje žene od muškaraca unutar akademske elite. Utvrđeno je da je ženama potrebniji kulturni kapital nego muškarcima da bi dostigle liderske pozicije: bolji uspjeh tokom dodiplomskog školovanja, specijalizacije u inostranstvu i iskustvo u međunarodnoj saradnji.
- Vidljiv je rodni disbalans u učešću žena i muškaraca u odborima i tijelima koja imaju važan društveni uticaj i moć, kao i finansijsku dobit. Taj disbalans je na štetu žena.
- Roditelji žena u akademskoj eliti Univerziteta u Novom Sadu imaju više obrazovanje i profesionalni status nego roditelji

muškaraca, što ukazuje na to da žene moraju nadomjestiti svoj rod boljim porodičnim resursima (Rogg, 2003:5 u Markov, 2006:266).

- Više žena nego muškaraca ima supružnike koji su doktorirali ili magistrirali, što takođe pokazuje da je ženama potrebija jača porodična podrška da bi osvojile leaderske pozicije.
- Značajan broj žena koje žive same, bez djece ili sa manjim brojem djece, u odnosu na muškarce, koji su svi oženjeni i sa više djece, pokazuje da su porodične obaveze i briga o djeci prepreke za liderke, a nisu prepreke za lidere. Ovaj nalaz pokazuje „ograničenja” za žene na leaderskim pozicijama, koje plaćaju visoku cijenu da bi bile dio elite. Zbog toga mnoge žene i ne ulaze u takmičenje za leadersku poziciju.
- Obrazovna postignuća, izbor škole i profesionalna orijentacija djece intervjuisanih članova akademske elite pokazuju jak trend kulturne samo-reprodukcije. Djeca ispitanih žena pokazuju viša obrazovna postignuća i češću orijentaciju prema akademskoj karijeri, nego djeca ispitanih muškaraca. Pretpostavlja se da u slučaju žena kulturna reprodukcija traje duže ili tokom tri generacije.
- Rodne nejednakosti u akademskoj eliti Univerziteta u Novom Sadu su i dalje velike, što znači da patrijarhalna moć i dalje uporno opstaje i još uvijek nema naznaka njenog slabljenja.

Rezultati istraživanja o akademskoj eliti u Crnoj Gori i Norveškoj (Rogg, 2006) potvrđuju slične rodne obrasce: što je viši hijerarhijski nivo leaderske pozicije, manje je žena koje ga dostignu. Zato žene moraju imati više resursa nego muškarci: naučni kapital, u obliku boljih ocjena ili dužeg naučnog rada, socijalni i kulturni kapital iz svojih porodica ili geografskog porijekla (urbano/ruralno porijeklo) ili više posvećenosti radu ili vremena uloženog u nauku (bilo kroz godine rada, bilo kroz sedmično radno opterećenje).

Kada su u pitanju istraživanja u regiji, značajno je pomenuti i istraživanja životnih priča političarki iz Vojvodine i političarki

iz Srbije (Subotički, 2012; Subotički, 2013) među kojima su neke na visokim liderskim pozicijama, a kojima se iz feminističkog metodološkog pristupa rasvjetljava kontekst u kojima se žene angažuju u političkom i javnom životu i izazovi sa kojima se suočavaju žene na putu napredovanja u politici. Životne priče političarki predstavljaju bogat istraživački materijal koji daje osnov za različite vrste naučnih analiza.

Kada su u pitanju podaci o učešću žena na liderskim pozicijama u Bosni i Hercegovini, oni nisu sasvim potpuni. Kombinovani četvrti i peti izvještaj Bosne i Hercegovine po Konvenciji UN o ukidanju svih oblika diskriminacije žena sadrži sljedeće podatke o učešću žena u javnom i političkom životu: na Opštim izborima 2010. godine, došlo je do povećanja procenta žena na kandidatskim listama (tadašnja kvota je bila 30%<sup>23</sup>). Međutim, rezultati pokazuju sljedeće: nijedna žena nije bila kandidovana za Predsjedništvo BiH (tri člana), a žena nema ni u Savjetu ministara BiH; u Predstavničkom domu Parlamentarne skupštine BiH je 19% žena; u Narodnoj skupštini Republike Srpske je 22% žena; Predstavnički dom Parlamenta Federacije BiH ima 17,3% žena; predsjednik Vlade Federacije je muškog pola, a Vlade Republike Srpske žena (nakon promjena u Vladi 2013. godine). Republika Srpska se tada jedina približila željenom zakonskom pragu od 40%: pored predsjednice Vlade, ministarske funkcije obavljalo je i pet žena, a jedna od njih je potpredsjednica Vlade, što je ukupno činilo 37,5% žena u Vladi Republike Srpske. Žene su nedovoljno zastupljene u kantonalnim institucijama, kao direktorice značajnih institucija, članice upravnih i nadzornih odbora u javnim preduzećima. U pravosuđu se takođe zapaža obrnuta piramida: žene čine većinu sudija (64%) i nešto manje od polovine tužilaca (46%), ali ne i na pozicijama predsjednika sudova i glavnih tužilaca (35% žena). U oružanim snagama i institucijama bezbjednosti i odbrane, mali je procenat žena, ali se sprovode aktivne mjere za njihovo veće učešće<sup>24</sup>. U diplomatiji je 24,5% ambasadoriki, a među konzulima

23 Kroz Akcioni plan BiH za sprovođenje UN Rezolucije Savjeta bezbjednosti 1325: Žene, mir i sigurnost.

24 Istraživanja su rađena u okviru projekta "Žene liderke XXI vijeka". Više informacija

nema nijedne žene. Svi ovi podaci govore u prilog tome da Bosna i Hercegovina ne odstupa od globalnih, odnosno evropskih trendova, kada je u pitanju učešće žena u liderstvu.

Pored statistike i opštih podataka, šta nam govore istraživanja u Bosni i Hercegovini? Jedno od zanimljivih istraživanja je dala Zilka Spahić-Šiljak u svojoj doktorskoj disertaciji „Žene, religija i politika” o **uticaju interpretativnih religijskih tradicija na angažman žene u javnom životu** u Bosni i Hercegovini – judaizam, kršćanstvo i islam”. Istraživanje je provedeno u 20 gradova i sela u BiH sa ciljem da se ispita uticaj religijskih i kulturnih nasljeđa na učešće žena u javnom i političkom životu. Ovo istraživanje je pokazalo da su ispitanici i ispitanice skloni davati socijalno poželjne odgovore kada se anketom ispituje da li bi prihvatili ženu u politici i na mjestima odlučivanja, ali kada su rađeni intervjui u fokus grupama, tada je na svjetlost dana izlazilo da i dalje preovladavaju duboko ukorijenjeni patrijarhalni stavovi, pod jakim uticajem vjerskih dogmi, prema kojima je ipak ženina primarna odgovornost porodica i materinstvo. Prema Spahić-Šiljak (2007), istraživanje je pokazalo neke od sljedećih karakterističnih stavova:

- Obaveza žene je da čuva ugled supruga i da djeluje iz pozadine, a on da bude predstavnik u javnosti.
- Muškarci bi deklarativno podržali obrazovanje i učešće žena u javnoj sferi, ali niko nije spreman napraviti preraspodjelu u privatnoj sferi kako bi se ženama to omogućilo. Porodične obaveze i materinstvo su ženine obaveze, po božjim i običajnim zakonima.
- Pravi brak ne može opstati ako žena radi šta hoće i ne sluša muža, jer je on glava porodice, države i crkve. Žena ne može biti liderka i muškarac je predodređen za to.
- Da je žena trebalo da vlada, Bog bi prvo stvorio nju. Ona je uzrok zla i muškarac se mora paziti i nikako vlast joj u ruke ne dati.

---

o projektu nalazi se na <http://zeneliderke.ba/>, što predstavlja značajan napor da se liderstvo žena što više približi javnosti i doprinese promociji i afirmaciji žena koje su liderke u različitim oblastima života i rada.

Ovo su neki ključni stavovi i stereotipi koji su prisutni u našem društvu i koji itekako utiču na neravnopravnost žena u društvu uopšte, sa naročitim naglaskom na prepreke za žene koje teže liderskim pozicijama.

Za ovaj rad su veoma značajni i relevantni i rezultati **dva istraživanja sprovedena tokom 2010. i 2011. godine u Bosni i Hercegovini**, u svrhu promocije i afirmacije liderstva žena, koja je sproveo sektor za istraživanja agencije Prime Communications, na čelu sa dr Srđanom Puhalom. Jedno istraživanje je sprovedeno sa uspješnim bosanskohercegovačkim ženama, a drugo sa novinarima i predstavnicima medija o njihovim mišljenjima na temu liderstva žena. Pošto se radi o istraživanjima novijeg datuma u Bosni i Hercegovini, a odnose se na temu relevantnu za ovaj rad, njihovi detaljni rezultati (*Žene liderke XXI vijeka: 6-9*) opisani su kako slijedi. U prvom istraživanju obuhvaćene su 403 ispitanice, metodom upitnika putem elektronske pošte. Starosna dob ispitanica podjednaka je u intervalima do 35 i preko 45 godina (36% i 37%), dok je broj ispitanica starosti od 35 do 44 godine oko 27% ukupnog uzorka. Čak 52,6% ispitanica zaposleno je u državnim ustanovama i kompanijama. No, ni broj žena zaposlenih u privatnim firmama nije zanemariv – 36,5% ispitanih. Ipak, nevelik je broj žena koje rade u vlastitim firmama i vode svoje privatne poslove – tek 6% ispitanih, a nešto više je onih koje su zaposlene u nevladinom sektoru – skoro 11% ispitanica. Istraživanje će pokazati da su upravo ove dvije grupe među najzadovoljnijima svojim poslom. Najveću grupu ispitanih žena čine zaposlene u vaspitno-obrazovnim ustanovama – 21,1%. U sektorima dvije najzastupljenije profesije u BiH, kroz pravne i ekonomske usluge, radi 13,9% ispitanica. Kada se radi o poljoprivredi koja je najrazvijenija preduzetnička ženska grana u svijetu i kroz koju internacionalne organizacije najviše nastoje sprovesti proces osnaživanja ženske populacije – u istraživanju se ona nije pokazala kao reprezentativna za oblast liderstva žena u BiH. Istraživanjem je utvrđeno da je 57% ispitanica **visoko obrazovano**, a čak svaka treća ispitanica ima



magistraturu, doktorat ili profesionalnu specijalizaciju, što ukazuje na **značaj kulturnog kapitala za profesionalno napredovanje**.

Kada je u pitanju **percepcija vlastitog poslovnog uspjeha i uslova za njegovo ostvarenje**, ispitanice smatraju kako je njihov poslovni uspjeh najviše rezultat **osobina ličnosti i sposobnosti** – i to u 90% slučajeva (43,9% mnogo i 46,7% veoma mnogo). Ipak, bez obzira na lične osobine, neophodan je i **lični trud i razvoj**, u što vjeruje i 70% ispitanica, odgovorivši sa „mnogo”, dok ih 25% vjeruje kako je lični trud bio „osrednje” potreban kako bi se razvila njihova poslovna karijera. U pomoć **sticaja okolnosti ili „sudbine”** u karijernom usponu vjeruje dio ispitanica; njih 37,5% malo, 28% osrednje, dok oko 15% ispitanica smatra da je igra sudbine bila mnogo ili čak veoma mnogo upletena u okolnosti koje su pogodovale razvoju njihovih poslovnih karijera. U svakom slučaju, ispitanicama je, prema većini odgovora, izgleda više pomogla sudbina nego stvarni ljudi – da im „nimalo” karijeri nisu doprinijele aktivnosti drugih ljudi smatra čak 84,9% ispitanica, dok je samo 1% odgovorilo sa „veoma mnogo” na ovo pitanje. Kada je u pitanju **mjera poslovnog uspjeha**, ovo istraživanje je pokazalo da su ispitanice **zadovoljne** svojim poslom. Najviše su zadovoljne: 1. samim poslom (što govori o tome da se ispitanice bave profesijama koje vole); 2. time koliko ih posao motiviše za rad (logično, imajući u vidu da rade posao koji vole); 3. slobodom i fleksibilnošću u poslu (jedan od ključnih faktora za zadovoljstvo profesionalnim angažmanom); 4. odnosima sa zaposlenima (dobra komunikacija je jedna od karakteristika žena lidera); 5. vrstom zadataka na kojima su žene angažovane u sklopu svojih poslova. Ispitanice su najmanje zadovoljne: 1. načinom kontrole rada njihovih nadređenih; 2. spremnošću na promjene i inovacije; 3. načinom rješavanja konflikta u organizaciji; 4. organizacijom firme i 5. psihološkom klimom i organizacijom firme. Najzadovoljnije poslom su žene zaposlene u nevladinom sektoru i udruženjima građana, na drugom mjestu se nalaze vlasnice firmi, a slijede ispitanice iz privatnih firmi. Najmanje zadovoljstva poslom nalazi se kod ispitanica iz državnih institucija. Ispitanice

koje nemaju djecu su nešto zadovoljnije svojim poslom u odnosu na žene koje imaju djecu. Također, interesantno je napomenuti da, što su ispitanice starije, to više opada njihovo zadovoljstvo poslom.

Na pitanje **da li žena šefica smeta muškarcima**, 23,33% ispitanica odgovorilo je kako je u potpunosti netačno da muškarcima ne smeta da imaju ženu šeficu, dok 28,29% ispitanica smatra kako je ta tvrdnja uglavnom tačna. 6,45% ispitanica odgovorilo je kako se potpuno slažu sa tom tvrdnjom. Ispitanice su nešto pozitivnijih stavova kada se radi o tvrdnji „Čini mi se da neke moje poslovne kolege smatraju da žene nisu podjednako dobre radnice kao muškarci” – njih oko 30% smatra kako ova tvrdnja nije istinita i u većoj ili manjoj mjeri se ne slažu s njom, dok ipak 21,84% ispitanica smatra kako je ta tvrdnja istinita te 26,05% njih misli kako je ona „uglavnom tačna”. Kakvo mišljenje ispitanice imaju o tome **kako bosanskohercegovačko društvo ocjenjuje uspješne žene sa karijerom**, dali su odgovori (ne) slaganja sa tvrdnjom „Mislim da se žene sa uspješnom karijerom u našem društvu ocjenjuje negativno”. Preko 50% ispitanica slaže se sa ovom tvrdnjom – njih 30,77% smatra da je to uglavnom tačno, a čak 21,34% ispitanica izjasnilo se da je za njih u potpunosti tačna tvrdnja o negativnoj percepciji žena sa uspješnom karijerom od strane bosanskohercegovačkog društva. Poslovni uspjeh koji danas žive i razvijaju bosanskohercegovačke uspješne žene po odgovorima oko 35% njih nije nešto što se od njih očekivalo. 14,14% ovih odgovora je „u potpunosti tačno”, kada se radi o tvrdnji da je poslovni uspjeh ispitanice mnogo veći od onoga što se od nje očekivalo.

Kada se radi o **zadovoljstvu položajem žena u BiH**, male su razlike u ocjenjivanju zadovoljstva bilo da se radi o položaju žena općenito, ili posebno o položaju žena koje obnašaju važne funkcije u našem društvu. Interesantno je da su sa „nimalo” ispitanice više odgovorile kada se radi o ženama na važnim funkcijama, nego o ženama općenito. Tako „nimalo” položajem žena na funkcijama nije zadovoljno 24,3% ispitanica, dok „nimalo” položajem žena općenito nije zadovoljno 18% ispitanica. Zadovoljstvo je „malo” u oba slučaja – 37% za žene općenito i 34,5% za

žene na funkcijama. Ipak, postoji i određeni broj onih koje su „mnogo” zadovoljne položajem žena u BiH, ali to je 3,2% od 403 ispitanice kada se radi o ženama uopšteno i 6,2% onih koje su „mnogo” zadovoljne položajem žena na funkcijama. Najveća frekvencija odgovora se kod grupe „žene općenito” javlja u intervalu „osrednjeg” zadovoljstva i iznosi 40,9%, dok je za grupu žena na važnim funkcijama ovaj postotak skoro identičan kao u intervalu „malo” – 34%.

Prosječna radna sedmica traje 40 sati. S obzirom na to da je najveći broj ispitanica zaposlen u državnom sektoru, pretpostavilo bi se da rade 40 sati sedmično. Međutim, istraživanje je pokazalo **veliku radnu opterećenost**: najveći broj ispitanica radi preko 40, a do 50 sati sedmično, i to njih 53,8%. Čak 15,1% ispitanica radi i preko 50, do 60 sati sedmično, a njih 29% je unutar intervala četrdesetosatne radne sedmice. Od 403 ispitanice, 63,3% je u bračnoj zajednici, dok su 23,8% njih neudate. Razvedenih je tek 4,2%. Na pitanje o djeci, 60% ispitanica je odgovorilo potvrdno, dok 38% ispitanica nema djecu. S obzirom na ove rezultate, može se pretpostaviti da ispitanice u velikom broju imaju one, po mišljenju javnosti, „otežavajuće” faktore za razvoj uspješne karijere. Ipak, u današnjem vremenu se oni više ne gledaju kao „otežavajući”, kako su se razvile brojne teme koje se bave problematikom pomirenja privatnog i poslovnog života i efikasnog iskorištavanja vremena za lični razvoj ali i uspješno obavljanje porodične uloge.

Dio istraživanja koji se odnosio na **zadovoljstvo ispitanica njihovim privatnim životom** dao je veoma pozitivne rezultate. 38,21% ispitanica nikada ne osjeća grižnju savjesti zbog posvećenosti poslu nauštrb porodice, a uglavnom ne osjeća njih 11,66%. Ipak, 28,29% ispitanica se dešava da osjete grižnju savjesti povremeno, dok su na ovu tvrdnju sa „u potpunosti tačno” – osjeća grižnju savjesti zbog odnosa prema poslu i porodici – odgovorile 5,71% ispitanica. Preko 60% ispitanica ima dovoljno energije i vremena da bez teškoća obavlja porodične i poslovne obaveze – sa „uglavnom tačno” („imam dovoljno vremena...”) odgovorilo je 48% žena, a „u potpunosti

tačno” njih 13,65%. Tvrdnju „Stres na poslu ne utiče na moj privatni život” negativno je vrednovalo preko 40% ispitanica – ali skoro isto toliko je odgovorilo potvrdno – da stres ne utiče na njihove privatne živote smatra 32,51% (uglavnom tačno) i 6,95% (u potpunosti tačno) ispitanih. „Zadovoljna sam svojim privatnim životom” – „u potpunosti tačno”, odgovorilo je čak 39,45% ispitanica, a 44,67% njih tvrdi da je to „uglavnom tačna” tvrdnja. Tek oko 6% ispitanica dalo je odgovore kako nisu zadovoljne svojim privatnim životima. I dok njih 20,6% u potpunosti uspijeva razdvojiti svoj privatni i poslovni život, 46,4% to uglavnom uspijeva, dok oko 20% ispitanica ne zna kako bi napravile granicu između privatnog i poslovnog. S tim u vezi, ipak preko 30% ispitanica ne smatra da provodi dovoljno vremena sa prijateljima, dok 6,7% smatra da u potpunosti uspijeva dovoljno da se druži. Skoro 42% ispitanica balansira i nalazi se odgovorima u pozitivnom odgovoru na ovu tvrdnju – „S prijateljima provodim dovoljno vremena”. Kada se radi o **brizi za domaćinstvo**, ispitanica su tu u „punoj kontroli”. Frekventnost je najveća u području ponuđenog odgovora „Sama to obavljam”. I pored toga što većina njih radi više od 40 sati nedjeljno, čak 54,3% ispitanica kuha ručak, 60% peglaju same, a 42,4% spremaju stan. Najčešće kupuju usluge od nekoga za ove aktivnosti kada se radi o pospremanju stana ili peglanju. Najviše povjerenja mužu daju kada se radi o odlasku u nabavku – 6,7%, dok se podjednako s partnerom bave odvođenjem djece u školu 25,6%, kuhanjem ručka 11,7%, te podjednako spremaju stan u 24,6% slučajeva. Svoje **slobodno vrijeme** ispitanice ispunjavaju na razne načine – od obavljanja kućanskih poslova, preko druženja sa porodicom i prijateljima, do bavljenja opuštajućim hobijima ili sportom. Ipak, uloga žene u našem društvu striktno je odredila smjer u kojem idu rezultati ovog dijela istraživanja o bosanskohercegovačkim uspješnim poslovnim ženama. Tako one u najvećem procentu svoje slobodno vrijeme najčešće provode u krugu porodice – skoro 77%, a potom u druženju sa prijateljima – preko 48%. Nažalost, na kućne poslove i pored stresnih i velikih poslovnih odgovornosti ispitanice troše skoro 42% svog slobodnog vremena. Opuštajućim aktivnostima poput čitanja, slikanja ili muzike u svoje slobodno vrijeme odaje

se preko 37% ispitanica, dok to vrijeme na gledanje televizije troši 26,8% ispitanih žena. Na šoping kao jedan od načina za opuštanje, svoje slobodno vrijeme troši oko 18% ispitanica, što je nešto više od broja onih koje svoje slobodne sate radije provode u bioskopu ili pozorištu – njih 13%. U odnosu na ovu aktivnost, nešto više ispitanica u slobodno vrijeme bavi se nekom sportskom aktivnošću – 16%. U najmanjem broju, ispitanice svoje slobodno vrijeme troše tako što posjećuju vjerske službe – tek njih 3,7%.

Kada su u pitanju **nezdrave životne navike**, poslovna putovanja neizostavan su dio poslovne svakodnevice, i čini se da je njihova frekventnost proporcionalna visini funkcije koju osoba obavlja. U sklopu ovog istraživanja došlo se do rezultata koji pokazuju da čak 70,2% ispitanica poslovno putuje nekoliko puta mjesečno. Kako su putovanja i produženi radni sati sigurna prepreka za zdravu prehranu, provjereno je u kojoj mjeri ispitanice odolijevaju brzjoj hrani i gaziranim pićima. Rezultati su pokazali da četvrtina ispitanih – njih 25,1% uspijeva odolijevati brzjoj hrani, te nikada ne konzumira takvu hranu, dok se ostalih 52,9% ne uspijeva izboriti protiv ovog „nužnog zla” današnjeg životnog tempa, te povremeno pribjegava ovoj vrsti prehrane. Ipak, samo 4,5% ispitanih jedu brzu hranu na dnevnoj osnovi. Što se tiče gaziranih pića, 37,2% ispitanica nikada ne pije gazirana pića, dok ih ostalih 60% konzumira svakodnevno ili povremeno. Odgovorne pozicije i brojne odgovornosti koje one nose jedan su od glavnih uzročnika **stresa**. Veliki broj istraživanja u svijetu pokazao je kako osobe pod pritiskom stresa često pribjegavaju alkoholu ili cigaretama. Istraživanje je pokazalo da ispitanice uspješno odolijevaju ovim nezdravim navikama. Tako njih 50,6% nikada ne konzumira alkoholna pića, dok oko 45% to čini nekoliko puta mjesečno, što je tipično za kategorije „occasional” ili „social drinker”, a nekoliko puta sedmično alkohol konzumira 2,5% ispitanica. Ispitanice imaju zdrave navike i kada se radi o cigaretama. Ovoj navici nikada se ne odaje čak 64,5% ispitanica, dok 24% njih to čini svakodnevno. Povremeno, 10% ispitanica – nekoliko puta u toku sedmice ili mjeseca – konzumira cigarete. S

druge strane, **fizička aktivnost** je jedna od odličnih metoda za borbu protiv svakodnevnog stresa te je pored ispravne prehrane najzdravija aktivnost kojoj se osoba može posvetiti. U svoje slobodno vrijeme, 15,1% ispitanica svakodnevno se bavi nekom fizičkom aktivnošću, a 27,8% nekoliko puta sedmično. Njih 43, 4% o svome tijelu vodi brigu tek nekoliko puta mjesečno, a cijelih 13% ispitanica nikada ne praktikuje bavljenje fizičkim aktivnostima.

Drugo istraživanje u sklopu projekta „Žene liderke 21. vijeka” sprovedeno je među **zaposlenima u medijima** (novinarima i urednicima) sa područja cijele Bosne i Hercegovine. Istraživanje među ovom ciljnom grupom je sprovedeno kako bi se utvrdilo koliko oni sami kao značajni igrači za uticaj u javnosti **imaju interesovanja i znanja** da podstaknu aktivnije komuniciranje ove problematike u javnosti, i **koliko i sami poznaju „scenu” bosanskohercegovačkih liderki**. Također, pošto se pretpostavlja da su osobe iz medija informisanije, htjelo se na njihovim odgovorima vidjeti šta misle – koji to bosanskohercegovački organ vlasti, sa kojeg nivoa, daje najviše podsticaja i pažnje ženama u bosanskohercegovačkom društvu. Bitno je napomenuti da je u toku ovog istraživanja bio dosta slab stepen vraćanja upitnika na adrese anketara, te da su se kao najčešći razlozi navodili nepoznavanje teme, nedostatak informacija o uspješnim ženama u BiH i regiji, te klasično „nemanje vremena”. Istraživanje je provedeno sa 94 bosanskohercegovačka novinara, urednika od čega je više žena bilo zainteresovano da učestvuju u upitniku – njih 64 naspram 30 muškaraca. Što se tiče starosti, 85% ispitanih spada u grupu od 18 do 44 godine. Što se tiče stručne spreme, 81 od 94 (86%) ispitanih ima visoku školu, magistraturu ili doktorat. Najviše ispitanih radi u dnevnim novinama i na televiziji (njih 31,9% i 24,5%), za čim slijede radio i internet sa 16, odnosno 15 novinarki/novinara od 94 ispitanih. 75% ispitanih u medijima radi više od tri godine. Teritorijalna reprezentativnost u uzorku je potpuno u balansu, sa 45,7% ispitanih iz Republike Srpske, 52,1% sa područja Federacije BiH, te dvoje novinara iz Distrikta Brčko.

O tome **da li mediji u BiH posvećuju dovoljno pažnje pitanjima žena**, čak 70,2% ispitanih odgovorilo je „Ne, ne posvećuju dovoljno pažnje”. Istovremeno njih 17% smatra kako mediji posvećuju dovoljno pažnje problematici rodne ravnopravnosti i ženskih pitanja, dok njih 9,6% misli da to čine samo neki mediji. 35,1% ispitanih smatra kako Savjet ministara BiH ne daje nimalo pažnje ovim temama, dok nešto više – 36,2% smatra kako postoji određena pažnja označivši je sa „malo”. Onih koji misle da je dovoljno pažnje koju Savjet ministara daje problematici žena i njihove ravnopravnosti je 12,8% među ispitanim osobama iz medija. Što se tiče pažnje na nivoima entiteta, novinari smatraju kako Vlada Republike Srpske daje dovoljno pažnje u čak 19,1% slučajeva, dok sa „dovoljno” po pitanju pažnje od Vlade Federacije BiH odgovara tek 11,7% ispitanih, što daje prednost Vladi Republike Srpske u području odgovora „dovoljno”, dok je interesantno da više ispitanih – 40,4% smatra da ipak vlasti Federacije daju „malo” pažnje ovim pitanjima, nego kada se radi o Republici Srpskoj – gdje su sa „malo” odgovorili 37,2% ispitanih. Kada se radi o mišljenju o kantonalnim vladama, 26,6% ispitanih smatra kako ne daju „nimalo” pažnje ovim pitanjima, a 35,1% ispitanih tu pažnju kvantifikuje sa „malo”. Da je ono što kantonalne vlade čine za problematiku ravnopravnosti žena u bosanskohercegovačkom društvu dovoljno, smatra 13,8% ispitanih osoba iz medija. Čini se da lokalne zajednice, odnosno jedinice lokalne samouprave najviše posvećuju pažnje pitanjima žena, pa tako čak 21,3% ispitanih smatra kako to rade u mjeri „dovoljno”, sa „malo” odgovorilo je 39, 4% ispitanih, a niko od ispitanih nije odgovorio sa „nimalo”. Kada se radi o Brčko Distriktu, 13,8% ispitanih smatra da postoji dovoljno pažnje, a 27,7% kako je malo. Na pitanje **da li su u BiH žene za rad na istim pozicijama kao i muškarci plaćene manje od svojih muških kolega** ispitanici novinari su dali sljedeća mišljenja: prema mišljenju više od polovine ispitanih novinara (51.1%), žene i muškarci koji se nalaze na istim pozicijama i obavljaju iste poslove nisu jednako plaćeni za to. Da su plaćeni podjednako smatra 24.5% ispitanih. Interesantno je pomenuti da skoro svaki peti ispitanik ne zna ili ne želi da odgovori na ovo pitanje (21.3%).

Kako se može zaključiti iz ovog pregleda stanja, dug je put i dosta promjena će biti neophodno da se dostigne rodni balans u liderstvu. Jedan od instrumenata su istraživanja ovog fenomena, kako bi se stekli dublji uvidi u stvarnu situaciju i otkrilo na koji način stvoriti, podržati i održati nove generacije liderki, koje će biti motor za pozitivne društvene promjene. Istraživanje koje je dio ovog rada teži da osvijetli lična iskustva liderki, kako bi ona postala važan dio naučne građe i time pomogla razvoj liderstva žena u našem kontekstu sa svim svojim specifičnostima.



## IV ISTRAŽIVANJE O LIDERKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI (BIH)

Ovo poglavlje sadrži istraživanje o liderkama koje sam sproveda u BiH u periodu juni 2009 - mart 2012. godine: razmatranje polaznog teorijskog modela, određivanje predmeta, ciljeva i metoda istraživanja, uzorka, glavne teze istraživanja, te osnovnih istraživačkih pitanja. Nakon toga izlažu se i diskutuju rezultati istraživanja.

### IV.1 Polazni teorijski model: „Etablirani i autsajderi”

Jedna od teorijskih postavki od kojih kreće ovo istraživanje je model Norberta Eliasa “The Established and The Outsiders” (1994, prvi put objavljeno 1965). Iako ova studija nije bila usmjerena na proučavanje rodni odnosa, nego na utvrđivanje određenih socioloških zakonitosti u društvenoj zajednici, Elias je ustanovio model koji se već poznavanjem problematike rodni nejednakosti može primijeniti i na odnose muškaraca i žena na liderskim pozicijama. U najkraćem, biti autsajder na liderskoj poziciji je karakteristično za žene, dok su muškarci ti koji su etablirani (established). Žene na liderskim pozicijama uzrokuju zbnjenost, a nerijetko i pretjerane kritike, kao i svi autsajderi. Da bi se razumio položaj žena kao liderki, moraju se analizirati rodni odnosi kao i procesi uključivanja i isključivanja (Ernst, 2003). Etablirani (u ovom slučaju muškarci) na liderskim pozicijama se uvijek osjećaju superiornijim, kvalifikovanijim i boljim u odnosu na autsajderke (u ovom slučaju žene) na liderskim pozicijama, koje trpe odbijanje, žamor i predrasude jer su ušle u domen moći gdje je njihovo ponašanje pod stalnom prismotrom i kritikom.

Kako je već pokazala Ernst (2003), paradigme u ovom modelu mogu poslužiti za ispitivanje odnosa između žena i muškaraca, posebno u smislu sljedećih faktora:

1. Muškarci na liderskim pozicijama su jača i homogenija grupa od žena.
2. Muškarci su brže unaprijeđeni i očekuje se da će duže ostati na rukovodećim pozicijama.
3. Muškarci su već unaprijed stručnjaci, a žene moraju dokazati da to jesu.
4. Muškarci su po tradiciji čuvari monopola, a integracija ili isključivanje novopridošlica u vezi je sa “dužinom prebivanja” u svijetu liderstva. Međutim, s obzirom na naše društvo u kome su prisutne krize i stalni „diskontinuitet” društvenog razvoja i promjena (naš društveni paradoks), ja ću argumentovati da čak ni ovo ne garantuje ženama poziciju afirmisanih. Zapravo, ni pozicije etabliranih nisu potpuno fiksne, jer se svaka osoba može u toku života, ili sticajem društvenih okolnosti naći u autsajderskoj poziciji (kao što je to slučaj sa situacijom rata u BiH, koja je uzrokovala velike potrebe i pomjeranja u životnim putanjama ljudi).
5. Žene na vodećim pozicijama u politici, nauci i biznisu trpe od etablirane muške moći, jer ona ne samo da omogućava muškarcima da čuvaju društvene pozicije i privilegije, već im omogućava da smatraju i ponašaju se prema ženama kao pridošlicama, strancima ili manje bitnom dijelu grupe.

U današnje vrijeme dolazi do promjena, jer žene dobijaju bolje obrazovanje i mogućnost karijere. One mogu biti i jesu akteri u liderskom svijetu. Ona su već započele proces ulaska među etablirane, ali u našem kontekstu treba ispitati na koji način.

## IV.2 Predmet, ciljevi i metodologija

Predmet istraživanja su karakteristike, lična i porodična situacija, prethodna postignuća, način dolaska i opstanka na liderskim pozicijama žena koje su bile ili i dalje jesu liderke u različitim oblastima, odnosno imaju i ostvaruju svoj liderski potencijal u Bosni i Hercegovini. Tema rada je ispitivanje procesa ulaska žena u

svijet liderstva, odnosno dolaženja na liderske pozicije, kao i načina opstajanja na njima i (samo)razvijanja liderskih kapaciteta.

Istraživanje ima nekoliko ciljeva, koji se mogu podijeliti na sljedeći način:

- Saznajni cilj istraživanja je da osvijetli lična iskustva 20 liderki, koja bi upotpunila sliku i pomogla da se u određenoj mjeri razotkriju i dekonstruišu rodni i društveni stereotipi o ženama na liderskim pozicijama i stvori naučna iskustvena građa za konstrukciju, odnosno razvoj žena liderki.
- Aktivistički cilj istraživanja je da doprinese podizanju svijesti i podsticanju žena da i pored brojnih prepreka mogu i treba da uđu u svijet liderstva i da realizuju svoje potencijale, jer je liderstvo istovremeno i nagrađujuće i važno za lično samoostvarivanje žena.

Metode za ovaj rad u cjelini su bile kombinovane: analiza dokumenata, prikupljanje kvantitativnih podataka, strukturirani intervjui sa liderkama i kvalitativna analiza. U ovom dijelu, željela bih objasniti zbog čega sam odabrala da radim kvalitativno istraživanje i kvalitativnu analizu podataka. Najprije, kvantitativno istraživanje na reprezentativnom uzorku liderki nije sasvim relevantno, iz više razloga. Prije svega, ne postoji reprezentativna baza podataka liderki u Bosni i Hercegovini, koja bi bila polazna tačka za uzorak. Kako je već ranije rečeno, sama formalna upravljačka pozicija na kojoj se nalazi neka žena ne podrazumijeva da je ona i liderka – ona mora biti prepoznata kao liderka od strane drugih i imati određene liderske osobine. Mi ne znamo koliko liderki ima u zemlji, da bismo mogli znati šta bi bio reprezentativni uzorak ili da bismo ih mogli tako locirati. Nadalje, kvantitativnim istraživanjem mogu se utvrditi određene činjenice, trendovi i vjerovatnoće, što je svakako važan dio dokaza o društvenim pojavama i što pokazuju i istraživanja navedena u prethodnom poglavlju, ali kvantitativnim metodama ne možemo sklopiti sliku o uzrocima tih pojava, ili određenim finesama i specifičnostima, kao ni o kontekstu, barijerama, komunikaciji i

drugim elementima stvarnosti bitnim za ovo istraživanje. Lična mišljenja, ideje i dubinski uvidi u pojedinačnu stvarnost ne mogu biti predmet kvantifikacije, a za ovo istraživanje je bilo nužno dobiti takve informacije i podatke koji su, ako ne statistički značajni, onda sociološki značajni.

### IV.3 Uzorak

Intervjuisano je ukupno 20 liderki koje žive u Bosni i Hercegovini u različitim sredinama, koje uključuju veće i manje urbane i ruralne sredine (Banja Luka, Sarajevo, Ilijaš, Bratunac, Breza, Tuzla, Modriča, Gučevo/Rogatica). Liderke su bile iz različitih oblasti i domena: javna uprava, politika, privreda, nauka, vojska, policija, nevladin sektor, lokalne zajednice, međunarodne organizacije. Neke od njih su na najvišim liderskim pozicijama, neke na srednjem liderskom nivou, dok su neke prepoznate kao liderke u svojoj lokalnoj zajednici pa i šire, a nisu na funkciji ili nekoj formalnoj liderskoj poziciji. U stvari, za izbor ispitanica bilo je najvažnije da su one percipirane kao liderke bez obzira na formalni status, jer formalni status na rukovodećoj poziciji ne garantuje da je osoba lider. Do liderki sam došla putem snowball metode: neke su odabrane tako što sam ih lično poznavala, a ostale putem preporuka. Lično poznanstvo sa nekima od liderki nije bilo presudno za kvalitet intervjua, ali je u tim slučajevima svakako olakšalo rad jer je bilo neophodno uspostaviti i imati puno povjerenje s obzirom na izrazito lične informacije koje su ispitanice davale o sebi i svom životu. To povjerenje je bilo uspostavljeno i sa ispitanicama koje nisam prije istraživanja lično poznavala. S obzirom na sam predmet istraživanja, nije bilo otpora od strane ispitanica da učestvuju, čak su i vrlo rado željele da podijele svoja iskustva, govorile su vrlo otvoreno, detaljno, s punim povjerenjem i pozitivnim utiscima nakon samog intervjua. S tim u vezi, anonimnost svih ispitanica je posebno zaštićena, tako da u ovoj knjizi nisu navedeni njihovi lični podaci, funkcije/pozicije koje obavljaju niti bilo kakva druga referenca na pravna i fizička lica s njima u vezi ili spomenuta

u intervjuima. Iz istih razloga, transkripti nisu prilog ove knjige, iako knjiga obiluje autentičnim izjavama ispitanica i više nego što je za kvalitativnu analizu uobičajeno, jer su njihove priče iz pozicije akterki moći višeslojne i istraživački izuzetno zanimljive.

Ispitanice su bile iz različitih sredina, različitih životnih uslova, životne dobi, stepena obrazovanja i porodične i lične situacije. U najkraćem, uzorak se može opisati na sljedeći način:

Struktura po životnoj dobi:

|              |    |
|--------------|----|
| 30-39 godina | 5  |
| 40-49 godina | 7  |
| 50-59 godina | 7  |
| 60-69 godina | 1  |
| Ukupno:      | 20 |

Iz strukture po životnoj dobi, vidljivo je da je najviše ispitanica bilo u srednjoj životnoj dobi u vrijeme intervjuisanja, kada su već ostvarile određenu ličnu i profesionalnu zrelost, što je intervjuima dalo poseban kvalitet. Može se opravdano pretpostaviti da najviše liderki upravo ima u tim dobnim grupama, jer put do leaderske pozicije nije lak ni brz, osim u izuzetnim okolnostima i slučajevima, a često je neophodno duže radno i životno iskustvo da bi se žene afirmisale kao liderke.

Struktura po stepenu obrazovanja:

|          |    |
|----------|----|
| SSS      | 2  |
| VSS      | 12 |
| mr nauka | 2  |
| dr nauka | 3  |
| Ukupno:  | 20 |

Kako se vidi iz ove strukture, najveći broj ispitanica je sa visokom stručnom spremom, a takođe je važno napomenuti da su tri ispitanice sa VSS u toku postdiplomskih studija. Ova činjenica nije nelogična imajući u vidu pretpostavku da je socijalni i kulturni kapital, koji se, između ostalog, stiče obrazovanjem, veoma važan faktor za žene koje

ulaze u svijet liderstva. Nasuprot tome, ispitanice koje imaju srednju stručnu spremu su prepoznate liderke u lokalnim zajednicama u kojima žive (pretežno ruralne sredine), a njihov leaderski potencijal generisan je u drugačijim okolnostima, o čemu će više riječi biti u dijelu koji opisuje rezultate istraživanja.

#### Struktura po bračnom statusu:

|                   |    |
|-------------------|----|
| Sama              | 0  |
| U vezi            | 2  |
| Živi sa partnerom | 1  |
| Udata             | 17 |
| Razvedena         | 0  |
| Udovica           | 0  |
| Ukupno:           | 20 |

#### Struktura po broju djece:

|           |    |
|-----------|----|
| Bez djece | 6  |
| 1 dijete  | 2  |
| 2 djece   | 11 |
| 3 djece   | 1  |
| Ukupno:   | 20 |

Ova struktura pokazuje da liderstvo žena ne utiče na njihov bračni status, odnosno da je model života u braku i najčešće sa dvoje djece i dalje dominantan u BiH, te da leaderska pozicija žena nije prepreka za ostvarivanje partnerstva i porodice. Jedan broj ispitanica (9) ima djecu koja su već odrasla, studenti, zaposleni ili žive odvojeno, dok su ostali učenici uglavnom srednjih škola. Takođe treba naglasiti da određen broj ispitanica (5) živi sa jednim ili oba roditelja (svoja ili suprugova), tako da, iako nisu u situaciji intenzivne brige o maloj djeci, imaju situaciju u kojoj brinu o starim roditeljima.

Struktura po statusu zaposlenosti:

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Zaposlena sa punim radnim vremenom | 18 |
| Zaposlena na pola radnog vremena   | 1  |
| U penziji                          | 1  |
| Ukupno:                            | 20 |

Ova struktura zaposlenosti logično pokazuje da se leaderski potencijal ovih žena stvorio i ostvaruje kroz profesionalni život. Za osam ispitanica karakteristično je da su angažovane paralelno u više oblasti/domena (neke povezuju nauku i civilno društvo, neke civilno društvo i političko djelovanje, neke nauku i poslovne aktivnosti u privredi, neke civilno društvo i poslovne aktivnosti u privredi) čime se proširuje njihovo leadersko djelovanje.

Važno je takođe naglasiti da se ovaj uzorak ne može smatrati reprezentativnim za BiH, ali da su nalazi dobijeni ovim kvalitativnim istraživanjem dali dovoljno podataka za izvođenje zaključaka ovog rada.

#### IV.4 Glavna teza istraživanja

Smatram da je od posebne važnosti da se utvrdi do koje mjere leaderski potencijal žena transformiše njih same, njihovu okolinu i zajednicu u kojoj rade i djeluju. Osnovna pretpostavka je da je ženama potreban veći profesionalni potencijal i kulturni kapital nego muškarcima da bi došle na leaderske pozicije, odnosno da one moraju da savladaju veći broj prepreka da bi stigle do takvih pozicija, što je već dokazano ranijim istraživanjima (Markov, 2006; Rogg, 2006). Pretpostavka je takođe da je leadersvo žena dugoročni transformativni potencijal za osnaživanje žena u svim aspektima, ličnim i društvenim.

## IV.5 Struktura upitnika

### Lične i porodične karakteristike

Ovaj dio uključivao je pitanja o tome gdje je ispitanica rođena, porodične prilike i odnosi u roditeljskom domu, djetinjstvo i mladost, školovanje, osamostaljivanje, zasnivanje vlastitog doma i porodice, karakteristike sadašnjeg života, profesionalnih i ličnih postignuća i kratki opis profila same ispitanice, prema njenom subjektivnom mišljenju (samopercepcija).

### Aspekti liderstva

Ovaj dio obuhvatao je pitanja o tome kako je ispitanica postala liderka ili kako je dospjela na rukovodeću/istaknutu poziciju u društvu, kakav je njen odnos prema poslu / funkciji koju obavlja, njihova mišljenja o tome šta je najvažnije da bi žena bila dobra liderka, šta je najvažnije da bi neko bio dobar lider, da li postoje razlike između žena i muškaraca na liderskim pozicijama, komunikacija sa saradnicama/saradnicima i drugim osobama važnim za obavljanje posla, sistemi podrške i solidarnosti i mehanizmi prepreka i ometanja, očekivanja okoline, da li je bilo neprijatnih situacija zbog liderske pozicije ispitanice, odnosi sa konkurentima, odnos društva (institucija, firmi, pojedinaca) prema ženama na liderskim pozicijama, najvažnije prepreke i problemi za liderke i načini na koji se oni mogu prevazići ili riješiti, a jedno pitanje se odnosilo i na opis specifičnih situacija koje su se događale ili se događaju otkad je ispitanica na liderskoj poziciji.

### Dinamika svakodnevice

Ovaj dio upitnika ispitivao je kakav je tipičan dan ispitanice, kojim aktivnostima se bavi, da li obavlja domaće poslove i da li ima pomoć u kući, kakvi su porodična dinamika i odnosi, slobodno vrijeme i dokolica, zadovoljstvo i stres.

### Životna rekapitulacija

U ovom dijelu upitnika ispitivano je da li su ispitanice zadovoljne svojim životom, kakvi su im planovi, šta je za njih najvažnije, a



takođe je bilo bitno saznati hipotetički da li bi, da mogu ponovo početi, nešto promijenile u svom životu i postupanju. Na kraju je postavljeno pitanje da li imaju nešto da dodaju, a odgovori na ovo pitanje su bili veoma važni za rasvjetljavanje određenih stavova i mišljenja ispitanica.

## IV.6 Rezultati istraživanja

### IV.6.1 *Da li se liderka rađa ili se liderkom postaje?*

Polazeći od čuvene misli Simon de Bovoar da se ženom ne rađa, već postaje, došli smo do istog pitanja u vezi sa liderkama: Da li je liderski potencijal urođen, ili se liderski potencijal može steći i razvijati? Koliko je za liderke bitan kontekst u kojem žive, porodični i društveni i na koji način on utiče na njih? Veoma je važno da lideri posjeduju određene osobine, koje će ih u određenom vremenu i prostoru staviti u poziciju da se istaknu i da steknu sljedbenike svojih ideja i djelovanja. S druge strane, liderske vještine su nešto što se može razvijati, te bi stoga korektno bilo reći da su tačne i jedna i druga pretpostavka, te da su za liderke važne i njihove lične osobine, ali i naučene vještine. Međutim, pored ličnih osobina i izgrađenih liderskih vještina, veoma je važan i sam kontekst u kojem se rađa i formira njihov liderski kapacitet. Taj kontekst počinje u samoj porodici u kojoj se liderka rađa, da bi kasnije obuhvatio sve okolnosti lokalne zajednice, kao i društveno, ekonomsko i političko okruženje u kojem se stvara, gradi i praktikuje liderstvo. Važnost svih ovih elemenata pokazalo je i ovo istraživanje, kako slijedi.

Najviše ispitanica rođeno je u porodicama u kojima su roditelji bili **relativno dobro obrazovani** (srednja škola, viša škola, fakultet) i u kojima su ispitanice imale **priliku i mogućnost da razvijaju svoje intelektualne, emotivne i društvene kapacitete**. Najčešće su to porodice koje nisu bile bogate i u kojima se živjelo od plate, što odgovara kontekstu bivše Jugoslavije, kao socijalističke zemlje, ali koje

su imale solidan život i relativno visok stepen sigurnosti i životnog standarda koji je omogućavao ispunjavanje ličnih i porodičnih potreba, pa i u slučajevima kada je radio samo otac porodice. Ove ispitanice su na različite načine isticale da su živjele u **skladnim porodicama**, koje nisu bile pošteđene od problema, ali u kojima su imale **stabilne uslove** za odrastanje i **atmosferu podrške** od strane roditelja i porodice. O tome najbolje govore neki od njihovih iskaza:

Nisam oskudevala ni u čemu. Ne pamtim, nešto što sam silno želela, recimo kao što to deca imaju, pa da to nisam dobila. Iako mislim da su nas i roditelji dobro vaspitali, da smo srećni sa malim stvarima bili. Bilo je vremena kad je radio samo naš otac, majka ne. Sa troje dece nije bilo lako, ali smo bili skladni. ... Puno smo putovali, čak za ono vreme nespecifično puno smo odlazili. Što se tiče emocija, puno smo ih davali jedni drugima. Nekako smo bili uporište jedni drugima. ... Nekako zaista jedan zdrav život, ništa prenaplašeno. Mogu reći da smo bili jedna prosečna porodica, stabilna.... Porodica srednjeg staleža, majka je završila višu školu, otac vojnu akademiju. Odrasla sam sa slikovnicama, sa knjigama, jednostavno usmeravana ka ovome što sam danas, u smislu da je obrazovanje jako važno, ta samostalnost, razvoj intelektualni i svaki drugi. (Intervju 2)

Rođena sam u S., '62. godine. Majka i otac su mi došli iz G. živjeti u S. nekih desetak godina prije mog rođenja, tamo su izgradili kuću i ostali da žive tamo. To je jedna onako srednja građanska porodica. Majka mi je bila domaćica, nije radila, a otac je bio diplomirani pravnik.... Neko to moje okruženje porodično je bilo prilično podržavajuće, barem ja tako smatram, za nas djecu, mene i sestru. (Intervju 3)

Živjeli smo jednim mirnim životom, tata je bio mudar i miran čovjek, mnogo su voljeli ljudi da ga slušaju, da mu se povjeravaju, da mu pričaju neke priče, a on je to sve slušao. To je meni jako ostalo u sjećanju. Mama mi je domaćica bila, nikada nije radila. Moj tata je strašno gajio ambicije sa mnom. Bila sam odlična učenica, u svim mogućim sekcijama među prvima. (Intervju 4)

Ja sam rođena u T., '69. godine. Rođena sam u porodici kao peti

član. Moje obje sestre su starije 10 i 8 godina od mene, pa su moji roditelji vjerovatno priželjkivali sina, kad su se odlučili da me tako kasno donesu na svijet i dugo su me u porodici zvali A.<sup>25</sup> (smijeh). Ali ljepota rasta u takvoj porodici bila je ta što kao treće dijete, gdje su dvije starije sestre uzorne učenice, bilo je lijepo rasti, jer niko nije obraćao mnogo pažnju na mene, tako da sam ja bila vrlo samostalna. Jedina obaveza koju sam imala i koju je moja majka, koja je bila domaćica, uvijek davala je prvo da se urade obaveze, pa onda ide zabava. Sad kad to posmatram, to je vrlo kvalitetna osobina koja se može usaditi djetetu. Prvo škola, pa sve ostalo. Tata je sam radio. Pošto je plata dolazila prvog i bilo je dana kada nije bilo novaca, jedna od mojih ideja bila je da, kad ja porastem, ja ću da imam sve svoje i neću znati kad je prvi. (Intervju 5)

Rođena sam u B., 13. oktobra 1963, u M. u jednoj, rekla bih, harmoničnoj, standardnoj porodici srednje klase. Roditelji su mi bili službenici. Imam starijeg brata.... Živjela sam uz puno ljubavi, uz baku, djeda i brata. (Intervju 6)

Rođena sam u B., 24. aprila 1960. godine. Cijeli život sam u ovom gradu i jako sam vezana za ovaj grad. I moja porodica potiče sa ovih prostora, tačnije iz same B., tako da je i moje školovanje vezano za B., znači osnovnu školu, gimnaziju i Pravni fakultet završila sam takođe u B. Porodica u kojoj sam odrasla, otac i majka su iz građanske obitelji i što se tiče njihovog obrazovanja, oboje su imali viši stepen obrazovanja. Majka je bila viša medicinska sestra, a otac komercijalista. (Intervju 7) Majka mi je domaćica, otac je završio Građevinski fakultet u Z., ali nikad nije mogao da bude ništa više od šefa gradilišta, jer nije bio član Komunističke partije. Nas djece četvoro, svi smo visoko obrazovani. Moj otac je poginuo '73. godine u saobraćajnoj nesreći. Majka je onda brinula o nas sve četvoro. (Intervju 8)

Rođena sam u S. Moji mama i tata su bili tri godine u braku kad sam se ja rodila. Već su neko duže vrijeme planirali da imaju djecu. Ja sam prvo dijete od dvoje djece, osam godina sam starija od svog brata. Mama je medicinska sestra, tata je profesor geografije koji je kratko radio kao profesor geografije, a onda se zaposlio u marketingu jedne firme u S., to je bio dio B. I tako, rođena sam

25 Ime ispitanice u muškoj varijanti tepanja.

u jednoj porodici koja je nekih normalnih srednjih primanja, čak u nekoj toj socijalističkoj konstelaciji na nekom donjem nivou zato što su roditelji bili podstanari 17 godina, nisu bili partijski angažovani, nije bio nikakav neki momenat koji ih je izdvajao i davao im neke odskočne daske. Nije bilo nekog nasljedstva, i jedno i drugo su iz nekih regularnih porodica. (Intervju 12)

Rođena sam u B., 11. jula '52. godine u višečlanoj porodici. Uz mene su bile tri moje sestre i jedan brat. Znači, radnička porodica. Moje djetinjstvo je bilo vrlo sretno, sve dok mi tata nije umro vrlo rano, ostala sam bez oca sa 11 godina i moram reći da je majka bila ta koja nas je usmjeravala u svemu, tako da je od nas pet četvoro završilo fakultete iz jedne radničke porodice. (Intervju 15)

Rođena u B., živjela sa mamom i sestrom, dosta privržena porodici i sad ponekad, kad kažem „kuća”, pomislim na kuću sa mamom i sestrom. Mama je dosta snažna ličnost koja je jako fino nas usmjeravala kroz život, bez nekih strogih zabrana, ali opet se znalo za neke stvari i opet su postojala neka nepisana pravila kojih smo se sestra i ja pridržavale. Samim tim je odnos s njima uvijek bio, i još uvijek je, vrlo blizak i harmoničan. (Intervju 17)

Rođena sam 1978. u B. Rođena sam i odrasla u gradu, živjeli smo na O. 1 u dvosobnom stanu. Otac i majka su fakultetski obrazovani, radili smo, imali smo tetu što nas je čuvala, sestra i ja nismo išle u vrtić. Zatim smo napravili kuću pa smo živjeli u kući. Krenula sam u školu sa šest godina, naučila sam čitati sa tri godine, bila sam malo vunderkind. Roditelji su imali samo nas dvije. (Intervju 20)

Iako su ove ispitanice živjele u relativno dobrim uslovima i porodicama koje su bile stabilne, jedna od njih je imala **specifičnu autsajdersku poziciju**, zbog koje je morala da se stalno dokazuje u novoj sredini. To je bila situacija čestih **selidbi**, zbog posla očuha koji je bio vojno lice:

Možda još jedna takođe teška stvar, često sad kako starim o tome razmišljam, ranije nisam o tome toliko razmišljala. To je to

često selenje naše. ... Nekako zaista svuda ostalo sam se osećala, kao što Ivo Andrić kaže, kao vodeni cvet na zemlji, znači nije to to. Sve u redu, ja se dobro adaptiram, socijalizujem, jer sam na to naučena, život me na to primoravao, jer smo vrlo često, čak možda u proseku svakih 4-5 godina menjali mesto boravka iz različitih sredina, čak i jezičkih. ... To je ono što je obeležilo mene: razvod mojih roditelja, moja nova porodica, koja je na sreću bila srećna, a imala je sve šanse da to ne bude, i eto ta činjenica stalnog premeštanja, gubljenja prijatelja, učitelja, gubiš ulicu, gubiš slike, zaista to je nešto što strašno može da optereti, s druge strane danas sam spremna da odem odavde, bez ikakvih trauma. (Intervju 2)

Ova ispitanica osjeća da je zbog te situacije stalnog seljenja bila u poziciji da se stalno iznova **bori za svoje mjesto u društvu** i da je to postalo dio njenog karaktera. Ispitanica takođe ističe da nikada nije imala nikakvu vrstu protekcije, da se oslanjala samo na sebe:

Tu mi je bio problem ući uvek u novi razred, „znate ovo je T., ona dolazi iz Slovenije, ona je naš novi učenik”, ili „dolazi iz Hrvatske”, ili ne znam odakle, to predstavljanje mi je išlo na živce i danas mi to nekako teško pada. Valjda zbog toga što vas uvek 30 očiju gleda onako, treba to da izdržiš. I ko si ti njima, u stvari? Oni ne znaju ni gde da te smeste. Ti se boriš stalno za tu poziciju. Možda je to postalo deo mog karaktera. Boriš se za poziciju u razredu, pa se posle navikneš da se boriš za poziciju. Inače, nikad mi ništa u životu nije namešteno, ili da mi je neko otvorio širom vrata „izvoli”. Ne. Uvek sam morala da pokušam, da se dobro predstavim, formalno i neformalno, pa da mi se to dogodi. Nikada mi roditelji nisu nekoga nazvali, pitali. Zaista ne. Čak sam to radila sama. Odem, predstavim se, kažem evo moje diplome, ovo sam ja i otvore mi se vrata. (Intervju 2)

Nasuprot tome, u ovoj grupi izdvajamo dva drugačija slučaja. Jedna ispitanica je rođena i odrasla u porodici u manjem mjestu u BiH<sup>26</sup> u kojoj je bila **jaka muška linija lidera** i porodica je na taj način bila **etablirana** u lokalnoj zajednici. To na specifičan način određuje inicijalnu poziciju same ispitanice:

26 Ovu činjenicu ističemo zbog toga što se u manjim mjestima ljudi bolje poznaju, sve se zna i veoma je važna porodica iz koje potičeš.

Rođena sam 14.01.1979. godine u S., opština C. Moji roditelji tad su bili mladi, otac završio fakultet, ekonomiju. Po mom rođenju je otišao u vojsku i mama je tu godinu dana bila sama sa mnom. Poslije toga dolazi, zapošljava se u jednu firmu u kojoj poslije dvije godine postaje direktor firme. Tadašnji njegov direktor prepoznaje u njemu te neke liderske vještine, teše ga na taj način u tom vremenu. Mama isto počinje da radi, završila je višu školu. I moje dede i nane, i sa jedne i sa druge strane, jedan dedo mašinski inženjer, drugi dedo ekonomista, načelnik, predsjednik Opštine B. Obojica na rukovodećim pozicijama, jedan u R.B., drugi u Opštini B. Ja u osnovnu školu krećem u B., igram se sa djecom, odrastam u tom okruženju, bez vrtića, nana me odgaja. Sve to tako dolazi spontano i u sedmom razredu me zatiče rat. (Intervju 9)

Zbog toga ova ispitanica smatra da ona već nosi liderski potencijal u **genima** („*imam tu nešto što nosim u korijenu svom*”, odnosno „*kad čovjek ima nešto što se zove gen za vodećom pozicijom*”), čime njen, moglo bi se reći, naturalistički pristup i stav prema liderskoj poziciji kreće iz ugla etablirane osobe, a ne autsajdera, i to neupitno, u njenoj svijesti potpuno prirodno, bez mogućnosti da može biti ikako drugačije. Još bi bilo važno istaći da, i pored jakih muških lidera u njenoj porodici, porodica ove ispitanice nije funkcionisala na način da se slušaju isključivo muške odluke – ova ispitanica je od malena poštovana i uvažena: „*Odrasla sam u takvoj porodici gdje je uvijek bilo sjedi za sto, razgovaraj i riješi problem, nikad nije bilo torture ti to moraš i ti to trebaš. Bilo je tu poštivanja moje riječi, i roditeljske riječi, i sestrine*”, što je uticalo na njeno samopouzdanje i uvjerenost u vlastite sposobnosti i odluke. S druge strane, druga ispitanica koja je rođena u sličnoj situaciji, to opisuje ne kao stvar „gena”, već kao nečeg na što se osoba **navikne i što joj postaje normalno** („*kad nešto živiš, to ti je nekako normalno*”), što, imajući u vidu i činjenicu da ona potiče iz imućne i etablirane porodice, u kojoj je bila voljena, poštovana i izuzetno pažena kćerka mezimica oca koji je bio, kako lider u porodici, tako i lider u poslu, govori o uslovima odrastanja u kojima se od malena navikla na atmosferu koja podstiče liderstvo i u

kojoj je izgrađeno njeno samopouzdanje:

Moj otac je čitavo moje djetinjstvo i čitavo moje odrastanje bio na rukovodećim mjestima. Mislim da je i to negdje bitno, zbog nekakve fleksibilnosti i odnosa prema nečem što je nekom normalno ili što je nekom želja u životu. Kad nešto živiš, to ti je nekako normalno. A što se tiče majke, moja majka je, kako sam ja imala taj specijalan odnos s ocem, bila bliža prema mojoj sestri. I to je nekako bitno, ja sam bila najmlađe dijete u porodici, a moj otac je bio najstarije dijete i bio je nekako glava porodice, on je bio vođa, a ja sam bila mala od vođe kojoj niko ne smije ništa (smijeh). (Intervju 16)

Pored ove dvije ispitanice, još neke ispitanice su isticale **jaku ulogu i važnost oca** u formiranju njihovih ličnosti, stavova i ponašanja. Bez obzira da li su očevi u pojedinačnom slučaju bili patrijarhalnih ili liberalnijih shvatanja, zajednička tačka im je bila **insistiranje na obrazovanju i briga za dobrobit kćeri**. Ispitanica (Intervju 3) ističe uticaj svog oca kao pobornika ravnopravnosti na njene kasnije profesionalne uspjehe i profesionalnu orijentaciju: „*Moj otac je kao muškarac, kada posmatram sada iz ove perspektive, bio veoma napredan po pitanju posmatranja žene u društvu i u porodici. On je takav nekakav odnos ravnopravnosti i prema svojoj partnerki, mojoj majci, gajio, a i prema kćerkama.*” Ispitanica (Intervju 4) ističe svog oca kao mudrog i mirnog čovjeka i kaže: „*Moj tata je strašno gajio ambicije sa mnom.*” Ispitanica (Intervju 6) ističe da potiče iz „*lijepe dobre atmosfere, sa jednim prilično patrijarhalnim i autoritativnim ocem*”, koji je insistirao da ona i brat završe fakultete u rodnom gradu. Ispitanica (Intervju 9) se upisala na fakultet kojim je svom ocu ispunila želju i dobila je pozadinsku podršku svog oca da uđe u politiku. Ispitanica (Intervju 10) ističe stav svog oca o važnosti obrazovanja ženske djece za njihov položaj u društvu i njihovu samostalnost i autonomiju:

On je cijeli život govorio da je ženskom djetetu puno važnije obrazovanje nego muškom, jer kaže: „Muškarac može uzeti kramp i kopati, a vi to ne možete. A život ne znate kakav možete imati, morate imati ekonomsku samostalnost.” To je njemu uvijek bila neka floskula kojom je on nas, uslovno rečeno, filovao: „Vi morate

biti ekonomski samostalne, vi ste ženska djeca. Vi morate da ne zavisite ni od mene, ni od familije, ni od supruga.” (Intervju 10)

Zbog ovih savjeta oca koji su joj bili veoma važni, ispitanica nije htjela zasnovati brak dok se nije zaposlila, jer je svom ocu obećala da će se prvo zaposliti, pa će se onda udati. Ispitanica (Intervju 16) smatra podršku porodice i svoj odnos s ocem ključnim u razvoju svoje ličnosti i svojih liderskih kapaciteta („*Definitivno mislim da je mene odredila mudrost mog oca i podrška moje majke, koja je apsolutno podržavala tu specijalnu vezu mene i mog oca i tu nije bilo konkurencije, to je bila priča o kojoj se ne diskutuje*”), što joj pomaže da se lakše snađe u pretežno muškom svijetu lidera („*Mislim, kroz svoj jedan specifičan i naglašen odnos s ocem, da je on kod mene razvio određene osobine i da je razvio neke logike koje možda u ovom svijetu koji je muški meni pomaže da ih lakše shvatim*”). Ona takođe smatra da je njen otac imao suptilan način uticaja na njeno formiranje i njene odluke, uspostavljanjem standarda društvene poželjnosti i vrijednosti kojima treba težiti, ali na način da sama ispitanica shvati šta je njemu važno i da u skladu s tim postupi: „*Mislim da je to nešto što mi je dao otac. Mislim da je taj štih podstrekavanja te liderske uloge bio od mog oca.... Znači, on je kod mene pritiskao signale, nije se miješao ali je neku, recimo, dugmad pritiskao i onda bih ja naravno poduzela dalje.*” Iz svega navedenog može se zaključiti da je snažna i pozitivna uloga oca za ove ispitanice bila jedan od ključnih faktora za razvoj njihovog liderstva.

Pored značajne uloge oca, jedan dio ispitanica isticao je i **značajnu ulogu majke** u formiranju porodičnih odnosa i stvaranju njihove ličnosti. Iako je ispitanica (Intervju 2) doživjela razvod roditelja, ona ističe da je bila srećna u novoj porodici koju je majka formirala i načinom na koji je vaspitavana:

Bila sam podsticana da se razvijam, što je neobično za takve porodice koje tako nešto dožive. Majka, koja se trudila da sve to nadoknadi, bila je pažljiva domaćica, veoma požrtvovana stvarno. Zaista onako negovala je taj naš profil, i otmenost, i nežnost. Nekako taj ženski princip je u nama razvila i podsticala nas na



obrazovanje. (Intervju 2)

Ispitanica (Intervju 7) ističe svoj blizak odnos s majkom: „Sve dobre vrijednosti koje je ugradila u nas, vaspitavajući nas, možemo da zahvalimo njoj prvenstveno.” Ispitanica (Intervju 8) je kao dijete tragično izgubila oca i njena majka je brinula o četvoro djece, trudeći se da djeci prenese osnovne vrijednosti znanja i poštenja:

Ja sam u principu odgojena u porodici u kojoj mi je rečeno da moram da shvatim da se dvije stvari ne mogu ukrasti: znanje i poštenje. I uvijek je majka insistirala da se obrazujemo i da budemo poštteni, da ne smijemo biti lopovi i lažovi. I ja to baš doslovno tako kažem, jer kad-tad vas ljudi mogu uhvatiti u laži i lopovluku i tada ćete se osjećati bijedno i mizerno. (Intervju 8)

Ispitanica (Intervju 11) je kao djevojčica bila veoma bliska s ocem, do razvoda roditelja i očevog odlaska u inostranstvo, ali imala je vrlo neobičan odnos s majkom, koji, kako se može zaključiti prema njenim riječima, potiče od toga što je i sama majka očekivala da dobije sina i iznenadila se rođenjem kćerke. S tim u vezi, ispitanica kaže:

S majkom sam imala odnos više u smislu upravo kao da sam joj sin. Nije me toliko držala, hajde da kažem, pod kontrolom kao sestru. I s druge strane, nisam nikada s majkom imala tu neku bliskost, razmjene informacija o onome da pričamo, više smo se dogovarale nego što sam joj pričala svoje intimne situacije i probleme. To sam više dijelila s prijateljicom. (Intervju 11)

Može se opravdano pretpostaviti da je ovakav odnos kod ove ispitanice formirao određenu samostalnost, povjerenje i slobodu u donošenju odluka, što se može smatrati bitnom karakteristikom lidera.

Ispitanica (Intervju 12) ističe uticaj majke i promjenu odnosa u porodici, koja je nastala kao posljedica rata i društvenih promjena, kada je majka preuzela ulogu hranioca porodice, kao nešto što je bilo ključno za oblikovanje njene ličnosti:

Ono što je ključno bilo i uticalo na kasnija pitanja je da je moja mama ključni lik u cijeloj toj priči oko oblikovanja, i psihološkog i socijalnog oblikovanja. Jer tata je onaj tipični bosanski muškarac

koji štiti i radi, valorizira svoje postojanje kroz rad i skrbljenje o porodici i svemu ostalom. Mama je bila ta koja je odmah nakon rata rekla: „Ja ne mogu da naplaćujem usluge svojim pacijentima, ja idem sada raditi nešto sasvim drugo”. Ona se nije baš snašla u tim novim postavkama zdravstva, ona je rekla: „Ja ću otvoriti svoju privatnu firmu”, ona je uvijek imala sklonost ka lijepom odijevanju i svemu i dobili smo jedan gradski prostor i ona je jednu italijansku firmu odjeće počela da zastupa. I eto to je nešto što je možda stvorilo jednu drugačiju bazu, recimo, pogotovo u tim početnim godinama, drugačiju finansijsku bazu poslije rata da se neke stvari možda lakše odvijaju, pogotovo što je tata u jednom trenutku izgubio posao, odnosno bio je pozvan da učestvuje u privatizaciji firme, sa kojom se on nije slagao, pa je onda ostao bez posla jer nije htio da dijeli imovinu tu na taj način, i onda je mama preuzela tu ulogu zarađivanja za porodicu. (Intervju 12)

Ispitanica (Intervju 13) smatra uticaj majke ključnim za svoje školovanje i vaspitanje:

Pa ja sam s mamom jako bliska, nas dvije smo „dream team” (smijeh), ali je to oduvijek tako bilo. Što se tiče tate, on je manje bio prisutan, prvi taj period je bilo ono što se kaže „tatino zlato”, ali jedino što je mama mnogo više vodila računa o vaspitanju i o svim potrebama. Da nije nje bilo, ja ne bih završila ni osnovnu, a kamoli šta drugo. (Intervju 13)

Ispitanica (Intervju 15) takođe ističe da je rano izgubila oca i da je majka bila ta koja je djecu usmjeravala u svemu, tako da je iz te radničke porodice četvoro djece od petoro uspjelo završiti fakultet. Međutim, osim same majke, ova ispitanica ističe još jednu žensku figuru u porodici koja je bila za njih izuzetno važna, a to je najstarija sestra, koja je prva završila srednju školu i stavila se u službu školovanja mlađe djece („I čak ta moja sestra koja je prva završila srednju školu i počela da radi je nas sve iškolovala faktički. I ona je bila žrtva cijele porodice, i nije se ni udala i poslije je našu djecu kao svoju gledala”). Kod ispitanice (Intervju 16), podrška majke se ogledala u podsticanju posebnog odnosa ispitanice sa ocem, što ona ističe kao pozitivan uticaj. Ispitanica (Intervju 17) je takođe veoma rano ostala

bez oca i na nju je presudni uticaj imala majka koja se, iako prilično mlada u vrijeme kada je ostala udovica, dobro nosila sa situacijom samohranog roditeljstva i pitanjima svakodnevne brige o kćerkama:

Mama je dosta snažna ličnost koja je jako fino nas usmjeravala kroz život, bez nekih strogih zabrana, ali opet se znalo za neke stvari i opet su postojala neka nepisana pravila kojih smo se sestra i ja pridržavale. Samim tim je odnos s njima uvijek bio, i još uvijek je, vrlo blizak i harmoničan. ... Praktično, majka je sama bila ta koja je sve. Što sam starija, sve više shvatam koliko je mama zapravo bila, i još je, jako hrabra i koliko joj je bilo potrebno i snage i svega da nas dvije izvede na pravi put, da obje završimo fakultete, imamo fine poslove i budemo usmjerene ka nekim finim, pravim vrijednostima. ... Mislim da je jako velika stvar kad vas neko ne pritišće da radite ono što taj neko hoće, nego kad vam daje potpunu slobodu da se vi ispoljite i mislim da je mama, kao svaka mama, vjerovatno uvijek potencirala da je njeno dijete najbolje. Naša mama je stvarno nama davala bezrezervnu podršku. (Intervju 17)

Za ove ispitanice, žene (uglavnom majke, a u jednom slučaju i sestra) su bile ključne ličnosti koje su na jedan „mekši“ način, ali putem jasnih pravila i vrijednosti, **usmjeravale i podržavale razvoj svojih kćeri**. Inače, ispitanice ističu da su u porodicama dobile određene **pozitivne vrijednosti i navike ponašanja**, kao što su znanje, poštenje, sloboda, poštovanje i uvažavanje drugih, radne navike, usmjerenost ka razvijanju intelekta, a ne isključivo orijentacije ka materijalnom. Ispitanice su imale dovoljnu slobodu, ali su od malena naučene i na poštovanje određenih pravila u porodici. One ispitanice koje su poticale iz imućnijih porodica nisu bile usmjerene primarno ka materijalnom. To najbolje opisuje ispitanica (Intervju 16) koja je isticala da su za njenu porodicu vrijednosti bile rad i inovativnost, da je neko stalno u usponu. Ono što je za ovu ispitanicu takođe karakteristično i interesantno je da je ona zbog svoje fizičke ljepote jedno vrijeme bila u izuzetnom fokusu javnosti u svojoj sredini, ali ističe i da se ljepota nikada nije smatrala vrijednošću u njenoj porodici i da je bilo sramota diskutovati ko je lijep, a ko ružan, nego se tražilo da je neko pametan. Uporedivši današnje trendove isticanja

fizičke privlačnosti djevojaka kao primarnog „kapitala”, odnosno „seksualnog kapitala” kao sredstva društvene promocije žena, ova ispitanica ističe da je ključan bio odnos njene porodice prema izgledu kao nečemu što je mnogo manje bitno od inteligencije i obrazovanja. Ova ispitanica je odbila karijeru fotomodela u inostranstvu, ne želeći da bude objekat i potrošna roba, i usmjerila se na obrazovanje kao primarnu strategiju vlastite društvene promocije i napredovanja, završivši fakultet brzo i lako, sa odličnim ocjenama.

U odnosu na većinu ispitanica koje su rođene i odrastale u relativno povoljnim uslovima, iz ispitnog uzorka dvije ispitanice su rođene na selu u težim porodičnim uslovima. Jednu ispitanicu upravo je porodična situacija stavila u **izrazito autsajdersku poziciju od rođenja**, jer je bila dijete koje je podsjećalo cijelu izrazito patrijarhalnu seosku porodicu na neuspjeli brak i rastavu roditelja:

Rođena sam u jednom seoskom području, na 10 km daleko od urbanog dijela. Bila sam prvo dijete roditelja koji su se razveli odmah poslije mog rođenja. Porodica tipično patrijarhalna, više generacija u zajednici. Ja sam bila novorođena beba koju su odmah nekako napustili i jedno i drugo. Nesklad generacija, netrpeljivost i na neki način neprihvatanje nekih promjena, majka nije izdržala ni podnijela taj način života na koji su baba i djed živjeli. Bili su mladi, imali su 18 godina i jedno i drugo i nisu bili kadri da se nose sa svim problemima koje život nosi. (Intervju 1)

U slučaju ove ispitanice, ovaj nedostatak postao je „gorivo za brzi rast”. Usljed situacije u kojoj je rođena, ispitanica je morala od najranijih godina odabrati strategiju i način kako će se nositi sa životnim izazovima, „biti dovoljno dobra” i steći prihvatanje i priznanje u svojoj porodici, a kasnije i široj zajednici:

Ne mogu reći od rođenja, nego od momenta prve svoje svjesnosti imala sam potrebu da moram biti najbolja jer nekako... otac se ženio više puta i dovodio tu druge žene koje su rađale tu djecu. Uvijek su nekako ta djeca bila favorizovana i bila su na neki način predstavljena kao bolja i ispravne su stvari radili. Ja sam uvijek imala tu neku potrebu da nadljudski ulažem više energije da ne bih griješila, da bih bila dovoljno dobra. To se nekako reflektovalo i kad

sam krenula u školu, shvatila sam da jednostavno sve zadatke koji su preda mnom moram uraditi. Bila sam dobar, odličan učenik, ali sam neku tu traumu iz djetinjstva nosila tokom cijelog školovanja. Taj strah od svega novog, od okoline... bila sam stidljiva, nije mi se dalo da se nametnem. Bila sam mnogo bolji učenik od drugih djevojčica u razredu, ali su one znale da se mnogo bolje istaknu. To je sve od djetinjstva na neki način. Nekompletna ličnost jednostavno. Niste kompletni u nekim elementima i to se reflektuje. (Intervju 1)

Značaj podrške u porodici je toliki da ova ispitanica i dalje osjeća navedene okolnosti kao nešto što je čini „nekompletnom ličnošću”, iako je svoju autsajdersku poziciju uspjela da prevaziđe i da se kao liderka afirmiše u porodici i u lokalnoj zajednici. Druga ispitanica koja je rođena u nepovoljnim uslovima kaže:

Rođena sam u selu G.P. 15 km odavde. Potičem iz porodice sa devetoro djece koju je otac napustio, otišao u inostranstvo i nije dolazio 20 godina. Znači, ostavio nas same s majkom da se snalazimo. (Intervju 18)

Majka ove ispitanice bila je nepismena i veoma teško se nosila sa situacijom u kojoj je sama podizala brojnu porodicu. Ispitanica je od devete godine služila u tuđoj kući da bi završila osnovnu školu, čime je njeno djetinjstvo bilo mnogo teže nego što je to inače slučaj i što je vrlo specifičan oblik izrazito autsajderske pozicije u koju neko može doći u djetinjstvu:

Kad sam sa devet godina bila služavka, onda možeš misliti kako je bilo. Stalno u tuđoj kući, stalno patnja, stalno slušaš i tako. Faktički, bez djetinjstva. Petoro mlađe djece o kojima, ako si kod kuće, brineš o njima. Ako odeš od kuće, onda si služavka. Gdje god mrdneš, status nula. (Intervju 18)

Međutim, ova ispitanica ističe da je u bivšoj Jugoslaviji mogla da iskoristi određene beneficije kao dijete zemljoradnika, tako da su djeca iz ove porodice, uključujući i samu ispitanicu, iskoristila priliku za školovanje i borila se da ne dođu u situaciju zavisnosti u kojoj je živjela njihova majka. Beneficije i mogućnosti za besplatno školovanje i stipendije iz prethodne države, kao i uzajamna podrška

sestara i braće, bili su osnov da djeca iz ove porodice pomjere svoj socijalni status na više:

Mi smo svi jedinstveni, mi smo pomagali jedni druge, školovali smo se i ove mlađe školovali. Ovi mlađi su išli u B. u školu zato što sam ja tamo studirala i bilo mi je lakše školovati ih tamo, nego ovdje, tako da su svi srednju školu završili u B. Mi smo se držali, kao djeca, jedinstveno i brinuli jedni o drugima i vukli jedni druge i tu smo možda navikli na taj kolektivism. Majka je tu figurirala, samo da je imamo, ona nam ništa bitno nije mogla pomoći jer smo mi svi otišli iz sela. Ona je živjela od 42. pa nadalje sama u selu, tako da je i umrla tako sama u selu, u ratu. A mi smo svuda otišli, po inostranstvu, po B., nema gdje nas nema. (Intervju 18)

Iz iskaza ispitanica (Intervju 1 i 18), iako ne prevladavaju u ispitanom uzorku, može se opravdano izvući zaključak da je **obrazovanje jedna od najvažnijih strategija napredovanja i opstanka, kao i izgradnje kulturnog i socijalnog kapitala**. Ispitanica (Intervju 1) ima završenu srednju školu, što se može smatrati veoma solidnim obrazovanjem za životne uslove u kojima je bila i činjenicu da se u četvrtom razredu srednje škole udala i zasnovala porodicu, a ispitanica (Intervju 18) je doktor nauka, što pokazuje da se ovako nepovoljan start mogao natkompenzovati izuzetnim trudom, uz određene društvene beneficije koje su u socijalističkom sistemu bile na raspolaganju. Ovo ukazuje na to da se čak i izrazito nepovoljna autsajderska pozicija može prevazići uz ulaganje u obrazovanje i izgradnju kulturnog i socijalnog kapitala.

Obrazovanje kao strategija izgradnje kulturnog i socijalnog kapitala prevladava i kod ispitanica iz povoljnih porodičnih situacija (sam presjek uzorka po obrazovanju govori o tome, kao i njihovo isticanje obrazovanja kao važnog, kako slijedi), tako da se ono može smatrati jednim od prioriteta za podršku liderkama. Uz obrazovanje, za ispitanice je naročito bilo važno i njihovo pozicioniranje i uspjesi u školi i društvu. Neke ispitanice su isticale da su već od osnovne škole bile veoma aktivne u školskim i vanškolskim aktivnostima, da su imale takmičarski duh i isticale se svojom ličnošću. Neke

liderske osobine i želja za uspjehom su se kod njih već u tom periodu pokazali. Ispitanica (Intervju 1) je bila odlična učenica, ali prilično stidljiva. Ispitanica (Intervju 2), iako stalno „autsajderka“ zbog čestih selidbi, bila je „*uvek najbolji đak u razredu, bilo koji razred da sam bila, u bilo kojoj državi i prostoru, ja sam bila najbolja u generaciji, ne samo u razredu. Bila sam vukovac.*” Ispitanica (Intervju 3) takođe je bila odlična u svim razredima i imala je plaketu „Ognjen Prica”<sup>27</sup>, a nastavila je školovanje u dobroj srednjoj školi i na fakultetu sa plejadom profesora koji su bili veoma značajni za njen razvoj. Ispitanica (Intervju 4) je bila odlična učenica, među prvima u mnogo raznih sekcija, a 1974. je kao učenica generacije u povodu 9. maja, Dana pobjede, prvi put javno govorila na jednom velikom skupu. Ispitanica (Intervju 5) se sjeća da nije uopšte bila opterećena ocjenama, ali je ipak bila među najboljima (bila je jedna od dvoje učenika koji su imali sve petice) i veoma rano je počela čitati knjige koje su bile neuobičajene za njenu dob. Zanimljivo je što ispitanica (Intervju 6) već u nekom ranom periodu školovanja ističe da je od strane drugih doživljavana kao liderka, zbog svoje energije i prodornosti:

Mislim da sam prirodan lider, možda zvuči hitlerovski ili gebelsovski, ali ja sam u osnovnoj školi uvijek bila predsjednik razredne zajednice. Uvijek su od mene očekivali pomoć.... Ne znam, možda imam takvu energiju, ljudi su uvijek očekivali da ja budem neko ko homogenizuje grupu, ko stvori grupu i ko predvodi grupu. Kad biste pitali moje prijatelje iz osnovne škole i gimnazije, uvijek su mene birali da budem predsjednik razreda.... I uvijek mene zovu kad treba nešto organizovati! Valjda ipak na čovjeku nešto, neki difolt se prepoznaje. (Intervju 6)

Ispitanica (Intervju 7) takođe ističe da je u periodu školovanja bila veoma aktivna i smatra da je u tom periodu formirala svoju ličnost i sistem vrijednosti:

Osim školovanja bila sam aktivna i u drugim nekim stvarima, bila sam član KUD „Vaso Pelagić”, pa sam s njima jako puno putovala, obišla sam maltene cijelu Evropu, bivšu Jugoslaviju

27 Drugim riječima, vukovac, jer se ova plaketa dobijala za sve odlične ocjene u svim razredima škole.

da ne zaboravim. I mogu reći da je to moj neki najsretniji i najljepši period života, kada sam sazrijevala kao čovjek i shvatala neke vrijednosti, šta to znači u životu, i šta je dobro, a šta nije dobro. Mislim da sam se tada možda čak i formirala kao ličnost. Trenirala sam i košarku, išla u muzičku školu, kao sva djeca iz tog perioda. Osim toga što sam učila i bila dobar đak, htjela sam da budem uspješna u nekim vannastavnim aktivnostima i sve sam nekako postizala i uspijevala. (Intervju 7)

Ispitanica (Intervju 8) je bila odlična učenica u osnovnoj školi, a u srednjoj školi se prvi put dogodilo da je trpjela posljedice zbog svoje, kako kaže, borbe za druge. Kao izuzetno uspješna studentkinja, biva nagrađena:

Mada sam u prvom razredu gimnazije išla na popravni i u avgustu sam položila sa odličnim, zato što sam drugarici dala cedulju sa riješenim zadatkom i uhvatio me profesor i poslao me na popravni. To je bila priča o borbi za pravdu. I rano sam se ja počela ovako boriti, uvijek to volim da kažem, za pravo i za pomoć drugome. I uvijek me to pratilo i uvijek sam zbog toga imala problema. I onda sam u Sarajevu upisala novinarstvo, bila sam student generacije, dobila sam zlatnu značku Sarajevskog univerziteta. (Intervju 8)

Ispitanica (Intervju 10) je bila takođe odlična učenica i primljena je na neuobičajen fakultet za žene u to vrijeme kao druga na rang listi od 200 kandidata. Ispitanica (Intervju 11), koju je majka više doživljavala kao sina, je „*od malih nogu igrala nogomet sa dječacima, planinarila, bavila se speleologijom, plivala izvanredno*”, željela je da se upiše u pomorsku školu u koju tada nisu primali djevojčice, a naposljetku i završila fakultet tehničkog smjera na kojem je izrazita muška većina studenata i profesora i radila kao jedna od rijetkih žena u toj struci. Za ispitanicu (Intervju 12) je karakteristično da imala priliku da se školuje u zemlji i inostranstvu, da bude u prilici da se upozna sa drugim i drugačijim, što je za njen intelektualni razvoj bilo veoma bitno. Za poslijeratni društveni kontekst u BiH u kojem se ova ispitanica školovala poslije osnovne škole, veoma je važno navesti da njen izbor škole nije nešto što se sreće često. Ova



ispitanica se, iako pripadnica većinske nacionalnosti, našla u školi u kojoj preovladava druga, manja nacionalna grupa, što ispitanicu gradi u pravcu prihvatanja drugačijeg:

Onda je bio jedan netipični izbor da sam u onom poslijeratnom periodu kao neko ko je iz muslimanske porodice otišla u katoličku školu, i to je u biti jedini dio školovanja gdje su moji roditelji direktno uticali, zato što je moj otac otišao da mene upiše u bošnjačku školu i vrata ga sa vrata zato što nije rekao „selam alejkum”. I on kaže: „Što se mene tiče, ja ću uvijek govoriti dobar dan, ja sam svojim roditeljima govorio selam alejkum, ja ću govoriti dobar dan, ja bogami neću svoje dijete ni upisati u vašu školu” i ja odem u katoličku (smijeh), znači, na sasvim drugu stranu. Međutim, bila je ta katolička vrlo bitna zbog neke dubine obrazovanja i širine, bila je vrlo bitna u modeliranju onoga za šta ću ja kasnije biti zainteresovana. Mislim da je isto ključna stvar bila debata u cijelom tom procesu, i mislim da biti u jednoj sredini u gradu u kojem je većina i staviti se u manjinu u toj školi je bilo vrlo značajno i vrlo jako za, čini mi se, modeliranje moje širine u određenom smislu i prihvatanje svega kao normalnog. Znači, nisam bila ušuškana da sam bila u okruženju gdje su svi iste vjere, istih nazora, istog svega, nego sam bila u nečemu što je bilo totalno drugačije i tu je, čini mi se, upravo zato što je bilo miješano učeničko tijelo, insistiralo se na znanju i na vrijednostima i na svemu, tako da je čovjek mogao da ispolji sve na pravi način. (Intervju 12)

Ispitanica (Intervju 13), iako je završila fakultet i postdiplomski studij, vrlo je otvoreno isticala period školovanja kao period snalaženja, jer se školovala u vrijeme rata i poslije rata, kada je kvalitet obrazovanja bio narušen usljed teške materijalne situacije, čestih štrajkova nastavnog osoblja i opšte klime koja nije išla na ruku kvalitetnom obrazovanju. Poslije 4. razreda osnovne škole, do kada pamti svoje školovanje kao uobičajeno, počeo je rat, njena porodica je prognana i, kako kaže: „Nije bilo ni sekcija niti je bilo para da se može nešto ići sa strane. Totalno stalo sve, četiri godine nismo imali nikakvih dodatnih aktivnosti. Gledali smo televiziju, španske serije, to nam je bilo, imali smo tri kanala”. Iako ova ispitanica nije jedina među mlađima u

uzorku, bitno je naglasiti da se razlikuje period obrazovanja za ispitanice koje su se školovale u mirno doba, u bivšoj Jugoslaviji, u odnosu na ispitanice koje nisu imale te uslove. Ispitanica (Intervju 14) takođe ističe tu razliku: „*U onom sistemu, ako si bio dobar učenik ili učenica, stvarno nije bio problem kako obezbijediti školovanje. Bile su dostupne stipendije koje su davale mogućnosti i djeci iz radničkih i siromašnih porodica da se školuju i da se obrazuju.*” Ona je završila srednju školu, jer nije imala ambicija za više, ali je bila aktivna članica tadašnjeg Saveza socijalističke omladine, a kasnije u Socijalističkom savezu radnog naroda. Ova ispitanica je jedina u uzorku koja je imala ovo iskustvo, koje će joj biti dosta značajno u samom njenom liderskom angažmanu u ratu i nakon rata. Za ispitanicu (Intervju 16) je tokom školovanja, kako kaže, bila karakteristična upornost i inat da bude sve bolja i bolja, jer se suočavala sa predrasudom okoline da ona, kao lijepa djevojka iz imućne porodice, ne može biti i pametna („*Kod mene se, valjda zbog izgleda, konstantno očekivalo, to sam osjetila u vazduhu, lijepa-glupa. Očekivalo se da ću ja podbaciti, da ću zglajzati.*”). Ona je veoma uspješno završila školovanje. Ispitanica (Intervju 17) takođe ističe da je bila odlična učenica i studentkinja, te da je imala mnogo različitih interesovanja i da je bila veoma aktivna:

Ja sam bila dijete neko koje je imalo more nekih interesovanja raznoraznih. Od Muzičke škole, vježbanja gitare, od malih nogu kurseva engleskog. Čak sam jedno vrijeme išla na kurs šivanja, to je tako meni smiješno sad kad se sjetim, zato što je prijateljica jedna jako dobro šila pa sam valjda i ja htjela, mada nikad to nisam naučila, na žalost. ... Dosta dobro mi je išlo sve čega se prihvatim, možda će zvučati neskromno, ali nisam imala nikad teškoća ni u školi, ni u vanškolskim aktivnostima. Uvijek sam se bavila nečim pored škole, da li je to Muzička, da li je to pozorište, da li je to rad na radiju, tako da mi je dan bio maksimalno ispunjen i rado bih se vratila u taj period, da budem iskrena. (Intervju 17)

Ispitanica (Intervju 18) je dobro učila, ali je bila u situaciji da mora da radi tokom cijelog školovanja, jer je pomagala braći i sestrama da se školuju, a i sama je postala doktor nauka. Ispitanica (Intervju 19) je takođe bila odlična učenica i studentkinja, a ispitanica

(Intervju 20) je bila studentkinja decenije na svom fakultetu, veoma rano je magistrirala i doktorirala. Kako se može zaključiti iz svega navedenog, ispitanice su isticale svoje školske uspjehe i vanškolske aktivnosti kao nešto što je za njihov leaderski i lični razvoj bilo veoma značajno, a to je u skladu sa ranijom konstatacijom da je obrazovanje među prioritetima za razvoj liderki.

Važnost **stabilnih porodičnih odnosa** za razvoj ličnosti je neupitan i nije ga neophodno posebno obrazlagati, ali je bitno na koji način ispitanice koje su imale podršku porodice doživljavaju ovaj faktor kao podržavajući i osnažujući za njih kao ličnosti i liderke u određenom vremenu i prostoru. To je najbolje formulisala jedna ispitanica na sljedeći način:

Mislim da je veliko bogatstvo imati takav odnos sa najbližim članovima porodice zato što, u životu šta god da vam se desi, ako ste svjesni da imate neki oslonac gdje se uvijek možete vratiti, i svi ti neki i privatni i profesionalni usponi i padovi nekako drugačije se doživljavaju. (Intervju 17)

Doživljaj porodice kao oslonca preovladava i kasnije, kada ispitanice formiraju vlastite porodice, o čemu će kasnije biti više riječi. Ono što je takođe veoma zanimljivo je i **odnos porodice prema ženskoj djeci**, koji se kod većine ispitanica vidi kao progresivan, a u nekim slučajevima kao izrazito patrijarhalan. Jedna ispitanica je veoma interesantno izdvojila i opisala različit stav svojih roditelja u odnosu na patrijarhalnu okolinu (koja je više vrednovala muško dijete) kao veoma bitnu činjenicu za stvaranje podržavajuće i pozitivne klime u samoj porodici:

Mislim da je važno reći da moji roditelji nisu patili od kompleksa što nemaju sina, da mi kao djeca to nikada nismo primijetili, čak i u nekim razgovorima, recimo, sa prijateljima, sa rođacima, sa drugim porodicama kada bi se to pitanje potegnulo, njima nije bilo jasno zbog čega se na tom pitanju insistira, i ja sam zaista tada u tim razgovorima mogla da osjetim da oni to iskreno i misle. To nije bila poza da oni brane svoj status, samo zato što oni imaju kćeri, a nemaju sina, nego da zaista tako misle, i da su nas kao kćeri vrlo podržavali u svemu, dakle, nismo imali ograde ni prepreke vrste „ti to ne možeš,

jer ti si žensko”. Možda je to bitno reći sa tog nekog aspekta vaspitanja i klime u samoj porodici. (Intervju 3)

S druge strane, ispitanica (Intervju 1) je bila vaspitavana u izrazito patrijarhalnom duhu, sa posebnim naglaskom na to da je ženino da čuti i sluša, te da se žrtvuje za porodicu do negiranja vlastitih potreba. Međutim, poštovanje takvih nepisanih normi nije pomoglo ispitanici da se kao autsajderka etablira u novoj porodici u koju je ušla udajom, već naprotiv – povinovanjem takvim pravilima, ona nije stekla prihvatanje i poštovanje, nego je došla u duboku sumnju u sebe i poništavanje vlastite ličnosti. Koliko takva situacija može biti nepovoljna za ženu, ispitanica veoma iskreno i bez rezerve opisuje u sljedećoj izjavi:

Pošto sam odgajana baš po principima tog patrijarhalnog odgoja i pošto se baka uvijek trudila da mi te neke norme moralne usadi, uvijek mi je govorila da, kad nađem taj svoj novi dom, da tamo moram biti zaista poslušna, i da čutim, i šta god mi se tamo desilo da moram čutati, i da je to nešto bogomdano nama ženama. Ja sam se tako i ponašala jer sam smatrala da ću s druge strane dobiti zahvalnost što radim tako kako radim. Udala sam se u porodicu gdje su živjele četiri generacije, muževi roditelji, muž koji je stariji petnaest godina od mene, kasnije su došla djeca. Taj život je bio harmonija u onolikoj mjeri koliko sam ja bila spremna da žrtvujem neke svoje potrebe koje sam imala kao normalna osoba. U početku sam možda uživala u tome da se dajem i da budem onako tipična patrijarhalna nevjesta, što kažu u našem selu, ali kasnije je to... sve nekako teže bivalo i jednostavno sam valjda gubila energiju. U selu gdje sam živjela nisam imala s kim da podijelim te neke svoje teškoće s kojima sam se sretala. Nije bilo razumijevanja od onih od kojih sam očekivala i onda je to sve bilo mnogo teško do tih faza da sam čak razmišljala da skratim muke i da jednostavno dignem ruke od svega. Da napustim porodicu, to nisam smjela svojoj djeci dozvoliti da prožive moju sudbinu. Onako sam čak razmišljala, na neke suicidalne ideje dolazila, da zažmurim i da ne vidim ništa više od toga. (Intervju 1)

Ispitanica je sticajem okolnosti uspjela da realizuje svoj liderski potencijal i time da inicira promjenu i transformiše okolinu, kao

i sebe, o čemu će kasnije biti više riječi. Nasuprot tome, u ovom kontekstu odnosa prema ženskoj djeci, slučaj ispitanice (Intervju 14) je veoma zanimljiv: naime, rođena je u radničkoj porodici sa četiri kćerke, u kojoj je vladala prava demokratija, kao „socijalističko samoupravljanje“ u malom. Sve četiri kćerke su bile roditeljima važne, podsticane da se razvijaju i školuju i od malena je formiran i njegovan odnos ravnopravnosti, obaveza u skladu sa uzrastom i odgovornosti prema zajednici:

Mi smo imali prelijepo sretno djetinjstvo. Nijednog momenta nismo osjetile da smo kao ženska djeca sputavane u bilo čemu, nego smo čak bile i podsticane. Mi smo u stvari bile njima važne, mi smo svojim roditeljima bile jako važne. Nikada nismo dobijale batine kao druga djeca. Novac je stajao na jednom mjestu i svako je mogao da uzme koliko mu treba. ... Nekako mislim da je na taj način uvedena demokratija i odgovornost u toj porodici, da svako odgovara za sebe. Da li je potrošio previše ili nije, u stvari, to je nekako bilo meni najvažnije, da ne možeš uzeti više. Mi smo živjeli skromno, ali smo živjeli zadovoljno, mi smo bile sretni i sa ono malo. (Intervju 14)

Ispitanica ističe značaj ovog osjećanja važnosti i vlastite vrijednosti koje je imala od djetinjstva kao bitan element svog samopouzdanja i element koji je važan za svaku organizaciju:

Nas sve četvoro djece je bilo važno, nebitno na pol, nebitno na obrazovanje, nebitno na uzrast. Odgovornost mora da ima i ono dijete od 7 godina, kao i ono od 15, kao i ono od 30. Znači, odgovornost je podijeljena i onda je svak uvažavan. Odgovornosti onog djeteta od 7 godina nisu iste kao i onog od 15, ali su važni, da bi bila sreća u toj kući. Tako i u udruženju, bilo kojoj organizaciji, društvenoj, porodičnoj, mora biti svaki član ili članica poštovana i istaknute te njene vrijednosti. To je suština. (Intervju 14).

Zanimljivo je ono što ova ispitanica opisuje kao presudni momenat u njenom životu, koji je na određeni način nju „katapultirao“ kao liderku u porodici u kojoj se udala, a koji je posljedica odnosa u kojima je odrasla u svojoj primarnoj porodici. Naime, kao mlada žena koja je navikla da se osjeća ravnopravno i poštovano u svojoj

radničkoj porodici, udala se za mladića koji potiče iz imućne porodice u kojoj otac (svekar) ima glavnu riječ, kojoj se sinovi najčešće ne suprotstavljaju. U novoj porodici, ova ispitanica je autsajderka i dolazi u poziciju da treba da se izbori za svoj položaj i kao glavni adut pokazuje se njeno samopouzdanje stečeno u primarnoj porodici:

Nisam bila dobro prihvaćena u porodici i trebala sam se izboriti za svoj status. Prvi put sam osjetila da moram sama da se borim. Sve ono što sam dobila od svoje porodice, u stvari, tad sam mogla da koristim. To je ono da ja jesam pametna, to je ono da ja jesam sposobna, da moje mišljenje treba da bude nekako uvaženo. (Intervju 14)

Trenutak koji će označiti prekretnicu za ovu ispitanicu odnosi se na vlasništvo nad zemljom i kućom koju gradi mladi bračni par, kada se ispitanica uspjela izboriti sa tradicionalnim stavom svekra i kada njena pozicija u porodici vidno jača:

Presudni momenat je bio kad je trebalo početi kuću praviti na toj zemlji koja jeste zemlja djedovina mog muža. Ja sam tražila da se taj plac jednostavno prevede jedan kroz dva<sup>28</sup>, da bismo mi uopšte uložili pare, da bismo ušli u tu investiciju. Trebalo je naravno kredite dići i sve to, to je meni bilo apsurdno da se pravi kuća na zemlji na kojoj nema mene, a prije toga sam već bila tu četiri godine u toj zajedničkoj porodici. Mislim da je to bio presudni momenat, kad je moj svekar popustio i tad sam vidjela, on ima tri sina i sinovi muškarci nisu imali taj neki stav... njihovo mišljenje se nije baš uvažavalo, otac je bio glavni. I ja stvarno nisam puno obraćala pažnju što se neće moj muž zalagati za to, ja sam rekla: „Izvini, ali ja sam dio nečega što je naše zajedničko, ja hoću da se tu osjećam komotno”. Ja nisam htjela da se u svojoj kući osjećam kao u tuđoj kući. Nekako sam mislila i danas mislim da je važno. To je u stvari bila prekretnica. (Intervju 14)

Ovdje se na vrlo zanimljiv način prepliće rodno pitanje sa klasnim pitanjem: žena iz radničke porodice, ali vaspitavana u duhu ravnopravnosti i uvažavanja, ima jaču snagu da proizvede promjenu, nego muškarac iz imućnije patrijarhalne porodice srednje klase, kao sin

28 Misli na to da i suprug i ona budu upisani kao vlasnici.

koji ne može da se suprotstavi ocu. Nakon toga, svekar je otvorio firmu i s punim povjerenjem ponudio ispitanici da bude direktorica (prije toga nije radila) što je četiri godine prije toga bilo gotovo nezamislivo, i ona se na tom poslu uspješno dokazala. Ispitanica (Intervju 14) smatra da je time započeta njena afirmacija, počev u porodici, pa kasnije i u zajednici: „Definitivno, kad u svojoj porodici izgradiš taj status, to jeste važno, to jeste osnova koja tebi daje podršku.”

Kada je u pitanju osamostaljivanje i zasnivanje porodice, većina ispitanica je zasnovala brak i porodicu, a neke su u stabilnoj vezi/kohabitaciji. Od ispitanog uzorka, nijedna ispitanica nije bila sama (single), razvedena ili udovica. Najčešće ističu da su se osamostalile završetkom školovanja i udajom, u nekim slučajevima odlaskom na školovanje u inostranstvo ili zaposlenjem. Udaja, odnosno partnerski odnos, prema riječima ispitanica, najčešće su bili logične posljedice veza, a formiranje porodice je bilo naredni korak u ostvarenju porodičnih ciljeva. Ono što je bitno za same liderke je odnos sa supruzima i partnerima, koji je u njihovim slučajevima najčešće **stabilan i veoma podržavajući**, o čemu će biti više riječi u narednom poglavlju. Međutim, mora se imati u vidu da u BiH i dalje postoji prilično patrijarhalni stav javnosti i odnos muškaraca prema postignućima žena, koji je jedna od ispitanica veoma plastično opisala:

Pa, znate kako, mislim kad čovjek sjedne pa se uporedi sa drugim ljudima, onda kažeš hvala bogu pa imam to što imam. Normalno da može biti bolje, uvijek može biti bolje. Ali ja u biti kažem, imam neki normalan život, imam muža koji, prije svega, mi je velika podrška, jer evo moja mama uvijek kaže: „Znaš, sve je to super, ti si učila, ti si radila, ali ti se zahvali bogu da je F. takav kakav jeste”. I pazite, vjerujte, kad ja sad razgovaram sa ženama, recimo, koje su došle donekle i stale su, i kad pitam zbog čega su stale, one kažu: „Ne dozvoljava mi”. Kad vi sad, evo pripremate doktorat, prirodom posla morate putovati, imate muškarce koji kažu: „Može, može, ali ako će se to sve završiti u Banjaluci ili u Ilijašu ili negdje”, ako trebate dalje, e ne može. **I nije stvar vaše želje, volje i htijenja, stvar je njegovog dopuštenja.**<sup>29</sup> I koliko god mi kažemo da to nije tako, što je najžalosnije, pazite,

29 Isticanje moje.

ja radim u tipično muškom miljeu, moje kolege kažu: „Pa znaš šta, da si ti moja supruga, ja bih dobro razmislio da li bih ja to tebi dozvolio”. Ljudi koji su akademski obrazovani, koji rade posao koji ja radim, imaju takvu percepciju. Mislim, što je meni, iskreno rečeno, kao ženi u 50-tim godinama neprihvatljivo, a zamislite koliko bi onda trebalo da bude neprihvatljivo njegovoj ženi u 30-tim godinama. Evolucija bi u svemu trebala da bude, a nisam baš sigurna da evolucija muškog karaktera, imam osjećaj da čak ide na dolje. Tako da ja, kad me pitaju, kažem super, imam supruga koji mi nikad neće zabraniti u smislu „ne možeš ti to, zato što ćeš tamo negdje putovati”, imam njega koji je uvijek pritrčao, u stvari bio tu, odgajao djecu kad mene nije bilo. Evo, recimo, ja ću ovu cijelu sedmicu biti na putu, pet dana oni će se brinuti o sebi. I bez obzira koliko ja pripremim hrane i napunila frižider, i usisala i to, oni pet dana moraju voditi računa o tome. I stvarno ne mogu biti bezobrazna da kažem to ne valja, to jako valja. A drago mi je što moja djeca žive takav jedan život, zato što će vjerovatno njihove žene onda imati šansu, jer su naviknuti na to. Mislim da im neće biti strano to da sutra žena kaže: „Znaš, ja bih morala negdje otići, da bih nešto uradila radi sebe i radi svoje karijere”. Čvrsto vjerujem u to. (Intervju 10)

Zapažanje ispitanice da „evolucija muškog karaktera ide na dolje” može se najprije dovesti u vezu sa krizom i retraditionalizacijom, i sa kontraudarom na rodnu ravnopravnost, koji se sve više zapaža sa jačanjem kriza i društvene i političke nestabilnosti. Međutim, ispitanica ukazuje i na jedan veoma važan pomak naprijed koji je moguće postići u narednoj generaciji mladih muškaraca, sinova emancipovanih žena i liderki, koji će biti, kako ispitanica kaže „naviknuti na to”, pa će njihove žene imati veće šanse za ostvarenje svojih karijera. U ovom slučaju, liderstvo žena može da napravi nepovratnu promjenu u narednim generacijama sinova i kćeri, o čemu će u narednim poglavljima biti više riječi.

Da li je ovakve stavove moguće mijenjati i kako? Cikotić<sup>30</sup> smatra da

30 Sa dr Cikotićem sreli sam se sasvim slučajno na jednoj konferenciji posvećenoj rodnoj ravnopravnosti u oblasti bezbjednosti u aprilu 2012. godine. On je tada već neko duže vrijeme radio kao fakultetski predavač i posebno se bavio temom liderstva (pogledati:



je ove društvene stereotipe jako teško mijenjati, ali ipak moguće. On iznosi interesantno određenje „žene kao javnog dobra”, koje u stvari možda i cilja u samu suštinu negativnog stava prema ženi u javnoj sferi što leaderska pozicija nužno podrazumijeva:

Ako muž shvati da će od te promjene on imati koristi, on je na tvojoj strani. Ako mu neko kaže da žena postaje društveno dobro, a kod nas se zna šta se pod tim podrazumijeva, on neće dozvoliti da to bude njegova žena. Te mentalne matrice, te društvene stereotipe koji su povezani sa političkim, nacionalnim, finansijskim, zakonskim i sa mnogim drugim efektivnim pretpostavkama je jako složeno mijenjati. To zahtijeva kompleksan interdisciplinarni pristup. .... Šta je suština? Bitno je tu stvar uzeti u obzir pa analizirati suštinski i razumjeti ljude jer u sferi gdje se stvari dobro razumiju one se mogu i mijenjati. (Intervju, Cikotić)

Tvrđnju Cikotića potvrđuje i primjer ispitanice (Intervju 1), koja je na isti način opisala kako je prešla put od suprotstavljanja do podrške svog supruga („...*koji je konačno shvatio da to što sam radila za šta sam se borila nije bio nikakav nastran pokušaj da proguram neke svoje ideje, nego da je to za opšte dobro naše porodice*”). Ovaj segment svakako zavređuje više pažnje i o njemu će biti više riječi u narednom poglavlju, u dijelu o podršci i preprekama sa kojima se suočavaju liderke.

Ovdje postoji još jedna veoma bitna okolnost karakteristična za BiH, a to je rat u periodu 1992-1995. Rat je pogodio sve ispitanice na različite načine. Njihov doživljaj rata je u pojedinim slučajevima veoma emotivan i osjetljiv, što je bio veliki izazov tokom procesa intervjuisanja, jer su ispitanice vrlo otvoreno govorile o ličnim traumama i teškim događajima koji su ih zadesili. Međutim, iako se ova knjiga ne bavi dublje problematikom rata i njegovim posljedicama<sup>31</sup>, činjenica da se rat dogodio i da je trajao gotovo

---

Cikotić, 2010) i razgovor koji smo tada obavili bio je veoma koristan za razjašnjenje nekih mojih pitanja i za moje istraživanje koje je bilo u toku. Zato su pojedine njegove konstatacije i mišljenja našli svoje mjesto u disertaciji i ovoj knjizi.

31 Nijedno od pitanja nije specifično bilo usmjereno na ratna dešavanja, ali su te okolnosti u našim životnim ciklusima neizbježne i bilo je sasvim izvjesno da će ispitanice govoriti

četiri godine je do te mjere krupna i bitna za sve koji žive u BiH, da smatram da je važno dati neke uvide u to kako je rat uticao na same ispitanice u izgradnji njihovog liderstva i formiranju njihove ličnosti, što je relevantno za predmet ovog istraživanja. Takođe je bitno reći da je rat imao veliki uticaj i na sve druge društvene promjene u BiH i promijenio je kontekst u kojem se nekad živjelo i radilo. Tokom rata je takođe vladala velika neimaština i uslovi za život su bili izuzetno loši. U tom novom kontekstu, u kojem je zemlja bila razorena, narodi duboko podijeljeni i zavađeni, pojedinačni životi i egzistencije bitno promijenjeni, ove okolnosti mogu da postanu plodno tlo za neko novo liderstvo žena koje praktično nastaje iz nužde da se stvori neka pozitivna promjena. Rat je u određenim slučajevima promijenio životne putanje ovih liderki. Ispitanica (Intervju 2) je zbog nacionalne pripadnosti dobila otkaz u gradu u kojem je živjela prije preseljenja, a nije nikad htjela da se prijavi kao izbjeglica jer je to za nju bilo vrlo ponižavajuće. Ispitanica (Intervju 3) je sa sestrom i malim sinom napustila rodni grad što je za nju bilo vrlo traumatično iskustvo:

Jako smo se mučile, teško smo jako živjele. Nismo znale ništa ni o roditeljima, ni o tome šta je sa suprugom, sa njegovim bratom. To je bilo vrlo traumatično i za nas i za mog sina. Zнала nam je stići poruka preko Crvenog krsta stara tri, četiri mjeseca, pa i kad se obrađuješ toj poruci, tom pismu koje su oni uspjeli nama odaslati, onda opet ne znaš da li su uopšte živi nakon toga. (Intervju 3)

Više od godinu dana ova ispitanica nije mogla da se spoji sa porodicom, a kada se to naposljetku desilo, život im je bio veoma težak:

Bio je to jako težak period. I kad je došao kasnije, kad smo se sastali, vrlo teško smo živjeli. Iako smo oboje visoko obrazovani, radili smo, ali od plata nismo mogli živjeti. Za moju platu pravnice na najvišoj referentskoj poziciji mogla sam da kupim margarin i paket šibica. Ne znam kako smo opstali. Vrlo, vrlo je teško bilo. U tom periodu je sin krenuo u osnovnu školu, to je bila 95-ta, tada su Hrvati napadali, krenuli su prema Banjaluci, uzbune su svirale svaki čas, dijete u prvom osnovne, ja na poslu, muž na ratištu, ne znam ni gdje je ni šta je uopšte. Težak period, ne volim se toga sjećati uopšte. (Intervju 3)

---

i o tome.

Ispitanica (Intervju 4) je u ratu izgubila posao, rodila dva sina, posjećivala muža, nosila hranu na ratište, dočekivala izbjeglice i prikupljala pomoć, vozila žene u bolnicu na porođaj i bila veoma angažovana, a situacija nakon rata bila je za nju odlučujuća da se uključi u politički život, da bi pokušala nešto da promijeni. Bila je među prvima koji su bez straha prelazili entitetsku liniju, što je u to vrijeme bilo veoma rizično i opasno. Ispitanica (Intervju 5) je za vrijeme rata, umjesto da bezbrižno studira, izdržavala porodicu svojim radom. Ispitanica (Intervju 6) je doživjela veoma veliku ličnu traumu u ratu<sup>32</sup>, ističući da joj nije lako nositi se s tim da to niko ne vidi, i o tome kaže:

Kad god pričam o ratu koji je iza nas, ja uvijek kažem da sam ja civilna žrtva rata, u tom nekom smislu, i ko zna koliko će to posljedica donijeti kasnije. Sad sam još u snazi, još sam fizički jaka, mlada sam, ali mislim da, što budem starija, da će taj deficit emotivni biti sve teži. ... U ratu je malo logike, malo racija, i ja mislim da ti ožiljci koje sam tad negdje upisala u svoju memoriju, u srce, u svijest, donekle danas tjeraju me da radim, da ne bih pala, jer ako bih sad pala, onda, čini mi se, da bi mi ti ožiljci postali ponovo žive rane. (Intervju 6)

Brat ispitanice (Intervju 7) morao je da napusti rodni grad i da ode u inostranstvo, a ona je ostala, jer je imala zaštitu muža. Ispitanica (Intervju 8) je morala da ode iz grada u kojem je živjela sa dvoje male djece, muž joj je bio u logoru i poslije 19 mjeseci su uspjeli da se sastanu, ispitanica je onda u ratu rodila treće dijete, a bilo joj je veoma teško da se zaposli i obezbijedi osnovne uslove. Ispitanica (Intervju 9) je išla u osnovnu školu kada je počeo rat, bili su jedno vrijeme izbjegli i vratili se, i ona te okolnosti opisuje kao paklene (*„Puno straha, puno toga šta će biti sutra.... u međuvremenu se dešavaju napadi mudžahedina i granatiranje i sve. Znači, to je bila strava i užas.“*). Ispitanica (Intervju 10) ima vojnički ratni staž od 3,5 godine i njoj je rat takođe poremetio porodični život. Ispitanica (Intervju 11) je 1993. sa prijateljicama uspostavila organizaciju za podršku i pomoć ženama silovanim u ratu. Za ispitanicu (Intervju 12) rat je

---

32 Detalje ne iznosim zbog zaštite privatnosti ispitanice.

promijenio njene porodične odnose, jer je otac izgubio posao, a majka preuzela ulogu hranioca porodice. Ispitanica (Intervju 13) je kao djevojčica sa porodicom morala da napusti rodni grad i pamti period u toku rata kao čisto preživljavanje i veoma dugo joj je trebalo da prevaziđe osjećanje da je autsajder:

Kad dođeš sa strane, to ti je uvijek tako. ... Meni je bilo jako loše u tom jednom prvom periodu. 'Ajd pored same nestašice, što se kaže, bili smo u tom jednom periodu i gladni, i goli, i bos. Tako da mi je taj period bio prilično težak, i da budem iskrena, nisu me baš dobro prihvatili ovdje. ... Nama je bilo totalno čudno kad smo došli, ja do '92. nisam ni znala šta to znači biti Srbin, da to ima neka kategorija, a kad je krenulo sve to skupa, upadneš i ti u tu kolotečinu. Meni je bilo sporno kad sam došla ovdje, bila sam autsajder totalni. I to me držalo dosta dugo, trebalo mi je skoro osam godina da se prilagodim malo ovoj situaciji. (Intervju 13)

Ovoj ispitanici posljedice rata na zdravlje oca su uticale na raspad porodice i bračne zajednice roditelja, u odnosu na vrijeme prije rata kada su živjeli srećno.

Ispitanica (Intervju 14) živi u opštini koja je bila izrazito pogođena ratnim dešavanjima i u toku rata je pomagala ženama i djevojčicama druge nacionalnosti i time izlagala svoju porodicu opasnostima. Kako kaže, u tom teškom vremenu angažovala se kao čovjek i time je njen ugled u sredini u kojoj živi jako narastao, čime se afirmisala kao lokalna liderka. Ispitanica (Intervju 15) je takođe željela da se angažuje i da promijeni takvu stvarnost koja je bila ratom nametnuta:

Ono što ne mogu prežaliti, to su izgubljene godine rata, koje su mi oduzele možda najljepše godine u životu, a donijele upravo ovaj težak život poslije rata, borbom kroz politiku da dokažem da ima i ljudi drugačijih, da nisu nacionalisti u pitanju, da postoje i druge ljepše opcije, i da ljudi treba da se bore radi djece, jer sam generacije i generacije izvela, da bi njima sutra bilo bolje. A to samo žena može. (Intervju 15)

Ispitanica (Intervju 16) ističe kako je od malena naučila na skladan suživot više naroda i da se vrlo teško nosi sa podjelama u BiH prije, tokom i nakon rata. Svoj položaj i uticaj u ratu je iskoristila da pomaže

drugima, što je učinilo nju još vidljivijom i uticajnijom:

Desio se rat, ja sam u ratu ostvarila solidnu karijeru, radila sam na mjestima koja su vrlo važna bila, i to ti daje ne važnost samo u smislu ranga, nego društvene mreže. I tu sam ja u momentu kad su svi jadni, kad svi trebaju pomoć, ja sam se nesebično tu davala, mene je to ispunjavalo. I ja sam tu jednu pozitivnu energiju našla. I mislim da sve se nekad nešto vrati. I ljudima koji su dobri se puno lošeg desi, ali ja sam tim ljudima pomagala, i ja sam tu mreže napravila koje nisu možda u svakom momentu možda i društveno poželjne bile, pomagala sam ljudima i ovim i onim, ali sam davala dobru energiju i to mi je pomoglo da preživim ovaj rat. Nekako... to me izbacilo u nekim segmentima i učinilo me vrlo vidljivom i uticajnom, ja sam bila ekstra uticajna, a u stvari od toga je krenulo, da sam se ja davala 200%. (Intervju 16)

Ispitanica (Intervju 18), koja je u ratu takođe imala veliku ličnu tragediju, ističe da je do početka rata njen biznis narastao toliko da je imala novca da ode bilo kuda i dobro živi, ali to nije učinila:

Kad je počeo rat, mi smo imali milion maraka u gotovini. Znači, mogla sam bilo gdje u svijet otići sa milion maraka i početi život, ali ne možeš ti kada svi moji rade u firmi, svi njegovi rade u firmi, a rat. Mi nismo imali duše pokupiti se i otići i da ne brinemo o ostalima. Tako smo mi ostali cijeli rat da se borimo i pomažemo kome možemo. Do 2002. godine mi smo imali 175 stipendista, djece poginulih boraca. Stalno smo ih stipendirali, iako je davno prošao rat. Moj sin se oženio prošle godine i na svadbi jedan momak ustaje i kaže: „Ova žena je mene stipendirala srednju školu i fakultet. Ja ne bih završio fakultet da nije bilo ove žene“. A ja njega samo znam po imenu i prezimenu sa spiska. Znaš šta je meni to značilo? Mislim, to su sad ti efekti tog vremena, tog rada i te pomoći. (Intervju 18)

Ispitanica (Intervju 19) kaže: „*Smatram da se moje liderstvo počelo razvijati kroz uključivanje u nevladin sektor, pošto me nepravda koja se u toku rata dešavala na našim prostorima inicirala da se aktiviram. Tad, definitivno, počinje moj aktivizam.*“ Ispitanica (Intervju 20) je takođe bila u situaciji kada je kao djevojčica sa sestrom morala napustiti rodni grad usljed ratnih dešavanja i bila je razdvojena od

roditelja godinu dana, prije nego što se porodica ponovo spojila u novoj sredini. Ispitanica takođe navodi i poteškoće u prilagođavanju novoj sredini.

Ovakve životne okolnosti, kao što je rat i izloženost pogibelji i traumi, neminovno ostavljaju traga na ličnost, jer dolazi do određenih promjena i postavljanja drugačijih prioriteta. Analizu tih promjena najkonkretnije je dala jedna od ispitanica:

Mogu reći da sam se promijenila, ne strukturalno kao osoba, ali sam se u nekim finesama izmijenila, u odnosu prema životu, prema drugim ljudima, prema samoj sebi, prema vrijednostima. Čovjek kad je mlad idealizuje mnoge stvari. Smatraš da možeš mnogima da pomogneš, da s mnogima podijeliš određene stvari i samim tim što dijeliš i što si empatična, smatraš da pomažeš. Ja sam shvatila da više sebi ne mogu dozvoliti taj luksuz da sam razasuta na sve strane i da pošto sam po prirodi takva da želim da sam sa svima u dobrim odnosima, da svima pomažem i da se unosim u to, shvatila sam da moram da suzim neke stavove po tom pitanju, da bih zaštitila sebe, svoje zdravlje, da bih mogla da se fokusiram na svoje prioritete. I ojačala sam u svemu tome. Koliko god čovjek strada kroz te sve nedaće koje te pogode, sve te to ipak i ojača na neki način i da ti jedno novo iskustvo, jedan drugačiji pogled, jednu drugu vizuru na život, jednostavno shvatiš, imaš drugačije poredane vrijednosne kriterije poslije svega. (Intervju 3)

Kako se iz navedenog može zaključiti, rat je ostavio određene posljedice i tragove na ispitanice, a u određenim slučajevima ratne okolnosti su bile test njihovih ličnosti, njihove humanosti, liderskog potencijala i spremnosti da se založe za vrijednosti na kojima su odgajane u svojim porodicama.

Od tih događaja prošlo je gotovo 20 godina, a nakon razgovora o dešavanjima iz prošlosti, ispitanice su dale presjek svojih života u trenutku intervjuisanja. Gotovo sve ispitanice ističu svoje zadovoljstvo svojim privatnim i porodičnim životom, tako da se može reći da je za većinu to i najvažnije, a neke su istakle zadovoljstvo ličnim i

profesionalnim životom i postizanjem ravnoteže u svim ulogama. Ovdje bih izdvojila pojedina zapažanja koja se odnose na neke druge životne aspekte. Ispitanica (Intervju 1), koja je bila u velikoj emotivnoj krizi jer nije mogla da se pomiri sa zanemarivanjem sebe u izrazito patrijarhalnoj poziciji, morala je da započne sa ličnom transformacijom, kojom je napravila veliki korak naprijed i njena sadašnjost je veoma drugačija:

Moje djetinjstvo jeste bilo teško, ali možda mi je dalo snagu da to svojoj djeci ne priredim i da njima pružim neki bolji život. Kad sam zapala u teške najteže trenutke u životu, jednostavno sam morala donijeti neku odluku, neku... krupnu odluku koja bi značila da zaista neke stvari moram mijenjati. E sada, da li bi to značilo napuštanje porodice, nisam se smjela usuditi zato što sam bila ekonomski zavisna, nisam bila zaposlena, zemlje smo imali malo, siromašno smo živjeli. Znači, morala sam neke druge metode primjenjivati, sama ne znam odakle i kako je sve počelo, jednostavno radeći na sebi, osnažujući se, crpeći negdje energiju, ne znam ni sama gdje sam nalazila, jednostavno sam uspjela sebe izvući iz te krize. (Intervju 1)

Ispitanica (Intervju 3) daje i jedno pesimistično zapažanje koje se odnosi na opštu situaciju u BiH:

Nezadovoljna sam opštom situacijom, klimom u kojoj živimo i ne mogu da se pomirim da će i moje dijete, ako se vrati u B. poslije studija, živjeti u takvom okruženju. Nemam neke iluzije velike da će se kod nas stvari značajno promijeniti nabolje. Naročito o pitanju sukobljavanja stalnih, nacionalnih i statusa u državi, tu sam u priličnoj konfuziji i nekako ne vidim svijetliju perspektivu. Oko tih stvari sam nezadovoljna jer živimo na takvom području, u takvom sistemu, u takvom društvu. Međutim, nisu moje želje bile puno vezane za neki odlazak vani, za život negdje drugo. Mislim da ja lično neću u tom smislu ništa mijenjati, mada nikad se ne zna. Ta promjena koju sam imala dolaskom iz S. ovamo bila je dovoljno traumatična, pa ne bih željela ponovo da mijenjam mjesto boravka, pa makar i dobrovoljno. (Intervju 3)

Ispitanica (Intervju 6), između ostalog, naglašava važnost vlastitog

mira koji je uspjela postići: „Mislim da je moj sadašnji život miran, da je moj jastuk najmirniji, kako bih rekla, i moj krevet, kad legnem uveče, najmirniji prostor. Jedna oaza potpunog duševnog mira, jednog potpunog opuštanja. Vrlo savjesno, svjesno, vrlo fino živim.” Ovo izdvajam iz razloga što smatram da je to od izuzetne važnosti za liderke, da budu u miru same sa sobom i da su u stanju da postignu životnu ravnotežu. Ispitanica (Intervju 8) ističe da je njoj jako bilo važno da njena porodica bude saglasna sa njenim liderskim angažmanima i smatra da je ženama to mnogo teže, jer imaju mnogo više obaveza:

Ali ono što je interesantno, recimo, ja nikad nisam htjela prihvatiti nijednu šefovsku poziciju, dok nisam svoju porodicu pitala jesu li oni saglasni, hoće li mi biti podrška, jer ja, kad radim, ja sam takav tip, ja se maksimalno dajem, to znači radim i nije bilo dana da sam radila 8 sati. Uvijek sam radila mnogo više i mislim u principu da žene moraju da rade mnogo više. Mnogo teže je biti zaposlena žena i majka, zato što stvarno ima mnogo obaveza. (Intervju 8)

Ispitanice (Intervju 9) i (Intervju 15) su politički angažovane i ističu da im ta vrsta angažmana u velikoj mjeri zauzima vrijeme. Ovo izdvajam zato što je bitno znati da organizacija političkog života ne ide na ruku ženama, koje imaju više porodičnih obaveza, pa bi u ovom segmentu bila neophodna podrška da se politička kultura i način političkog funkcionisanja učine pristupačnijim ženama, kako bi one mogle graditi svoje liderstvo.

Posljednji segment u ovom poglavlju odnosi se na samopercepciju ispitanica o svojim najznačajnijim ličnim i karakternim osobinama. U ovom istraživanju nisu ispitivane osobine ličnosti putem standardizovanih instrumenata koji se koriste u psihološkim istraživanjima, niti su o tome pitane osobe iz okoline ispitanice, već je akcenat više na mišljenju samih ispitanica, cijeneći da one imaju dovoljnu ličnu zrelost i odgovornost da mogu procijeniti svoje najvažnije karakteristike, sa ogradom da su njihovi odgovori subjektivni, ali ipak daju neke osnovne uvide u ono što one smatraju važnim. Pojedine ispitanice su i same bile oprezne i isticale su da ne



vole same o sebi pričati, ali su na prvu asocijaciju dale odgovore koje su smatrale najrelevantnijima. Ovdje će biti dati njihovi pojedinačni odgovori, kako bi bio potpuniji uvid u to kako ispitanice vide same sebe i ono što smatraju važnim. Ispitanica (Intervju 1) je istakla da je uporna i veliki vizionar, ali i da je velika vjernica:

Uporna sam, u nekim stvarima veliki sam vizionar. Veliki sam vjernik, prije svega, i vjerujem u tu neku božansku energiju koja me nosi i ... ne znam, mislim da ... u stvari nekako mi je teško da govorim, ne volim da analiziram sebe, volim da neko drugi kaže, ali eto tako to su neke osnovne stvari. (Intervju 1)

Ispitanica (Intervju 2) takođe ističe upornost, ali i druge osobine, kao što su odgovornost, vrednoća, dosljednost, tačnost, pravdoljubivost i visoka moralnost:

Dominantna moja osobina je upornost. Uporna, strašno uporna. Mislim da sam radišna, baš sam onako, prvog momenta kad otvorim oči, svaku sekundu dobro isplaniram. Principijelna. To cenim kod sebe, čini mi se. Trudim se da razvijem pravdoljubivost, pedagošku moralnost. Strašno se osećam odgovornom, kad sam bila novinar, prema javnosti, prema onom što govorim, da predstavim sebe i profesiju. U ulozi učitelja, kako ja to volim da kažem, osećam se dodatno moralno odgovornom. Stvarno, biti učitelj, ja ne znam ima li išta odgovornije. Moraš biti moralni primer za to da bi nekoga podučavao. Jako su mi važne te osnovne moralne postavke, istina, pravda, pošten odnos prema drugima, to je nešto na čemu strašno insistiram. To su osobine koje su često uzrok problema sa okolinom, ako ga imam na poslu, dakle, insistiranje na doslednosti. Ako smo nešto primenili na nekoga, to mora biti za svakog, ili mora biti dobar razlog zašto se odstupa. Precizna, tačna na poslu. Ne kasnim, ne zaboravljam bitne stvari. (Intervju 2)

Ispitanica (Intervju 3) ističe da posmatra život kao evoluciju, ističe svoju komplikovanost ali i fleksibilnost u stavovima i spremna je da uvažava drugačija mišljenja:

Komplikovana, prije svega (smijeh). I to komplikovana u odnosu na samu sebe najviše. I vjerovatno na svoje najbliže, oni me znaju u tančine i oni mogu osjetiti tu moju komplikovanost i te

moje unutrašnje konflikte. ... Ja posmatram život kao evoluciju i promjenu i spram toga formiram i svoje stavove o životu i to očekujem i od drugih. Ne volim krute neke ograde, ne u smislu da ja sad smatram da svako treba da živi kako hoće i da postoji nekakva apsolutna sloboda života. I u smislu pravnih regula i u smislu nekih običajnih, moralnih regula, ali ne volim da je to previše strogo, da je još dodatno uokvireno. Ne volim da neko kaže „znaš to ti je tako, ja ću ti reći kako to treba“, jer već za nekoliko godina to što je tako može biti potpuno drugačije. .... Ne mora značiti da su moji stavovi jedino ispravni. Ne tražim ja da osoba ima isto mišljenje kao ja, nego da dozvoljava fleksibilnost i mislim da je to vrlo bitno za svakog čovjeka, da dozvoljava drugo mišljenje, razvoj stavova, evoluciju, da se oni mijenjaju po svemu, po svim životnim pitanjima, i privatnim i profesionalnim. (Intervju 3)

Ispitanica (Intervju 4) ističe svoju požrtvovanost prema drugima, koja joj stvara određeni konflikt sa sobom u odnosu na porodicu, jer osjeća da ne provodi dovoljno vremena s njima koliko bi htjela. Ispitanica (Intervju 5) ističe upornost, odgovornost prema drugima, ali ne i prema sebi, objektivnost, ali i želju za kontrolom situacije:

To je vjerovatno najteže pitanje. Mogla bih reći da sam uporna i da znam šta hoću, ali s druge strane nisam uporna kad je u pitanju moje zdravlje, kad sam u pitanju ja lično. Uporna sam u poslovnim stvarima jer imam odgovornost prema ljudima koje zapošljava i tu sam uporna. ... Mogu reći da sam vrlo normalna i objektivna osoba, ukratko. Nikakvih ekstrema, i mislim da sam malo i control freak, nastojim oko sebe imati jednu vrlo stabilnu situaciju, i ne volim iznenađenja. (Intervju 5)

Ispitanica (Intervju 6) ističe da je uvijek bila prepoznata kao liderka, ali ističe i da ne bi nikada mogla tu svoju lidersku prepoznatljivost uključiti u politiku. Takođe naglašava svoju izrazitu individualnost, pravdoljubivost i volju da svoju ličnost ne potčinjava mišljenjima okoline:

Ne znam, možda imam takvu energiju, ljudi su uvijek očekivali da ja budem neko ko homogenizuje grupu, ko stvori grupu i ko predvodi grupu. Kad biste pitali moje prijatelje iz osnovne škole i gimnazije, uvijek su mene birali da budem predsjednik razreda. ... Valjda ipak na čovjeku nešto, neki difolt se prepoznaje. ... Ja ne

mogu biti član čopora. Ne mogu biti član grupe sa kolektivnim mišljenjem. Ja mogu imati sve, samo ne mogu imati kolektivno mišljenje. ... Uopšte me ne zanima šta drugi misle. Generalno, uopšte me ne zanima. Da sam tako živjela, uopšte se ne bih pomjerila s mjesta. Odnosno boga pitaj gdje bih stigla, ali onda ne bih imala sebe. Ja stalno tražim balans. Što sam starija, što je logično, taj balans je precizniji, tačniji. (Intervju 6)

Ispitanica (Intervju 7) ističe svoju komunikativnost, širinu shvatanja, želju za učenjem, a zanimljivo je što ističe da je drugi vide kao „vješticu” i „ženu zmaja”:

To je vrlo teško pitanje. Prije svega, mislim da sam jedna normalna osoba, osoba s kojom se može razgovarati o svemu i svačemu, mislim da nisam ograničena u onom smislu da su neke teme za mene tabu teme, volim da se družim sa muškarcima i ženama podjednako. Mislim da od drugih i učim. Čula sam skoro da imam nadimak da sam vještica, da sam žena zmaj, vjerovatno to kroz posao da se neke stvari definišu, ali mislim, prije svega, da sam normalna, komunikativna, da se sa mnom može razgovarati o svemu i svačemu i o svakoj temi. (Intervju 7)

Ispitanica (Intervju 8) kao svoje osnovne osobine ističe visoke moralne kvalitete, znanje i poštenje, kao i hrišćanske vrijednosti i vjeru po kojoj živi:

Mislim da imam dosta visok moralni standard koji ja pokušavam da ostvarim, svojim životom i načinom življenja da to prenesem na svoju porodicu i svoje saradnike. Ja sam hrišćanka, meni da nije bilo vjere u Boga, ne bih mogla da izdržim raznorazne nepravde, borbu za život, činjenicu da su mi neki ljudi prijetili da će me ubiti. ... Da nisam vjerovala u Boga, ja to ne bih mogla izdržati. (Intervju 8)

Ispitanica (Intervju 9) ističe da je „*jako tvrdoglava i uporna*”.

Ispitanica (Intervju 10) ističe svoju komunikativnost, otvorenost, profesionalnost, ali i „kratak fitilj”:

Ja sam jedna vrlo komunikativna, vrlo otvorena osoba, u poslu vrlo profesionalna, ali ono što ne volim kod sebe, to je taj neki

kratak fitilj koji imam. I na žalost, evo prolaze godine i kažem, poradiću ja na tome, ali ne uspijevam baš. U biti, ljudi mene vole ovakvu kakva jesam, iz kojeg razloga, što sa mnom uvijek znaju na čemu su. Vrlo otvoreno svoje emocije ispoljavam i uopšte mi nije bitno prema kome je to, da li je šef u pitanju, da li je nekakav, uslovno rečeno, neprikosnoveni autoritet, da li je to porodica, da li su to roditelji, recimo, dok je otac bio živ. Mislim da je to stvar odgoja, da sam odgojena tako da jednostavno iz sebe izbacim ono što mislim, a da to ovako ponekad dobro košta, košta. (Intervju 9)

Ispitanica (Intervju 11) ističe da je „osoba u doživotnom traženju”, da ima „veliku ljubav prema životu i čovjeku” i da je „osoba koja uživa u stvarima koje radi”. Ispitanica (Intervju 12) ističe svoju lojalnost, realnost, objektivnost, iskrenost, otvorenost i empatičnost:

To je najteže uvijek pitanje kako sebe okarakterisati. Pa ja mislim da sam neko ko je... ma čini mi se, prije svega lojalna i dosta realna, mislim da sam neko ko je uz sve te neke i privatne i poslovne stvari razvio mogućnost da objektivno procijeni neke stvari. Vrlo sam iskrena i otvorena, vrlo ono što na umu to na drumu, to apsolutno je tako, možda i previše nego što bi trebalo biti. I mislim da sam vremenom naučila da budem manje isključiva. Manje mislim da je moja istina prava istina, znači, da relativiziram stvari, njihovu važnost, i njihovu težinu, i njihovu isključivost. Imam izraženu empatiju, i to mi je i odmoglo i pomoglo u životu, čini mi se da je moja emotivna inteligencija na dosta visokom nivou i svjesna sam da stalno moram da radim na sebi. Tako da, eto tako nekako nastojim da sebe držim na oprezu, da uvijek može bolje, ne u smislu postizanja poslovnih uspjeha, nego u smislu toga ko je kakav čovjek. (Intervju 12)

Ispitanica (Intervju 13) ističe ambicioznost, pragmatičnost i istrajnost:

Ukratko? Ambiciozna, sad znam da držim jezik za zubima. Sarkazam i reagovanje, možda malo drugačije gledam svijet oko sebe, pragmatično dosta. Uvijek sam u onom fazonu, ako nešto hoćeš, to možeš i da napraviš. If there is a will, there is a way. I nije mi problem ako mi je do nečeg stalo da se na to fokusiram i guram do kraja. Nisam bandoglava, nego više istrajna. (Intervju 13)

Ispitanica (Intervju 14) ističe svoju pozitivnost, strpljivost i prilagodljivost:

Ja jednostavno sebe vidim kao pozitivnu osobu, nikad ne tražim da se okolina prilagodi meni, nego uvijek sam pravila neka prilagođavanja i kompromise, kako bih ja bila dio tog nečega oko sebe. Ne da bih se dodvorila nekome, nego da bih mogla lakše onda da utičem na te promjene. Jer ako se odmah suprotstavite, ne budete dio nečega što možete mijenjati. ... Za sve treba strpljenja i čitav život je proces. Da bi se napravile bilo kakve promjene, čak i na sebi, treba puno vremena, i truda, i energije, i svega. (Intervju 14)

Ispitanica (Intervju 15) sebe je okarakterisala „*kao jednu emotivnu osobu, kojom emocije dosta vladaju, što nije dobro. Imam cilj u životu i mislim da sam se potvrdila u tim svojim nastojanjima*”. Ispitanica (Intervju 16) najprije ističe da ne voli konflikte i da voli da ide na sigurno:

Onda svako sebe okarakteriše kako bi volio da se vidi, pa... najviše bih voljela da sam opasna (smijeh). Ma u stvari, ja ne volim konflikte, to me izbezumljuje. Ne izgledam ja ni naivno ni bezopasno, ali ja masu stvari nekako pokrijem da ne bih konflikt izazivala. I masu stvari koje bih još mogla progurati, ne proguram. I ziceraš sam. A to mi je minus. Ja ne mogu da idem na ono gdje ne znam da nemam 100% prolaz. Moje se tijelo buni protiv toga. (Intervju 16)

Ispitanica (Intervju 17) smatra da je pozitivna i sklona da bude zadovoljna životom i da joj je važno da svoje zadovoljstvo crpi iz toga što su njeni najbliži dobro i što ima prijatelje na koje se uvijek može osloniti. Ispitanica (Intervju 18) sebe vidi kao borbenu:

Pa kao borbenu. Borba za život. Čitav život, borba za život. Iz djetinjstva sam naučila da je sve u borbi. ... Mislim da ta borbenost potiče iz te mnogobrojne porodice. Te mnogobrojne porodice su mnogo zdravije za razvoj jednog preduzetničkog duha. Jer suština biznisa je u preduzetničkom duhu koji se, kažu, nasljeđuje. Ne nasljeđuje se, jeste moja prababa držala vunovlačarsku radnju, mlinove i šta ja znam, u onom kapitalizmu. Ali i od mnogih drugih je, znači, nije to genetika, nego su to, u stvari, uslovi života koji te natjeraju da se uvijek boriš i da koristiš prilike iz okruženja.

Takvo djetinjstvo i takav život su me naučili da se stalno borim. Tek poslije ti dobiješ i volju i motiv, kad vidiš da ta tvoja borba ima efekta. (Intervju 18)

Ispitanica (Intervju 19) ističe upornost, komunikativnost, druželjubivost i veselost: „*Sebe bih okarakterisala kao normalnu osobu, komunikativnu, druželjubivu, upornu. Ono što zamislim nastojim da ostvarim. Vesela sam, volim da pjevam, iako nemam pojma o pjevanju.*” Ispitanica (Intervju 20) ističe svoju aktivnost i energičnost: „*Možda hiperaktivna, ali ja moram da imam neki smisao, neki projekat. Mora da ima smisla sve što radim, tad moja energija dolazi na scenu i sposobnosti, što organizaciona, što inteligencija. Meni je sve što radim vrlo izazovno.*”

Kako se može zaključiti iz navedenog, ispitanice najčešće ističu da posjeduju upornost, komunikativnost, otvorenost prema drugima i prema novim idejama, istrajnost u postizanju ciljeva, kao i pravdoljubivost i dosljednost. Pošto se radi o subjektivnim uvidima, koji nisu potvrđeni standardnim instrumentima za ispitivanje osobina ličnosti, ove konstatacije ostaju nešto što se može dalje istraživati u okviru drugih naučnih disciplina.

Iz svega navedenog u ovom poglavlju mogu se izvući sljedeći osnovni zaključci:

- Za nastanak i razvoj liderki važne su osobine ličnosti, liderske vještine i **kontekst u kojem se liderka rađa i formira**. Kontekst počinje u samoj porodici i sredini u kojoj liderke odrastaju. Istraživanje je pokazalo da je najveći broj ispitanica odraslo u **porodicama sa stabilnim životnim uslovima**, u kojima su bile **podsticane da razvijaju svoje intelektualne i društvene kapacitete**.
- **Obrazovanje je ključna strategija za stvaranje i izgradnju socijalnog i kulturnog kapitala, te liderskih kapaciteta**. Ulaganje u obrazovanje je prvi korak za prevazilaženje autsajderske pozicije.

- Na razvoj liderstva kod žena pozitivno utiče **snažna figura oca**, koji je važan za osjećanje sigurnosti i zaštite, sticanje vještina za snalaženje u „muškom” svijetu liderstva i podsticanje na obrazovanje i ekonomsku samostalnost.
- Za liderke može biti izuzetno važna i **podrška snažne figure majke**, kao ženskog uzora karaktera, emancipovanosti i snage, u pogledu prenošenja ključnih vrijednosti kroz vaspitanje i takođe podsticanja na obrazovanje i ekonomsku samostalnost.
- **Positivan odnos porodice prema ženskoj djeci i njihovo vrednovanje i uvažavanje** pokazuje se kao značajan faktor koji utiče na samopouzdanje i povjerenje liderki u vlastite sposobnosti.
- Za liderke je vrlo važno da ostvaruju **balans privatnog i profesionalnog života** i da posjeduju određene osobine i vrijednosti, kao što su **upornost, komunikativnost, otvorenost prema drugima i prema novim idejama, istrajnost u postizanju ciljeva, kao i pravdoljubivost i dosljednost**.

Nakon razmatranja osnovnih pretpostavki za ulazak u svijet liderstva, naredno poglavlje ulazi dalje u rezultate istraživanja i razmatra liderske prakse ispitanica.

#### *IV.6.2 Ulazak u lidersku arenu, liderske prakse i strategije opstanka, prepreke i mogućnosti za liderstvo žena*

U ovom poglavlju obradiću rezultate istraživanja koji se odnose na ulazak ispitanica u svijet liderstva, njihove liderske prakse, komunikaciju, sisteme podrške, prepreke sa kojima se suočavaju, strategije opstanka i afirmisanja vlastitih ideja, prepreke i mogućnosti za njih kao liderke. Lične izjave i analize ispitanica su veoma vrijedni uvidi u navedene aspekte liderstva, tako da je ovo poglavlje veoma bogato autentičnim svjedočenjima liderki, koja daju višeslojne uvide u stanje stvari i životne situacije.

Sam ulazak na lidersku poziciju za jedan broj ispitanica bio je **sticajem okolnosti, koje su ih istakle i lansirale kao liderke, čak i kada je bilo početnih ometanja.** Ispitanica (Intervju 1) je pod uslovima donatora, da bi bio realizovan projekat u lokalnoj zajednici, počela da vodi grupu žena iz svoje lokalne zajednice:

Desilo se da je u našoj opštini realizovan jedan projekat od strane (međunarodne organizacije) i da je formirano udruženje poljoprivrednih proizvođača u R., a uslov donatora je da unutar udruženja bude formirana sekcija žena. Pozvana sam na tu konstitutivnu sjednicu kao jedna od mlađih žena koja je živjela u toj jednoj od ruralnih mjesnih zajednica. Jednostavno, ne znam ni sama, bez da sam ulagala neke energije i da sam ostavila nekih rezultata, na tim prvim sastancima su me izabrali kao predstavnicu koja je vodila sekciju u udruženju. Kasnije sam sa tim udruženjem doživjela krah, u stvari jedan školski primjer diskriminacije žena. Upotrijebljene smo samo deklarativno da se dobiju sredstva donatora i kasnije sam odstranjena iz udruženja da bi se jednostavno oslobodio put tim muškim, rekla bih, načinima upravljanja i organizacije. Momenat izlaska iz udruženja je bila ta prekretnica u životu jer sam imala osjećaj odgovornosti za grupu žena koju sam tad uvela u sekciju i kojim sam obećavala neke mogućnosti da poboljšaju kvalitet svog života i ta obaveza me je natjerala da formiramo novu organizaciju. Hvala bogu da sam na tom nekom putu srela žene iz susjednih opština, iz organizacija koje su imale iskustva u NVO sektoru i ženskom organizovanju koje su mi dale neke osnovne smjernice kako i kojim putem ići. To je bio put da ja jednostavno krenem u sasvim drugačiji način života. (Intervju 1)

Veoma je zanimljivo na koji način je ova ispitanica došla u sukob sa predsjednikom svog udruženja i na koji način su iskorišteni isključivački mehanizmi protiv nje:

U udruženju su uključili nas da mi žene idemo na te seminare (strateško planiranje, upravljanje itd). Poslije seminara, kad je trebalo da sjednemo i pravimo taj strateški plan, svi su se negdje razbježali, mislim na muškarce. Imali su nekih obaveza, neke posjete iz ministarstava, uvijek su bili neki izgovori. Ja sam najviše sama radila na izradi tog strateškog plana i uradila sam ga.



Sljedeći seminar je bio na J. i trebalo je da predstavimo taj strateški plan. Ja sam taj strateški plan dala predsjedniku udruženja da pročita, međutim, valjda odatle je počeo naš konflikt. Čovjek se jednostavno nije snalazio u čitanju, to ga je toliko povrijedilo, kritikovao me što mu nisam dala par dana ranije da pročita, a zaboga, trebalo je da ga zajedno uradimo. Odatle je krenula netrpeljivost. Ja sam ukazala i na neke nedostatke u radu udruženja, držala sam se statuta, da se sve radi po PS-u, ali nije bilo načina da promijenim bilo šta. Obračala sam se Upravnom odboru pismeno, nisu mi odgovorili, a poslije trećeg puta na devet različitih adresa poslala sam pismo i ukazala na sve neregularnosti u radu udruženja. To je bio moj kraj u organizaciji. Dobila sam rješenje o isključenju zbog remećenja interesa udruženja. Šta sam remetila, ne znam, ali hvala bogu da je bilo tako. Došla sam na skupštinu udruženja koja je sazvana mimo statuta, na dva dana prije same sjednice, nije se držalo roka od 15 dana da bih imala vremena da se pripremim i da pozovem žene koje bi došle i branile moje stavove. U pola priče, predsjednik mi je oduzeo riječ i rekao: „Gospođo, vaše predavanje je za parlamentarnu skupštinu, a ovo je udruženje, spustite se malo na zemlju”. Dobila sam rješenje da sam izbačena iz organizacije. Vjerovatno sam remetila lične interese pojedinaca. (Intervju 1)

Iz navedenog je vidljivo da je ispitanica „ugrozila” patrijarhalnu supremaciju predsjednika udruženja, što se u seoskoj patrijarhalnoj sredini ne oprašta. Isključivanje ispitanice iz udruženja je značilo u prvi mah njen težak društveni i lični poraz, ali se sticajem drugih okolnosti ukazala druga prilika, koju je ova ispitanica iskoristila sa velikom motivacijom da „opere obraz” i pokaže da može da mijenja stvari:

Kad sam isključena iz udruženja, vratila sam se da kopam njivu, muzem kravu, pravim pitu i radim sve ono što se od žene očekuje i u tom momentu dobijam poziv od (NVO) na seminar (naziv seminara). Nisam uopšte razumjela o čemu se radi, ali ni u jednom momentu nisam razmišljala, idem ja na taj seminar, to mi je bitno. U tom momentu mi ni u čemu to nije bilo bitno, ne znam što sam otišla, ali sam poslušala unutrašnji glas da treba da idem tamo. Srela sam kolegicu iz susjedne opštine koju

nisam znala, srele smo se i jednostavno su mi sugerisale da se posavjetujem šta da uradim, i čim sam se vratila iz B., otišla sam do V. i srela se sa D. koja mi je rekla da moram registrovati organizaciju. Prepoznala je u meni silnu volju da dokažem da možemo i tako smo registrovale nevladinu organizaciju. Imala sam jedan veliki stepen odgovornosti prema tim ženama<sup>33</sup> i to me natjeralo da formiram organizaciju. Zbog spoznaje da ne mogu promijeniti svijet, počela sam mijenjati sebe. Neformalna grupa žena protjerana iz udruženja se udružuje i reguliše svoj status. Mi vjerujemo, mi hoćemo, mi možemo i uradile smo. Ne znam otkud smo našle sredstva, znanje, ali smo se registrovale. Kad znate da morate oprati obraz i dokazati da vrijedite više nego što sredina misli, ko je vjernik, razumjeće, onda vam i Bog pomaže. (Intervju 1)

Ispitanica takođe daje odgovor šta je bilo presudno da bi se ona afirmisala kao liderka: **vizija, motivacija, lične osobine i vjerovanje intuiciji, uvjerljivost i spremnost liderke da se bez rezerve založi za ostvarivanje cilja, kao i pozitivan sistem vrijednosti.** Ovo se može smatrati univerzalnim osobinama koje moraju imati lideri uopšte:

Rezultati koje smo postigli su rezultat upravljanja. To može biti rukovođenje ili vođenje organizacije. Voditeljica mora imati viziju, da pokreće, motiviše. Timski rad daje najbolje rezultate. Što se tiče elemenata vođstva, mogu se klasifikovati u tri grupe. Lična obilježja, što svako od nas nosi sa sobom, to je ono nešto intuitivno što nosi svako u sebi. Često je to jedina razlika, jer taj naš unutrašnji senzor nikad ne griješi, vjerujte, samo ga treba poslušati. To bih ja rekla, ako me pitate, zašto i kako sam ja baš iz te sredine, a ne neka od drugih žena, mogla da izađe i uradi sve ovo što smo uradile. Možda je to upravo to sam slušala neki glas iznutra. Uvjerljivost isto tako. Ako vi onako mlako idete u realizaciju bilo čega i ne vjerujete sami sebi, kako onda očekivati da će drugi vjerovati? Jednostavno morate imati imaginarnu sliku rješenja problema i uvjeriti sami sebe, ići ka toj slici i kad ljudi vide da vi bezrezervno vjerujete, idu za vama i podrže vas i budu vaša inicijalna energija. Takođe je bitan element sistem vrijednosti. I ono što je bitno, u svim oblastima kažu da je 5% talenat, a sve

33 Misli na žene koje je organizovala u okviru udruženja iz kojeg je isključena.

ostalo je rad. Vještina, sposobnosti učenja, saradnje. (Intervju 1)

Ispitanica (Intervju 2) smatra da je ona dobila priliku da se istakne kao liderka u akademskoj zajednici upravo zbog svoje osobine **dosljednosti**, zbog koje često dolazi u neslaganje sa okolinom, ali koja je nju pozicionirala kao osobu kojoj ljudi vjeruju. Ona je liderka već više od deset godina, najprije neformalno kada je pokazala da može da se uhvati ukoštac sa većim izazovima, pa potom i formalno. Kao liderka, dobila je mogućnost da osmisli i realizuje različite svoje **ideje**, koje su postale formalni univerzitetski program:

Mislim da su me upravo te osobine, zbog kojih imam problem sa okolinom što sam već rekla, imam osećaj da se oni upravo osećaju sigurno kad sam ja ovde. Kao, ma daj, jeste, ona ima svoj stav, ona može da bude problem za neke odluke, ali nije problem za razvoj, nije problem za proces, ako želiš da se nešto uradi kako treba, to onda T. biraj, ako hoćeš da nas dobro nešto prezentuje, 'ajmo T. I nisam to dugo osećala, ja sam se čak nekako i suprotstavljala toj poziciji, jer onda unosim sebe puno i ne mogu da radim tek tako, pa sam se pitala imam li vremena, imam li snage za to. Pa sam onda videla da ljudi kažu: „Ajde molim te, ti to uzmi, onda smo sigurni, onda smo mirni, onda znamo da će to ići”. I jednostavno sam eto tako kroz tuđe reči shvatila šta oni u stvari vide u meni. (Intervju 2)

Ispitanica (Intervju 3) je postala liderka u javnoj upravi koja uvodi **nove načine rada i inovativni pristup** u sasvim novoj oblasti, što ukazuje na njenu sposobnost da se uhvati ukoštac sa novim idejama i da ih promišljeno realizuje. Mora se takođe reći da je prethodni dugogodišnji rad u upravi za ovu ispitanicu imao stagnirajući učinak i ona je smatrala da kao žena nije mogla napredovati na prethodnom poslu i pored kvalifikacija, znanja i iskustva. Ispitanica takođe opisuje **demokratski stil upravljanja** koji ona koristi kao liderka, konsultujući se sa zaposlenima i podstičući svoje saradnike na razvoj njihovog liderstva u funkciji zajedničke ideje, u odnosu na autoritarni stil koji je imala prilike doživjeti i za koji smatra da nije ono što donosi promjenu:

To se desilo slučajno. Ja sam pozvana od strane jedne moje

prijateljice kojoj je ponuđeno mjesto direktorice (institucije), da budem njena saradnica u formiranju institucije i da pređem da radim tu. To je bila prilično neizvjesna ponuda za mene. ... Međutim, pošto sam ja već bila zasićena tim prethodnim poslom, dugo godina sam radila, sama atmosfera tu podrške ženama nije bila pozitivna. Sve su pravnice bile žene, mi smo godinama tavorile na jednim te istim referatima, bez ikakve mogućnosti da neka od nas pređe u neku hijerarhijski višu poziciju. ... Nije bilo pitanje da li imamo zasluge, to je bilo neupitno, smatrale smo da bi to trebalo da se desi, i zbog pozicije, i zbog plate, i zato što imamo te kompetencije, ali to se nije dešavalo, i jedna po jedna smo odlazile odatle. I onda, kad se meni pružila ta prilika, ja sam odlučila da uđem u tu neizvjesnost ... Uspjeh mene nije rukovodio, niti karijerizam, niti neka ambicija u tom smislu. Mene je više vodio taj izazov da ispunim nešto što se traži mandatom institucije, a ne sad ja kao direktorica da se dokažem, ili kao osoba bilo kako. I to su u stvari neke stvari koje su mene vodile da se profilisem kao liderica kakva sam postala, ne znam koji je to model (smijeh). Imajući prilike ranije u mom radu, kad nisam bila na poziciji, da vidim te neke modele rukovođenja, ja sam znala da neću takve modele. Uglavnom one modele čvrste ruke, udaranja šakom o sto, mora biti tako i nikako drukčije, vi morate ovo, vi morate ono. Meni se to nije dopadalo, jer sam vidjela nakon sastanaka da komentari te vrste, kad se rukovodioci postave tako, bili samo negativni i kontra tog svega. I posao nije mogao da ide naprijed, nego je uvijek stajao u mjestu ili se čak unazađivao. Ja sam znala da tako ne mogu voditi posao... Zato sam nastojala da svoje saradnike uvodim u posao i da ih podržavam da imaju punu slobodu u svom radu. Nije sloboda samo ne pitati za mišljenje, za konsultaciju rukovodioca, nego sloboda je da ti predložiš novu stvar, da nemaš nikakve prepreke od strane onog ko te vodi. (Intervju 3)

Ispitanica (Intervju 4) je bila svojevremeno jedina žena predsjednica političke stranke i učestvovala je na prvim poslijeratnim opštim izborima, u veoma teško vrijeme kada je trebalo uspostaviti mir i ponovnu izgradnju zemlje koja je tek izašla iz rata. Liderka je postala,

po svom mišljenju slučajno, ne namjeravajući da se bavi javnim poslovima, ali je **podsticaj okoline i supruga** bio odlučujući:

Mislim da je to sve bilo nekako spontano. Niti sam ja imala ikad namjeru da se bavim nekim javnim radom, ali stvarno nisam. Ja sam sebe jedino vidjela u sudnici i ni na jednom drugom mjestu. ... Negdje kad se završavao rat, jedna grupa ljudi je rekla: „Hajde da osnujemo stranku”. Oni su bili jako razočarani, njima je obećavano da će dobiti šume, da će dobiti penzije, da će dobiti zemlju, stalno je ta priča bila. Međutim, kad se rat završio, ništa nisu dobili, a ko je ratovao, ratovali su seljaci i radnici. I mi onda, odlučni da nešto napravimo, u stvari nekolicina ljudi su rekli: „Hajde da osnujemo stranku”, hajde, pa hajde, i ja se uključim da im pomognem, ali čisto onaj pravni dio, da naprave statut, program itd, ne misleći da ću ja uopšte ući u tu priču. I ubjeđivanje je trajalo prilično dugo, najviše me ubjeđivao muž, jer ja stvarno nisam sebe vidjela na tom mjestu. ... I elem, poslije dva mjeseca ubjeđivanja, ja sam ipak pristala. Na osnivačkoj skupštini oni su me izabrali za predsjednicu stranke. (Intervju 4)

Veoma je zanimljiva priča ove ispitanice i sve sa čime se susretala kao političarka u to vrijeme kada su žene zaista bile veoma rijetke na javnoj sceni, sa mnogo različitih opasnih situacija, provokacija, opstrukcija i drugih prepreka<sup>34</sup>. Ona ističe da u početku nije bila ozbiljno doživljavana, da bi „*kasnije bila vrlo ozbiljno prihvaćena, i to od ljudi koji su tada bili u političkom vrhu*”, što je tipično za sve autsajderke kada se nađu u poziciji gdje je muška većina etablirana. Na pitanje šta je uticalo da se taj odnos prema njoj promijeni, ispitanica smatra da je to uticaj njene ozbiljnosti i hrabrosti, kao i autentičnosti i poštenih namjera, čime je pridobila priznanje i poštovanje drugih:

Mislim da sam bila ozbiljna. Ne znam... ja sam inače ozbiljna i odgovorna. Nisam imala krajnjih namjera, nisam došla tu da bih sebi nešto omogućila, ja sam stvarno imala želju da neke stvari promijenimo. Ja sam svakog petka imala konferenciju za štampu i govorila o vrlo, vrlo osjetljivim pitanjima, za koja sad, u ovim godinama, poslije toliko godina, ne znam da li bih imala hrabrosti da govorim. ... Govoriš o ljudima, nisam spominjala imena, ali

34 Izjave ispitanice sadrže imena, događaje i reference, tako da nisu ovdje navedene u izvornom obliku.

govoriš o tom establišmentu koji vlada godinama, i koji nikako da se pomjeri, i svašta nešto radi. Eto to je tako bilo. (Intervju 4)

Međutim, ova ispitanica nije ostala u politici iako je i danas po tome prepoznatljiva, jer nije imala „*lobije iza sebe koji bi mi pomagali da se finansijski održim, a bez para se nije mogla praviti kampanja. Odnekud su ljudi nalazili sredstva, a mi to nismo mogli, ni znali, niti smo imali iza sebe te neke jake lobije da nas podrže.*” S druge strane, ispitanica je bila demotivisana usporenošću i nevoljnošću okruženja da podrži promjene i odlučila je da pređe u civilni sektor javnog djelovanja, u kojem se takođe afirmisala kao poznata liderka, kako u svojoj lokalnoj zajednici, tako i u cijeloj BiH:

Onda sam poslije bila razočarana jer ništa se nije promijenilo. Vidjela sam da mnogi ljudi samo pričaju prazne priče. Nekad se moglo nešto uraditi tako brzo, ali namjerno se čeka da to ide lagano, lagano, lagano, nema veze, tako ide, eto. Ja jednostavno nisam takav tip, ja volim ako se nešto može uraditi, daj da to uradimo odmah. (Intervju 4)

Ispitanica (Intervju 5) je bila nezadovoljna načinom na koji je radila svoj posao kod ranijeg poslodavca i došla je **na ideju da sama pokrene posao** koji bi joj omogućio slobodu mišljenja i djelovanja, uz izgradnju drugačijeg sistema vrijednosti koji će dijeliti svi zaposleni:

Radeći za druge, ja sam vidjela niz nekih stvari koje mi se zaista ne dopadaju. ... Generalno, nije mi se sviđao odnos mojih poslodavaca niti prema poslu, niti prema drugim ljudima koji su radili sa mnom zajedno. ... I zato sam smatrala da, ukoliko bih ja kreirala neko okruženje, ono bi bilo daleko ljepše, povoljnije za mene i za ljude koji dijele te vrijednosti. I mislim da je to bio glavni poriv. (Intervju 5)

Ispitanica (Intervju 6) je došla na lidersku poziciju jedne ustanove **sticajem neobičnih okolnosti**, u toku samog rata, ne planiravši to, ali poslije jednog velikog skandala koji je napravio tadašnji direktor, preko noći je odlučeno da ispitanica preuzme tu poziciju („*uvijek će ženu baciti u vatru*”). Ona je tada bila prilično mlada (imala je

31 godinu), a, usljed ratnih okolnosti, suočila se sa naoružanim muškarcima i preuzela funkciju kao potpuna autsajderka koja je bačena „u vatru” i uspješno se s tom situacijom izborila:

Ja sam ušla u (ustanovu), a mene je N. dočekao naoružan, sa pet oficira u kancelariji. Mene je dočekao cijeli neki štab kad sam ušla. Niko nije smio doći sa mnom, kao što sad vode neke direktore i ministre, kad imaju pres konferenciju. Samo je iz opštine otišao faks u (ustanovu) da ja dolazim. Ja sam jednu mušku ulogu napravila tada. Ne zna niko kako je meni bilo ući tamo, ja jesam debeljuca i krupna žena, ali ući tamo među one naoružane ljude, ničim zaštićena. Izgubila partnera. Potpuno nezaštićena! Potpuno, potpuno usamljena, ući među vukove! To da sam ja postala direktor nema veze ni s čim, ni sa kakvim promišljanjem, lobiranjem, konkursom, jer će to vrijeme doći poslije. E, tako sam ja dobila zadatak da preuzmem (ustanovu). Koliko sam mogla, koliko sam iskustva imala, kakvo je vrijeme bilo, kakva je muka bila, kako je teško inače voditi (ustanovu) u najzlatnija vremena, ja sam dobro prošla. Ja ne znam, stvarno, ko zna, jednog dana biće vremena da ispričam, da zapišem tu svoju priču. Stvarno je bilo grozno. Mene su poslali tamo, kaže meni N.: „I šta ćeš ti sad?”, misleći da ću ja izaći. Ja reko’: „Ja danas moram isplanirati dan, a ne znam šta ćeš ti sad”. I ta rečenica, ja nikad neću zaboraviti tu rečenicu, jer sam ja tom rečenicom njih pet nokautirala i oni su svi, sa onim velikim pištoljima, škorpionima, oni su ostali šokirani. Kako sam ja to rekla, oni su svi izašli, ja sam ostala sama u kancelariji. Šta sad, zatvorila vrata, zapalila cigaru i onda šta dalje i kako dalje. (Intervju 6)

U vrijeme svoje prve liderske pozicije, ispitanica je bila mlada, nije imala partnera, ali ni podršku porodice, jer su bila veoma teška vremena. Taj period pamti kao veliku svoju školu, i uspon i pad koji je nije porazio (u vrijeme intervjuisanja je već dugo bila na liderskoj poziciji u drugoj ustanovi), i o tome kaže:

Ja uopšte nisam imala podršku porodice kad sam postala direktor. Uopšte! Ali sam sigurna da to što sam u tih četiri godine ostavila tamo je jedan čestit rad. U tom vremenu, niti sam mislila na porodicu, niti sam mislila na sebe, ni na svoje zdravlje, uglavnom to se tako sve skrkallo i onda dođe nova vlast. Gledaš razrogačenih

ociju te nove promjene u društvu i shvatiš da će te smijeniti jer si u tom trenutku na tom mjestu. Mislim da je meni učinjena strašna nepravda u ovom društvu, ali to je tako, revolucija jede svoju djecu (smijeh). Jesam to traumatično preživjela kao i svaka žena, i plakala i grozno je bilo, ali Bože moj. To iskustvo tad je sadašnji kapital. Sad znam da se pada. Čovjek svaki zna da pada teoretski ali niko ne zna dok ne padne. To je tako, i hvala bogu da je tako. Mene je to iskustvo naučilo da ti neprijatelj može postati prijatelj sutra i da ti prijatelj je češće neprijatelj, ali najsurovije iskustvo iz tog perioda je da ti neprijatelj može sutra biti prijatelj, jer ja sam bukvalno kasnije komunicirala s ljudima koji su tada direktno ugrozili cijeli moj habitus. Jer ja sam tad kao građevina, ako je čovjek građevina, ja sam tad pala, pa se kao Žitomislčić digla. Ja nisam imala muža, nisam imala partnera, ja sam to sve radila sama i ja zato ne dam ono što sam postigla, jer mi niko ništa nije dao! (Intervju 6)

Ispitanica (Intervju 7) ističe da je od početka svog radnog staža radila na rukovodećim pozicijama i da je morala od početka da kod sebe razvija **organizacione i liderske sposobnosti**, s obzirom na činjenicu da je rukovodilac u upravi sa velikim brojem zaposlenih, u preovlađujuće muškoj sredini i hijerarhiji.

Ispitanica (Intervju 8) takođe je bila dugogodišnja liderka u velikoj medijskoj kući, a na tu poziciju je došla kao iskusna i školovana novinarka, a svojevremeno je imala i političke ambicije. Ona ističe da je za lidera važno da ima **sposobnost da se bori i da pomogne drugima**:

Ja vjerujem da bi neko bio lider, on mora da ima više sposobnosti. On mora biti komunikativan. U tih proteklih mojih pedesetak godina, ja znam kad sam bila u osnovnoj i u srednjoj školi, ljudi znaju da ocijene da li neko hoće da se bori za njih, da li taj neko to zna, ili imate predispoziciju da budete lider ili nemate. Znači, morate da imate određen gard, da imate znanje i urođeni taj neki talenat, želju da se borite i pomognete drugom čovjeku, želju da to što radite odradite pošteno. (Intervju 8)



Ispitanica (Intervju 9) je ušla u politiku i na taj način afirmisala se u lokalnoj zajednici i kantonalnoj skupštini, a inicijalni motiv je bio **da napravi neku promjenu u lokalnoj zajednici** i da promovise rad kao način društvenog napretka, a ne isključivo nacionalističku retoriku. Ona je, kako je već ranije pomenuto, iz etablirane porodice u lokalnoj sredini sa jakim muškom liderskom linijom, vaspitavana da bude poštovana i uvažena i, smatrajući da joj prirodno leži liderska uloga, nije ni najmanje sumnjala da ona treba da bude među prvima:

Znala sam šta želim i jako teško podnosim da je neko prije mene. To je problem kod mene, pogotovo kad se radi o mojoj opštini, jer B. je mala i koliko god mi htjeli da se nešto ne zna, zna se. I sam taj moj dolazak u stranku, rekla sam već kako sam, imam tu nešto što nosim u korijenu svom. Da budem, ne broj jedan, to se uči kroz sve te moguće modele u životu, ali kad čovjek ima nešto što se zove gen za vodećom pozicijom, onda je to nekad dobra strana, nekad loša. Evo ja sam jednom svojoj šefici rekla, nekad nisu samo muškarci krivi što nema žena, krive su i žene što nema žena, rekla sam joj: „Ispred mene može samo da bude jedan čovjek i niko drugi, a ja ako ne budem tu, ja ću dati ostavku”. Ja sam u tom momentu znala šta mogu da pružim i koliko sebe da dam. (Intervju 9)

Ispitanica (Intervju 10) ističe da je njen liderski položaj rezultat **dugogodišnjeg predanog rada**, jer je ona liderka u izrazito formalnoj, pretežno muškoj hijerarhiji. Međutim, ona takođe ističe i da napredovanje ne može doći automatizmom ili samom prirodom pozicije, već da je neophodno **veliko htijenje, trud i zalaganje na svakoj stepenici napredovanja**. Ona takođe ističe da je u takvom okruženju ženama teže, da se njima nikada neće progledati kroz prste, kao muškarcima, što je takođe karakteristično za autsajdere, tako da je **ženama naročito neophodan profesionalni rad, zalaganje i stalno obrazovanje**:

Znate šta, ljudi mene sad kad posmatraju kažu: „Ih, njoj je dobro, blago njoj”. Niko ne kaže da iza mene stoji faktički 24 godine profesionalne karijere. Da stoji jako puno rada u smislu učenja, edukacije, i u smislu toga da i one dužnosti, koje neko drugi nije bio voljan da prihvati, recimo, kad sam krenula u misiju, kad su mnoge

muške kolege rekle: „Ja to ne bih nikad uradio”, ja sam uradila. Znači, ništa nije došlo preko noći, jer sam ja svoj prvi čin dobila ‘87. u maju mjesecu, prije 24 godine ja sam postala potporučnik. I da ste u bilo kojoj armiji svijeta, u ovim godinama, sa toliko godina iza sebe i sa plus 3,5 godine rata iza sebe, u svim armijama svijeta ja bih bila pukovnik. Znači, ništa nije došlo ne prirodno, u svojoj karijeri ja nisam, ono što mi u vojničkom žargonu kažemo, preskočila niti jedan čin. Ja sam bila i rezervni potporučnik i rezervni poručnik, poslije rata dobila čin kapetana, pa čin nadkapetana, pa majora, pa pukovnika, pa brigadira i tu sam. E sada, ovdje je stvar velikog htijenja. Ponekad ljudi očekuju da mu nešto prirodno posla ili prirodnom pozicije dođe sljedeća pozicija i tako. Mislim da to teško ide ako sebe ne založite maksimalno, ako se ne trudite, jer vi morate imati u svojim rukama argumente. I ako nemate te argumente, ako nemate ono nešto što propisuje zakon da morate imati u određenom činu, vi ne možete ići dalje. I niko vas neće promovirati u čin pukovnika samo zato što ste vi deset, dvanaest godina major. Vi morate imati onaj akademski background koji kaže da vi morate imati tu vrstu edukacije, tu školu završenu, taj kurs, i plus te godine koje ste proveli u određenom činu, to su preduslovi da biste vi išli dalje. E sada, u cijeloj toj priči ako ste još žena, onda se puno više gleda jeste li vi stvarno ispunili sve propisane uslove. Muškarcu, to otvoreno tvrdim, i progledaće se kroz prste, ženi neće. Znači, 24 godine profesionalnog rada, zalaganja, konstantnog obrazovanja, educiranja i to je to gdje sam ja sad. (Intervju 10)

Ispitanica (Intervju 11) ističe nekoliko ključnih momenata kada se pokazalo njeno liderstvo i izražava mišljenje da su najbolji lideri oni koji **znaju da služe i slušaju** druge, koji imaju **odgovornost** za svoj stav i svoje odluke i koji imaju **viziju** i vide dalje od drugih:

Moj stav prema liderstvu je da su najveći lideri oni koji znaju najbolje da služe i da slušaju one kojima su lideri. U suštini, jednog momenta sam osjetila tu jaku lidersku poziciju, a to je bilo kad sam radila kao direktorica, u stvari kao zamjenica generalnog direktora u privatnoj firmi, u marketinškom odjelu sa puno mladih ljudi koji su radili kreativne stvari. Nikad mi se nitko nije smio miješati, ni direktor ni prethodna direktorica. Ja spadam među ljude koji smatraju da je teorija bez prakse ništa, ali praksa bez teorije

opasna. ... To je bio taj osjećaj da sam imala svoj stav i da imam odgovornost za svoj stav i u pozitivnom i u negativnom smislu. Mislim, ako govorimo sa točke gledišta žena, mislim da se liderstvo pokazalo možda '93. godine, kad sam se odlučila da u nemogućim uvjetima, uz podršku prijateljica iz Nj., uspostavim nevladinu organizaciju za traumatizirane i silovane žene. Možda kad sam se odlučila da iz privatne pređem u međunarodnu organizaciju pod ugovorom sa 40 i nešto godina, možda kad sam se odlučila da polažem vozački sa 40 i nešto godina, možda kad sam alocirala svoje slobodno vrijeme da ženama prenesem znanje koje ja imam i koje sam smatrala da je vrijedno za njih i da ih poslije toga pratim i pomognem u nekoj aktivnosti. Ali i dalje smatram da je liderstvo pitanje osobe koja stvarno zna da služi onima koji je smatraju liderkom ili liderom. Isto i kad sam bila u općinskom vijeću kao vijećnica u toku prvih demokratskih izbora u Bosni i Hercegovini, uvijek sam išla među građanke i građane i razgovarala s njima, još u toj dobi prije rata pitala ih šta misle o nekim stvarima prije nego što sam digla ruku u općinskom vijeću i kasnije u kantonalnom parlamentu. Možda mogu da kažem da sam se osjetila liderkom kada je Liberalna stranka ušla u koaliciju sa Strankom demokratske akcije i kada sam ja samosvjesno izašla i kada je više od 80% članstva Liberalne stranke izašlo za mnom. Znači, mogla sam da prihvatim neku ministarsku fotelju ili zamjenicu ministra ili neku poziciju, a ja sam se odlučila da pratim liberalnu ideju za koju sam smatrala da je dobra ne samo za mene, nego i za društvo u kome se nalazimo. Vrlo je diskutabilno tko je lider ili tko nije. Ponekad mislim da većinu nas lidera, konkretno mislim na žene, da će nas više spominjati jednom kad umremo. ... Mislim da su lideri osobe koje prepoznaju dobre stvari godinama ranije. Mi često kažemo da pijetao koji kukuriče rano završi u loncu. Znači, treba se pripaziti da se i u loncu ne završi (smijeh). (Intervju 11)

Ispitanica (Intervju 12) se veoma mlada afirmisala kao liderka, smatrajući da je za nju ključna bila **kombinacija obrazovanja, iskustava, energičnosti, otvorenosti za nove ideje i preuzimanja odgovornosti**, ali i **ženski leaderski uzori** od kojih je učila:

Pojma nemam, ja se uvijek šalim pa kažem ovolika sam, pa su me morali primijetiti (smijeh). Ja mislim da je to došlo, možda je rat

bio ključni u tome, odnosno ta neka empatija, urođena povezanost s onim što se dešavalo i u društvu i oko nas, da sam ja uvijek vrlo jasno osjećala da imam određenu odgovornost i određenu ulogu u stvarima. ... Znači, ta neka lična odgovornost u ranoj fazi mislim da je bila ključna. Onda kasnije mislim da je to bio neki spreg okolnosti i možda procjene nekih ljudi koji su mi dali prilike da sam ja zrelija nego što su moje godine ... Imala sam neke pozitivne primjere od svoje majke, pa onda od šefova i profesora, imala sam pozitivne ženske primjere kako to žene vode posao, kako se formuliše njihova uloga. E, onda kad je došao (poslodavac), ... ja sam vrlo otvoreno i tada pitala „OK, šta je bilo presudno da mene baš odaberete?“, i njihov odgovor je bio, pored znanja i te dobre performanse na intervjuu, ključna stvar bila da su oni željeli nekoga ko nije opterećen problemima u reformi javne uprave, nego još uvijek ima ideje i impulse, znači, ta energičnost je tu bila, čini mi se, ključni pokazatelj. I onda je, čini mi se, polako, tom kombinacijom obrazovanja, iskustava i preuzimanja odgovornosti, odnosno ličnog osjećaja odgovornosti, je došlo do nekih odgovornijih pozicija i ostalih stvari. (Intervju 12)

Ispitanica (Intervju 13) je počela kao liderka u jednoj velikoj omladinskoj međunarodnoj organizaciji koja u svom djelokrugu i promovise liderstvo, u prvi mah kao neko ko je imao najviše vremena, da bi onda ušla u tu „mašineriju“ i konačno **dobila priliku da se istakne**. Tu je imala priliku da razvija svoje liderske sposobnosti i snalažljivost, što će joj pomoći u kasnijem radu i stvaranju novih ideja kojima se sada bavi:

S obzirom na to da sam ja u tom momentu imala najviše slobodnog vremena, onda je bilo: „Hajd, pošto si ti došla skoro do kraja studija, onda uzmi ti pa se pozabavi time“. To je ta linija bila, ništa posebno, ali onog momenta kad sam preuzela tu kancelariju, ja sam jednostavno upala u tu mašineriju, ali valjda je to, mislim meni je, do tog momenta dok nisam dobila stipendiju, meni je taj pristup „nemoj se isticati“, „ne smiješ biti drugačiji“, ušao u modus operandi, a onda kad sam dobila stipendiju, to mi je bio bukvalno vjetar u leđa, konačno je neko shvatio da treba da se istakneš. (Intervju 13)

Ispitanica (Intervju 14), koja je prije rata bila direktorica privatne firme, afirmisala se kao liderka u lokalnoj zajednici u vrijeme poslije rata, u **izgradnji mira**. Ono što je za nju karakteristično je već ranije pomenuti aktivizam u Savezu socijalističke omladine, pa potom među ženama članicama Socijalističkog saveza, kada je izgradila svoj aktivistički pristup koji je bio veoma važan u presudnim trenucima kada je trebalo pomoći da lokalna zajednica, nakon velikih problema izazvanim ratom, ponovo oživi:

Ja sam opet kao dijete iz takve porodice bila. Moji roditelji nisu nikad bili članovi Komunističke partije, ali su bili u Socijalističkom savezu. I ja i sve moje sestre su bile u Socijalističkom savezu omladine, a kad sam se udala, ja sam se priključila Socijalističkom savezu žena. Znači, nekad prije rata sam bila dio te neke organizacije društvene, koja nije možda politički kanalisana, ali jeste i tad taj Socijalistički savez žena doprinio da se pokriju možda neke praznine tamo u zajednici. Koliko god da smo imali socijalno uređenu državu, uvijek je bilo negdje gdje se još moglo nešto popraviti. ... U ovoj priči otkud, to ni ja ne bih znala baš definisati. Ta sredina, zajednica ta... i to društvo s kim se krećete, da nekako prepoznate te zajedničke interese, tako je (forum) i nastao. To je u stvari napravio jedan mali broj žena koje se nisu mirile sa onim prostorom. Tad je politička opcija bila takva, gušila nas je. ... Mi smo jednostavno mislile da mi možemo napraviti neke promjene, nismo čak znale ni kakve, samo smo htjele da možemo negdje otići. (Intervju 14)

Ispitanica (Intervju 15) takođe ističe da se afirmisala u politici **sticajem određenih okolnosti i uz podršku lidera stranke**, a ističe da je u njenom pozicioniranju određenu ulogu imao i **nacionalni „ključ“**, odnosno obaveza zastupljenosti konstitutivnih naroda<sup>35</sup>. Veliku podršku imala je i od nevladinih organizacija, a u svojoj političkoj karijeri napredovala je do najviših pozicija:

Pa ja moram reći da su bile određene okolnosti koje su me dovele i u politiku i na ovo mjesto. Naime, početak mog političkog rada je u (stranci), gdje sam zahvaljujući profesoru Ž. došla na tu poziciju

35 Politički sistem u Bosni i Hercegovini i njenim entitetima počiva na principima konsocijativne demokratije.

da budem na prvom mjestu za izbore '98. i tad sam bila nosilac liste. I nakon toga, naravno u to doba te ideje nisu mogle tako lako da se prihvate, došlo je do ujedinjenja sa (strankom) i oni su u tom ujedinjenju ponudili mi mjesto na listi za odbornicu 2000, tako da je to neki početak. Već 2002. sam bila kandidat i ušla sam u Narodnu skupštinu Republike Srpske, pa onda 2006, 2010.<sup>36</sup> i ne mogu reći da je to bilo preko noći, to je bio jedan kontinuiran rad i moram reći da sam zahvalna nevladinim organizacijama koje su uticale na taj moj politički život. A ujedno možda u početku i kao pripadnik hrvatskog naroda koji je bio potreban na različitim pozicijama da i nisam imala neku veliku konkurenciju, moram iskreno priznati, pa je i to jedan od razloga, okolnosti koje su me dovele na taj mjesto. Tako da sam ja bila i potpredsjednik stranke, i sad sam potpredsjednica stranke već... to je na saboru potvrđeno sad, već treći mandat gotovo sam na tom mjestu. Sve je to splet okolnosti koji je uticao, između ostalog, i da budem na tim mjestima. (Intervju 15)

Ispitanica (Intervju 16) ističe važnost **rada i inovativnosti**, kao i **želje da se napravi promjena**, kao ključne karakteristike koje su je dovele na lidersku poziciju. Ona smatra da je jako bitno **da se liderka ne potroši** (zbog čega nije prihvatila ulaganje u političku karijeru visokog profila) i da treba **da bije prave bitke** (odnosno da se hvata u koštac tamo gdje može napraviti promjenu). Ona takođe ističe **vlastito samopouzdanje u svoje sposobnosti**, stečeno u porodici, i **potrebu da bude prva u onome u čemu je dobra**:

Ja prvo mislim da ljudi koji izmiču od rada i misle da su nešto ušćarili, da gube. Kad god sam se ulijenila, ja sam izgubila. Činjenica je da nekad u životu imaš faza, pa ne možeš, treba ti predaha. Ja isto imam toga, gdje nekad koordiniram stvari a ne kreiram, pustim da to ide. Treba mi malo odmora i da trošim vrijeme onako bezveze, da kažem. Ali taj rad, to je jako bitno i bitna je inovativnost. Ja mislim da to imaš kod sebe, ili ti je razvijeno, moraš nekako iz porodice to imati. Mislim da su to sve neke vrijednosti koje stvarno stičeš u porodici, tu jednu vrijednost da ne možeš da ne radiš i da moraš da stvaraš nove vrijednosti. To je ono od mog oca, da li si u usponu ili u padu. Ja

36 Godine kada su se održavali opšti izbori u BiH.

sam konstantno u usponu i stalno nešto mijenjaš. ... Čak kad sam imala i neke ponude, recimo, tipa da se uloži u moju političku karijeru, i to na vrhunske neke pozicije, ja nemam aspiracije ka tome. ... Ja prvo mislim da kod nas, kako politički stvari stoje, da se ljudi troše. Ja nešto ne vidim sebe da bih mogla dati da se potrošim. Prvo, kratkog su fitilja stvari. Drugo, tako je postavljen sistem da urušim sve, da dođem na neko mjesto, da bih ja mogla napraviti projekat. ... I želim da sam u onom gdje ja mogu napraviti promjenu. Ne želim da sam negdje da bih imala malo beneficija i neku lidersku satisfakciju za neki period, jer znam da ne mogu za, recimo, jedan mandat napraviti nešto .... Ja ako to vodim, onda volim da vodim. Ja ne uživam u liderskoj poziciji, meni to nešto nije važno, a ne mogu dopustiti da me neko gazi u nečem što ja mislim da sam super. (Intervju 16)

Ispitanica (Intervju 17) ističe da je nju kao liderku profilisala prvenstveno **sklonost ka novim idejama, potencijal i proaktivnost**, zbog čega je vrlo brzo postala u svojoj radnoj sredini neko ko osmišljava i usmjerava rad, što se kasnije i formalizovalo napredovanjem u službi:

Ja mislim da sam osoba koja u poslu ne voli da upada u rutine i nakon određenog perioda, kada se ispostavilo da se posao obavlja kao kad na traci slažete neke stvari i kad on ne podrazumijeva ni minimum kreativnosti, ni nekog intelektualnog angažmana koji vi očekujete kad ste na poslu, počela sam da predlažem neke nove projekte i već sam tada postala neko ko je osmišljavao šta mi radimo, neformalno. ... Negdje sam pročitala, i stvarno smatram da je to tačno, da napredovanje u karijeri treba da bude kao gradnja kuće. Znači, ne možete sagraditi temelj pa odmah krov, nešto neće biti u redu. Znači da postepeno napredujete i na toj hijerarhijskoj ljestvici i tako se upravo i dešavalo. Nažalost, na poslu ne postoji mnogo ljudi koji žele da „iskoče malo iz šina“, jer njima je posao siguran i ne treba toliko da se trude kao u privatnom sektoru ili u nekom drugom sektoru, tako da je to možda prilika da osobe koje su iole prodornije i proaktivnije mogu da napreduju. ... Prosto vidiš u nekim ljudima neku vrstu potencijala i proaktivnosti, i spremnosti da se da u nove ideje, spremnosti da se više nešto uradi i nekako se to na kraju i formalizuje. (Intervju 17)

Ispitanica (Intervju 18) sa mužem je vodila dvije firme, koje su u toku rata imale veoma veliki promet i važila je za uticajnu poslovnu ženu. Osnova njenog afirmisanja kao liderke u biznisu je bilo „*korišćenje prilika, desila se u pravo vrijeme na pravom mjestu. To je suština biznisa, prati prilike i koristi one koje ti se pojave u okruženju.*” Međutim, u njenom slučaju veoma je neobično pratiti odnos sa suprugom kao direktorom sestrinske firme, sa kojim je zajedno gradila posao, na osnovu kojeg ona analizira položaj žena u biznisu na Balkanu. Ona nema njegovu podršku i ističe da je njihov poslovni uspjeh bio većinom njen trud („*sve to vrijeme žena je bila ta koja će smisliti, organizovati, povezati, uraditi*”), da su žene opterećene više nego što treba, ali i pored toga im se to ne priznaje, nego se smatra da su one krive za sve:

Tako smo mi postali privatnici i sve to vrijeme žena je bila ta koja će smisliti, organizovati, povezati, uraditi. Jer muškarci su takvi, čim imaju dva posla, kažu da to ne mogu. On sad spava, a ja sam jutros ustala u pet sati i tako je svih 40 godina. Znači, spremila kuću, napravila ručak, odvela djecu u vrtić, dok sam radila. Odem na posao, vratim se s posla u 11, 12. A znaš šta je on dotad uradio? Ustao, popio kafu, otišao u WC i utvrdio šta će ga danas boljeti i kaže: „Mene će danas boljeti kičma”, i vrati se u krevet. To je klasična naša životna priča. Kod nas žena ima, u prosjeku, muža i dvoje djece. Sa nekih 40 godina ona shvati da, u stvari, ima troje djece i da je jedno retardirano. To je položaj žene u Bosni i Hercegovini. Kad to ispričam ženama na skupovima, svaka se prepoznaje. Hoće da upravlja, a nije u stanju da im odveze hranu da imaju za doručak. Ako nešto kažem - a što na brzinu.

Položaj uspješne žene je katastrofalan na Balkanu, prvo, zato što joj to muž ne priznaje, drugo, svako poslovanje ili putovanje kad žena ode, to je sve varanje. Prvo taj stav. S kim god sam sjela u kafanu da nešto dogovorim, to se kod žene zove varanje. To je klasični problem.

Neće priznati da je žena sposobnija. I onda kaže djeci: „Sve što imam, ja sam vama dao”. A znam da je to tipičan balkanski stav. Kažem: „Gdje je moja imovina?” „Pa dobro”, kaže, „onda naša”.



Onda se, kao, ispravi. „Pa jesmo li, M., ti i ja čitav život stvarali?“ Ne, nego je samo on stvarao. Najčešće kaže: „Sve što imam je kod žene” ili „Sve sam dao ženi i djeci”. Ja nisam postojala uopšte. Ima samo on i imaju djeca. Znači, najveći korak koji može muško napraviti na Balkanu je da kaže „naše” i to samo u prisustvu žene i na njeno insistiranje, inače je sve njegovo.... Za sve sam ja kriva. Žena je vječiti krivac. To je, generalno, položaj žene na Balkanu. (Intervju 18)

Inicijalna kapisla za razvoj liderstva kod ispitanice (Intervju 19) bio je **angažman u nevladinom sektoru** i nepravde koje su se na našim prostorima dešavale tokom rata. Sa drugim ženama počela je da razvija ideju i projekte svoje organizacije i postala je jedna od liderki ženskog pokreta u BiH. O tome kaže: *„Jednostavno sam smatrala da sve što se dešavalo u toku rata nije normalno ni za odrasle, ni za djecu i tako je to krenulo. .... Nakon što su nam prošli prvi projekti, počela se razvijati ideja.”*

U akademskoj zajednici u kojoj radi ispitanica (Intervju 20) ona je izbila na lidersku poziciju sticajem okolnosti u kojima se **isticala po svojim akademskim uspjesima i energiji**: prva koja je doktorirala, radila dosta istraživačkih projekata, objavljivala dosta radova i bila je među najmlađim profesorima koji su mogli da „povuku” reformu naprijed u veoma teškim uslovima, bez sredstava i podrške:

To se nametnulo tako jer zaista niko drugi to nije mogao da bude, ja sam prva doktorirala. Bila sam tu četiri godine i tad je krenula da se dešava ta reforma, kursevi. To je strašno bilo. Četiri godine krojite planove i programe, prilagođavali se, mijenjali. To je užasno stresno bilo, ali bilo je izazovno vrijeme. (Intervju 20)

Kako se iz navedenog može konstatovati, za veći broj ispitanica presudan je bio **sticaj okolnosti**, one nisu inicijalno težile niti planirale da se afirmišu kao liderke, ali je taj sticaj okolnosti (poslovnih, društvenih) njih izbacio u orbitu i **one su zbog svojih ličnih osobina i vrijednosti dobile šansu da se pokažu**. Za neke od njih je to bila **logična stepenica u napredovanju** korak po korak

u hijerarhijama u kojima su zaposlene, a za neke od njih je liderska inicijativa nastala **nezadovoljstvom pređašnjim poslom ili stanjem**, koje ih je motivisalo da **osmisle i sprovedu određene promjene**. Za sve njih je karakteristično da posjeduju **viziju, otvorenost za nove ideje, crtu kreativnosti i entuzijazma, visoku radnu energiju, nemirenje sa učmalošću i stagniranjem u poslu ili u društvu i samopouzdanje**. Najvažnije za žene na liderskim pozicijama je **predani rad, proaktivnost, zalaganje i stalno obrazovanje (formalno i neformalno)**, kao elementi koji su ključni da bi one, kao autsajderke u muškom svijetu etabliranih lidera zauzele i održale svoje lidersko mjesto. Na taj način, one postaju ozbiljno shvaćene i prihvaćene kao liderke.

Kada je u pitanju **odnos prema poslu i funkciji** koju obavljaju, gotovo sve ispitanice ističu **visok stepen odgovornosti, predanost i bezrezervno zalaganje**, što je u skladu sa prethodnim konstatacijama. Zanimljivo je i da im novac nije bio primarni interes, kao i da **ne doživljavaju sebe kao isključive liderke ili šefice**. Liderstvo u ovim slučajevima nije samo po sebi cilj, već prirodna posljedica njihovog rada i vjere u svoje ideje. Neke od ispitanica ističu **strogost prema sebi u pogledu posla, tačnost, inovativnost, perfekcionizam i potrebu da se zadrži realan odnos prema okruženju i prema stvarnosti**. Posebno su zanimljivi sljedeći iskazi:

Lako je voljeti nešto što je lijepo, lako, ali treba dati sve od sebe da volimo i one neke stvari koje su sušta suprotnost od toga. Ali bez razlike da li teški poslovi ili zanimljivi, da li ovakvi ili onakvi, ja im se potpuno predajem i u svakom poslu pokušavam unijeti sve ono što mogu da unesem. Jer današnje vrijeme je vrlo prepoznatljivo da ljudi rade za novac i da im je novac uzrok svega što rade, a meni je opet novac posljedica onoga što radim. Odnos prema poslu karakterisala bih možda ... u stvari, radim s ljubavlju sve što radim. (Intervju 1)

Previše sam precizna, previše, do detalja planiram stvarno. Ne dozvoljavam da me išta iznenadi. Idem ispred situacije, čini mi se. Često predvidim i već imam pripremljeno. ... To je moj odnos prema radu, precizno, tačno, odgovorno, to se može reći, i inovativno. Uvek želim nešto novo, da vidim da li se nešto može

pojednostaviti, ubrzati i ubaciti u sistem. (Intervju 2)

Moj odnos prema tom poslu je da ja stalno težim da postignem što više. ... Naravno da meni godi kad neko kaže da ja dobro vodim tu instituciju, da sam inovativna liderica, transformativna, da ja imam taj stil, to nešto što donosi napredak. Svi smo mi na neki način bar malo sujetni, godi nam kad neko kaže nešto pozitivno o nama. Ali opet mislim da sam realna, da nisam u oblacima zbog toga. ... Ne doživljavam se kao neko ko je bogomdan da treba da o svemu odluči, ko je jedini, prvi i ko jednostavno treba da bude osoba kojoj će svi da se klanjaju. Nastojim da svoje saradnike izjednačim sa sobom, da sam ja samo formalno ta koja daje potpis i odlučuje, a da smo mi tim koji doprinosimo misiji koju treba da ostvarimo. (Intervju 3)

Prije svega sam vrlo odgovorna osoba. Smatram da sam svojim znanjem, strukom, to i pokazala. ... Možda sam po prirodi znatizeljna, pa u smislu posla želim da što više naučim i da što više znam i da to svoje iskustvo i znanje mogu da prenesem i na druge. Jer od mene mnoge odluke zavise. (Intervju 7)

Ja, prije svega, nisam opterećena funkcijom, odnosno nije mi pretjerano stalo do funkcije. ... Ja mislim da posao koji ja sada radim, prije svega, vidim kroz odgovornost koju on nosi i kroz priliku koju on daje za ostvarenje nekih ideja, rekla bih. ... I čini mi se da posao koji shvatam, znači, primarno mi je da kao neko ko je menadžer ljudi, prije svega, stvorim atmosferu u kojoj će ljudi koji rade za organizaciju koju vodim imati dovoljno energije i poticaja da stvaraju, i dovoljno prostora da stvaraju, ali isto tako da se odgovorno odnose prema svom poslu. (Intervju 12)

Šta je najvažnije da bi žena bila dobra liderka? Najčešće, ispitanice kažu da je najvažnija **vizija, vjera u sebe i lično samopouzdanje, znanje, vođenje ličnim primjerom, uvažavanje i slušanje drugih, balans razuma i emocija, stabilnost i lična autentičnost (da je liderka ono što jeste i da ne pokušava da bude nešto što nije)**. Može se konstatovati da se ove osobine i prakse mogu smatrati univerzalno bitnim za sve lidere, bez obzira na njihov pol. U ovom dijelu se može

izdvojiti i nekoliko ključnih strategija opstanka liderki: **stvaranje realnog autoriteta tako što se na precizan, pažljiv i argumentovan način izražavaju stavovi i stiče poštovanje okoline i drugih lidera; izgradnja timskog rada i podsticanje liderstva u najbližem okruženju; podjela moći sa drugim ženama; organizacija porodičnog života i usklađivanje privatnog i profesionalnog.** Sve ovo su strategije koje liderkama omogućavaju da se održe, opstanu i napreduju na liderskoj sceni, bilo formalno bilo neformalno, odnosno drugim riječima da „trče maraton”, a ne „sprint”.

Njihovi pojedinačni odgovori u ovom dijelu su navedeni kako slijedi. Ispitanica (Intervju 1) smatra da je najvažnija **vjera u samu sebe i samopoštovanje, vizija i uvjerenje u vlastiti cilj:**

Najvažnije je da vjeruje u samu sebe i da na neki način poštuje samu sebe. To neko samopoštovanje i da ona jednostavno zrači time. Šta god da radite, morate imati viziju krajnjeg cilja i ako ste uvjereni da je to to, šaljete poruku u eter, ljudi to vide, žene to vide i na neki način prepoznaju. E, to je dosta bitno. (Intervju 1)

Za ispitanicu (Intervju 2) je važna **spособnost da se izrazi i odbrani stav, koji mora biti argumentovan, jer se tako stiče povjerenje u muškom svijetu.** Ova ispitanica opisuje veliki teret u odmjeravanju snaga u većinskom muškom okruženju. Ovaj teret je za žene karakterističan jer se stalno mora procjenjivati trenutak, prisutnost, vidljivost i način kako će se stav plasirati, tako da bude prihvaćen, ali i da sama liderka ne bude obilježena kao remetilački faktor već kao neko ko zna šta radi. Za ovu ispitanicu ovo je izuzetno važna strategija opstanka:

Mislim da mora biti žena zmaj, žena lav, ne znam ni ja (smijeh), i jedno i drugo. Da je sposobna, da je spremna da izrazi svoj stav, da ga brani i da ostane na tim pozicijama. Naravno, taj stav mora biti argumentovan. Čini mi se da onda lako prolazi, dakle, bez emocija, bez ličnog, nego sa argumentima. Pa ako se to poklopi sa ličnim, OK, ali mora biti argumentovan, tad dobija, pogotovo u muškom svetu, poverenje. Nekad moraš da misliš čak na neki njihov način. Često sebe uhvatim da smišljam kako ću to reći da me oni razumeju. ... Trudim se da to opet bude, eto to je opet to muško

okruženje, nenametljivo, da ne preteram, tačno merim prisustvo svoje. I to je strašan teret. Mislim da to radim zato što sam žena. Onda da neko ne kaže: „Jao vidi je”, znaš, pa žena, pa ovo, pa ono. Ono baš sa merom kažem, precizno i odmah idem u epicentar, jer znam da nemam vremena. (Intervju 2)

Ispitanica (Intervju 3) ističe da je za dobru liderku važno **uvažavanje i podržavanje**, te da svi zaposleni treba da imaju istu viziju šta se želi postići. Dobra liderka podstiče **međusobno razumijevanje i podršku, kao i liderstvo samih saradnica i saradnika**:

Prije svega, mislim uvažavanje, i profesionalnih znanja i vještina drugih ljudi, a i njihovih ličnosti. Mislim da je jako važno uvažavanje, podržavanje. Mislim da je važno da moramo svi imati jasnu sliku kuda idemo i šta hoćemo da postignemo, i da tu nema pretjeranih dilema i odstupanja. Jer ako tu ima kolebanja i stalnih propitivanja „zašto, pa to ne bi trebalo” stvara se nestabilna klima i posao trpi. Takođe mislim da je jako važno da se uzajamno razumijemo, da nema previše nerazumijevanja i neraspravljenih situacija.

Meni je bitno da imam oko sebe osobe koje imaju u sebi liderstvo i ja to ne shvatam kao konkurenciju, jako mi je važno da se i drugi prepoznaju kao lideri koji se zajedno sa mnom bore za ono što radimo. Možda se tu može povući neka veza i reći da žene imaju tu sposobnost da podnose oko sebe još lidera. Da li to druge žene misle, ne znam. (Intervju 3)

Značaj uvažavanja ljudi oko sebe i međusobne podrške žena ističe i ispitanica (Intervju 17), izražavajući bojazan da su žene jedna drugoj veći rivali u poslu nego muškarci:

Mislim da je potrebno da uvažava ljude oko sebe i kolege i mislim da je bitno da ima podršku drugih žena, što vrlo često nije slučaj. Mislim da su žene veći rivali u poslu, nego muškarci, i onda se vrlo često izgubi neka vrsta solidarnosti, tako da možda izgube neke šanse za odskočne daske. Mislim da je to jako važno. (Intervju 17)

Ovaj stav svakako nije usamljen i veoma ga je bitno dublje analizirati.

Ispitanica (Intervju 14) je u tom svjetlu iznijela veoma zanimljivu analizu zašto i kako je **za dobre liderke važno da dijele moć i da grade liderstvo drugih žena**. One liderke koje to propuste nestaju sa scene i nemaju priliku da se na nju ponovo vrate. Ovo je možda i jedna od ključnih strategija opstanka koja, po mišljenju ispitanice, omogućava da se ostvari prava moć:

Važno je dijeliti tu moć. To treba naučiti. I to treba u stvari omogućiti. Biti liderka je koliko si ti napravila liderki, to je moć. A koje liderke to ne prepoznaju, one obično ostaju usamljene i one u jednom vremenu su dobile moć, ali su je brzo izgubile, nikad se više nisu vratile na tu poziciju. To je nešto što se stvarno pokazalo, i sad i prije. Da vi odjednom vidite jednu ženu koja je u jednom vremenu, par godina, vrlo moćna, vrlo snažna, vrlo... ali ona nije izgradila mrežu podržavateljica, mrežu liderki koje će je zadržati na toj poziciji. I mi zato imamo ovoliko godina samo i isključivo muške lidere, zato što oni znaju da ako imaju pet, šest, ili deset, dvadeset da su napravili lidera, oni tek tada mogu ostati na toj poziciji. Jer u njegovom okruženju ima više lidera koji zastupaju iste stavove. Žene se tome moraju naučiti, da dijele liderstvo, da dijele moć. (Intervju 14)

Ova ispitanica smatra da ovaj način primjenjuju muškarci u svijetu liderstva i dala je primjer kako se to radi u političkim strankama:

Mi uvijek pričamo, kako je u jednoj političkoj partiji, nije bitno kojoj, u jednom vremenu jako puno lidera izgrađeno. Ta politička partija je izgradila jako mnogo lidera da ih ne možete uništiti. Tako svaka organizacija mora da izgradi više liderki i bilo gdje da su žene, u institucijama, van institucija, u privatnom sektoru, u firmi, vi morate imati jedan tim žena koje isto misle, isto govore i imaju istu viziju. I tek tad vaša firma ili vaša organizacija, bilo koja asocijacija, bilo šta što ste pokrenuli, ima žena ako se jedna razboli, ako jedna napusti, ako jedna bude smijenjena, ima sljedeća. Vi uvijek morate imati kartu i dodati, dodati, dodati. Ali mora se naučiti liderka da dijeli moć. (Intervju 14)

Osim značaja izgradnje liderstva drugih žena u okruženju, za dobru liderku veoma je važna i njena lična **autentičnost**, da ona bude ono

što jeste. Ispitanica (Intervju 4) smatra da je to dugoročna strategija koja omogućava da se žena etablira u svijetu liderstva i da stekne uvažavanje, iako će se na početku sresti sa različitim opstrukcijama i ima, naročito ako je udata, mnogo više porodičnih obaveza:

Ja mislim da žena ne smije zaboraviti da je žena. ... Ima tu sad više nekih mojih tumačenja. Jedno je: da bi žena uspjela na poziciji, ona se mora ponašati kao muškarac. Ako to ne čini, da neće uspjeti i da ta neka željezna ograda između nje i svih ostalih doprinosi da nju više cijene i poštuju. Mnoge žene se oblače u muška odijela da bi bile više cijenjene. Ali zaista znam i dosta žena koje se tako ponašaju prema svojim nadređenim, a same znaju kako je teško biti i profesionalna, i biti porodična žena. Kod nas kad se udaš, nemaš samo svoju primarnu porodicu, već i svoju i muževljevu porodicu nosiš na leđima. (Intervju 4)

Slično mišljenje izražava i ispitanica (Intervju 12) koja smatra da je za liderke ključno **samopouzdanje, skromnost, rad na sebi i autentičnost**. Prema ovoj ispitanici, veoma je važno da žena ne preuzima muški model ponašanja, ali ni žensku igru zavodjenja, kako bi se konačno borila argumentima. Upotreba pravih argumenata se pokazuje kao jedna od najvažnijih strategija opstanka žena na liderskim pozicijama:

Samopouzdanje. Samopouzdanje, skromnost i jedan kontinuirani rad na sebi. Mislim da sve dolazi iz jednog zadovoljstva i iz jednog mira sama sa sobom, sve i dobro i loše. I mislim da je jako bitno, i to ne mislim samo kao floskulu, da je žena svjesna da je žena. I da ne pokušava da igra mušku igru, i isto tako da ne pokušava da igra previše žensku igru, da ne ide na zavodjenje, na šarm uvijek i te neke stvari, nego da zaista bude svjesna sama sebe, bude svjesna svojih kvaliteta i svojih šupljina i da kontinuirano radi na sebi i da zna da je finalna borba uvijek sa argumentima. Bez obzira što usputne borbe mogu biti vezama, dogovorima u kafani ili oko ručka ili oko stola, da je finalna borba uvijek sa argumentima. (Intervju 12)

U skladu s navedenim mišljenjima je i mišljenje ispitanice (Intervju 13) koja potencira stvaranje ličnog autentičnog **autoriteta** koji je

zasnovan na znanju, argumentima, ali i samopouzdanju u nastupu prema drugima, što je takođe odlika lidera:

Jedna stvar je znanje, sam nastup, kako čovjek pristupa drugim ljudima. Ako ti sebe okarakterišiš kao ženu, pa liderku, onda ti nije lako. Moja profesorica iz socijalne psihologije je nešto pisala na tu temu i jedno pitanje je bilo: „Da li želite da budete najbolji među Vašim kolegicama, odnosno ženama na poslu?“. Ja sam bila u tom momentu zbunjena, pa kako mislite najbolja od mojih kolegica? Ako hoćeš da budeš najbolji, onda si najbolji, nema veze da li su žene ili muškarci. Znači, najviše radiš, prvi dolaziš, zadnji odlaziš, to je jedini način kako da uspiješ, bez obzira da li si muško ili žensko. Jedino što moraš da vidiš i da prilagodiš malo način nastupa svojim osnovnim karakteristikama, tipa empatija, drugačiji način posmatranja ljudi i slično, ali i neka dobra doza agresivnosti, treba malo stati na loptu, dići ponekad glas i slično, zavisi od situacije. Važno je da sam sebi stvoriš autoritet, bez obzira da li si na formalnoj poziciji. Moraš drugim ljudima sa pravom pozadinom da kažeš šta i kako treba. I da te poslušaju. U našem slučaju, to jedino možeš da napraviš ako imaš dovoljno znanja, adekvatno iskustvo i nastup u svemu tome. (Intervju 13)

Ispitanica (Intervju 15) koja je takođe dugo u politici na liderskoj poziciji ističe da je njena dosljednost u stavovima i ponašanju bila presudna da stekne poštovanje, uvažavanje i da bude ozbiljno shvaćena:

Ja smatram da je to moja osobina da ne mijenjam svoja mišljenja ni stavove. I da su oni svjesni na koji način sa mnom mogu da razgovaraju i da je to na neki način uticalo na tu moju komunikaciju. Jer od prvog dana ja sam ostala ista, bez obzira bila na položaju, ne bila. (Intervju 15)

Pokušaj žena da preuzmu muški model ponašanja i liderstva ispitanica (Intervju 4) vidi kao kratkoročnu strategiju, koja ne proizvodi veće poštovanje, već naprotiv, prezir muškaraca i okoline. Već pomenuta autentičnost i spremnost da se prevazilaze prepreke veoma su bitni za liderke kako bi se izborile sa podrugivanjem, sumnjom u motive i drugim sličnim mehanizmima isključivanja sa kojima se suočavaju



žene kao autsajderke u svijetu liderstva, u kojem se muškarci lideri doživljavaju kao superiorni:

Ima i žena koje su obučene u mušku odoru, natjerala ih je nužda da bi bile više poštovane. A ne bih rekla da su tako više poštovane, štaviše... ne znam, mislim da čak da nisu poštovane i da ih preziru zbog toga. Ja mislim tako. Uz svo uvažavanje svih onih žena liderki koje su uspjele da ostanu to što jesu. Ali je jako težak put žene da dođe na neku leadersku poziciju. Ja sam više puta u životu bila osoba koja je izazvala... kako ću reći... nisam prezrena, ali sam bila ismijana osnivanjem političke stranke. Čuj, ti osnovala stranku! Ljudi misle da je predsjednik stranke bog, pogotovo muškarci su svi predsjednici stranke i to je kao Bog. Ne doživljavaju ih kao ljude od krvi i mesa, kao sve ostale. Ništa se taj lider ne ističe nešto posebno, ali u očima običnih ljudi koji žive malo dalje, on je nešto posebno. I sad ja, kao neko iz te sredine, ej, ti predsjednik stranke! I onda poslije toga, trebalo je puno, puno vremena trebalo je da meni počnu govoriti: „Jao, što ti je dobro bilo, dobro si ono govorila“, puno vremena je trebalo, ali je bilo mnogo ismijavanja, mnogo podrugivanja, jer, znaš, koji je to motiv da se ti time baviš? (Intervju 4)

Pored **vizije, optimizma i visprenosti**, ispitanica (Intervju 5) smatra da su žene liderke previše osjećajne i da treba da razmišljaju mnogo hladnije i racionalnije. Ona iznosi i stav da žena mora da nadoknadi činjenicu da nije muškarac, što je takođe karakteristika autsajderske pozicije žena u odnosu na etabliranu poziciju muškaraca lidera, koji su viđeni kao lideri samom činjenicom što su muškarci:

Mislim da je vrlo važna vizija i optimizam kojim ona dijeli tu viziju i prenosi je na svoje uposlenike. I mora biti osjetljiva na one sitne, mikro ekspresije svojih uposlenika. To podrazumijeva i sagledavanje života svojih uposlenika, sagledavanje njih u tom nekom njihovom mikrokosmosu, i sagledavanje ko i na koji način može pomoći. Mislim da muškarcima to ne treba. Oni su nametnuti kao lideri samim tim što su muškarci. Kada jedan direktor dolazi na posao, on zna da je poštovan, uvažen, da je on tu glavni. Žena da bi se nametnula kao lider, mora biti visprena i mora imati i neke druge karakteristike koje će na neki način umanjiti, ja bih rekla, to što nije muškarac. Muškarac je sam po

sebi nekako viđen kao lider, znate, i sad kad dođete na sastanak, ako dolazi direktorica i kolega, a ljudi ne znaju ko dolazi, oni će se nekako automatski obratiti tom kolegi kao da je on direktor. Eto to je to. Ima jedna zanimljiva izreka: „Uspješna žena liderka treba da izgleda kao žena, a da misli kao muškarac”. I ima toga. Ima toga da to što mi izgledamo kao žene, to je dobro, međutim, da bismo uspješno vodile firmu i da nas ta firma ne bi zdrobila, ponekad je stvarno potrebno biti muškarac, vrlo objektivan u prosuđivanju i ne dozvoliti hormonima da u nekoj vrlo kritičnoj situaciji učine da žena djeluje osjećajno. (Intervju 5)

U savremenim pristupima liderstvu vrlo visoko se vrednuje emocionalna inteligencija lidera i osjetljivost za ljude i svakodnevne situacije, što u prvom dijelu izjave ova ispitanica potvrđuje, a njena kritika „ženske emocionalnosti” (kao jednog od rodnih stereotipa) odnosi se više na nesvrshodan teret koji liderka podnosi u kritičnim situacijama kada je ugrožena ili kada mora donositi teške odluke. Stoga se može zaključiti da je važna **ravnoteža između racionalnog i emotivnog**.

Ispitanica (Intervju 6) smatra da je i za žene i za muškarce lidere veoma bitna lična **stabilnost, moralnost, poštenje, čestitost i rad**, ali smatra da su to u sadašnjem kontekstu vrijednosti koje su suprotne vremenu i kontekstu u kojem živimo i koji su puni prevara:

Generalno, i žena i muškarac, vrlo je važno da je čovjek stabilan kao ličnost. Ako nije stabilan, ako se ne ponaša po visoko etičkim standardima, ako nije moralan, etički utemeljen, sve što radi je opasno za društvo, opasno po njega i po ljude oko njega. I meni je to, po difoltu, moral, čestitost, poštenje, rad. Izdaja, nepovjerenje, to mene apsolutno ugrožava, devastira me kada se u nekom razočaram, ako me iznevjeri, ako me prevari. Ako te neko iznevjeri u nekom duhovnom smislu, to me dovodi do ludila, tad stvarno ne vladam sobom i tad mi se sve sruši. Ja nikad nikog nisam prevarila, jer ja mogu apsolutno na vatru ruku da nikog u životu nisam prevarila. A danas stvarno ako i u čemu živimo, živimo u vrijeme prevara, ljudi jedni druge varaju. Ljudi se ne gledaju u oči, ljudi ne komuniciraju. Ovo je užasno vrijeme. Poremećeno vrijeme. (Intervju 6)

Ispitanica (Intervju 7) smatra da su za dobre liderke i lidere, osim učenja i sticanja znanja i liderskih vještina, presudne **prirodne sklonosti ka tome** („*urođena sklonost u čovjeku*”), što se svakako podudara sa ranijim konstatacijama o važnosti određenih osobina. Ispitanica (Intervju 8) ima slično mišljenje o važnosti kakva ličnost je lider, s tim da ona navodi da u BiH vrlo često od različitih lobističkih grupa zavisi da li će neko doći i opstati na liderskoj poziciji, da to nije čak više ni pitanje kvaliteta. Ispitanica (Intervju 9) zapaža da je za liderke izuzetno bitna **upornost i podrška porodice**, i ističe problem što žene često odustaju od borbe za političku poziciju, naročito u većim partijama, dok u manjim strankama, manje moćnim i politički uticajnim, imaju mnogo više prostora:

Da bude uporna, da bude komunikativna, da ima taj stav i podršku porodice. Jer ipak bez porodice je to teško, skoro i nezamislivo. Ja sam imala sreću pa sam imala svu stranu porodice, bila mi je naklonjena. Bilo je tu svega. Najveći problem je tu što i žene odustaju. U većim partijama žene ne mogu doći na mjesto br. 1. (Intervju 9)

Ova situacija ima svoju „matematičku logiku”, koja bi se mogla izraziti na sljedeći način: što je veći politički uticaj partije, to se smanjuje ako ne broj, ali svakako politički uticaj žena u toj partiji. Zapažene su situacije da male partije, koje tek ulaze ili se bore za opstanak na političkoj sceni, angažuju više žena, ali je interesantno pratiti kako sa rastom popularnosti stranke sve je više muškaraca koji postaju zainteresovani i bore se za čelne pozicije, istiskujući žene koje su na početku bile pri vrhu. Ova zapažanja mogu se dalje pratiti i istraživati drugim metodama, kako bi se utvrdilo koji isključivalački mehanizmi utiču na smanjenje uticaja žena.

Ispitanica (Intervju 10) smatra da je, osim prirodnih predispozicija i ličnih osobina, za dobre lidere uopšte važno da budu **dobri članovi tima**. Ovo mišljenje je slično već ranije navedenom mišljenju ispitanice (Intervju 11) da su „*najveći lideri oni koji znaju najbolje da služe i da slušaju one kojima su lideri*”. Vjera u saradnike i osjećanje zahvalnosti i poštovanja njihovog rada izdvajaju dobrog lidera kao

osobu sa kojom je lijepo raditi:

Da biste u životu inače bili dobar lider, prvo morate biti dobar saradnik. Morate se naučiti biti radnik, biti saradnik nekom drugom. Jer, ako niste naučeni da budete dobar član tima, nikad nećete imati priliku da budete dobar lider. U biti, postoji ono što ja vjerujem, da se ljudi rađaju sa nekim predispozicijama. Neki ljudi imaju i edukaciju, imaju i godine iskustva iza sebe, ali jednostavno nikad neće povući naprijed. A mislim da je to... dobro, kažem, ima i tih nekakvih prirodnih predispozicija, ali ima i nešto drugo: kada naučite biti član tima, onda znate i kakvog biste lidera htjeli da imate. I kad znate kakvog biste htjeli lidera da imate, onda, kad ste u ulozi lidera, uvijek se vratite na to, kako bi moji ljudi to voljeli da im bude saopšteno, kako bi voljeli da to urade, i morate vjerovati u svoje saradnike. To je alfa i omega. ... Nikad se ne zaboravite vratiti opet tim ljudima. Riječi zahvale, riječi „hvala vam što ste mi pomogli” definitivno vas opet izdvajaju kao dobrog lidera i ljudi kažu: „Da, to je čovjek s kojim ja volim da radim”. (Intervju 10)

Sa ovim mišljenjem srodno je i mišljenje ispitanice (Intervju 11), koja smatra da je jako važno da liderka voli sebe i ljude koji su joj saradnici i sljedbenici. Liderka mora biti u stanju **svojim primjerom** pokazati okolini da je ono u šta vjeruje prava stvar:

Žena mora da voli sebe. I da voli ono što radi i što je jako važno stvarno, da voli ljude s kojima radi i koji je smatraju liderkom. Jer lideri koji ne vole, aj'mo da kažemo, državnici koji ne vole svoj narod su loši lideri. Smatram da žena sve u čemu želi da vodi nekog drugog ili druge žene, mora da isproba na sebi. Još jedna važna stvar da lider žena ne može da vodi druge ljude savjetima, nego svojim sopstvenim primjerom. ... Žene liderke moraju biti iskrene. Kako mogu da dođem i da radim sa djecom sa posebnim potrebama, a ostavim majku, koja je sa posebnom potrebom zato što je onemoćala, kod svoje kuće? I da se pravim da bi me svijet vidio da radim neke stvari. (Intervju 11)

Prirodne sklonosti, podrška i slušanje drugih su takođe važni i za ispitanicu (Intervju 15):

Da bi bila žena dobra liderka, potrebno je imati određene sklonosti prema tom poslu kojim će se baviti, potrebno je da ima

podršku, koja je za mene najvažnija jer je poticala iz strukture koja me je izbacivala na vrh unutar stranke i najvažnije da ima razumijevanja za ljude oko sebe. Mislim da je vrlo važna osobina da možeš svakog da saslušаш, bez obzira da li možeš da pomogneš ili ne, jer nekad ljudi žele samo razgovor, bez obaveze da im se to mora riješiti. (Intervju 15)

Značaj izbora tima i podsticanja timskog rada kao važan za dobre liderke ističe i ispitanica (Intervju 18):

Da bi neko bio lider, prije svega, mora biti dobar čovjek i da zna da ocijeni kvalitet i sposobnosti ljudi sa kojima radi. Ukoliko krivo izabereš tim s kojim ćeš da radiš, ne možeš biti dobra liderica. Mislim da moraš biti sposoban da procijeniš ljude, da toleriš greške ljudi sa kojima radiš, jer i sam praviš greške, da poštuješ ukoliko ti oni ukažu na tvoje greške i da dijeliš odgovornosti unutar tima. (Intervju 19)

Za ispitanicu (Intervju 16) najvažnije za dobru liderku su „*njene vrijednosti, njena opuštenost*“, dok ispitanica (Intervju 20) smatra da su žene „*jače i pametnije i bolje u svemu i da imaju jednu dozu empatičnosti i širine koju muškarci nemaju. Mislim, naravno, ne sve i ne u svim situacijama, ali mislim da su puno jače.*“ Pored obrazovanja i komunikacijskih vještina, za dobru liderku je veoma važna podrška organizaciji porodičnog života, kako smatra ispitanica (Intervju 18). Ovo je karakteristično za žene u svijetu liderstva, zbog nesrazmjerno veće opterećenosti žena ekonomijom brige, tako da se podrška usklađivanju privatnog i profesionalnog može smatrati takođe jednom od ključnih strategija za opstanak žena na liderskim mjestima:

Važni su obrazovanje i komunikacijske vještine i organizacija porodice. Ja svojim radnicama govorim da ne mogu preko telefona vaspitavati djecu, jer ih ne plaćam za to, a one to ne razumiju. Da bi bila uspješna liderka, žena mora idealno organizovati porodični život. A tu naše društvo ne omogućava podršku ženama. Kad kažu da hiljada djece čeka mjesto u vrtićima, ja vidim hiljadu majki koje ne mogu normalno da rade zbog toga. (Intervju 18)

Da li postoje razlike između žena i muškaraca na liderskim

pozicijama i kako se one manifestuju? Najveći broj ispitanica ističe da te razlike postoje, dok su neke bile mišljenja da razlika nema. Prva iskazana razlika, **da je ženama liderkama teže**, u stvari dokazuje tezu da su muškarci u svijetu liderstva etablirana grupa, odnosno da se podrazumijeva da su oni sposobni biti lideri, dok su žene kao autsajderke prinuđene da to dokazuju, što je za njih veoma zahtjevno i psihički i fizički, s obzirom na opterećenje okoline rodnim predrasudama i realno opterećenje žena u privatnoj sferi. Da bi se ovaj problem prevazišao, ključno je **preispitivanje samog patrijarhata i raditi na emancipaciji i žena i muškaraca, radi promjene rodnih odnosa**. O tome govore i sljedeće izjave ispitanica:

Sasvim je normalno u našem društvu da muškarac bude lider. Kad je žensko lider, imate dvije varijante. Da je to žensko, što bi se reklo, koje ima petlju da bude lider, da bude vođa, koje zna. Ili žensko koje će po kriterijima koji nisu kvalitet doći na mjesto lidera<sup>37</sup>. U našem društvu je uvijek lakše muškarcu da bude izabran za lidera i da duže opstane na tom mjestu, jer još uvijek, htjeli mi to ili ne, bitne stvari, bitne odluke, na srpskom, bosanskohercegovačkom, bivšem jugoslovenskom prostoru, se donose u kafanama i u mjestima koja nisu, recimo, prikladna ženi. (Intervju 8)

Muškarac već svojom pozicijom na kojoj se nalazi, da li je to pozicija direktora, predsjednik nekog udruženja, samim tim postaje lider. Takav je odnos društva. Kaže se za muškarca da je doajen, to je riječ koja je postala za muškarca, a ne za ženu. Mi smo je kasnije morali kreirati za ženu, je li. Žena liderica... sad da kažem, očekivanje društva je da žena liderica bude i dobra i majka i žena, ako je majka i žena, i dijete, i da bude dobra u poslu koji radi, da vodi kroz taj posao. Od nje se očekuje da ne bude agresivna, jer je tada kučka, da ne bude premekana, jer je tada nesposobna. Muškarcu se ne gledaju sve te stvari i on je sam svojom pozicijom lider. Žena, da bi postala liderka, treba mnogo više energije, posvećenosti, organizacije vremena... i smatram da treba mnogo više naše međusobne podrške, žene

37 Ova pojava je uočena kao jedan od patrijarhalnih mehanizama kojim se zapravo utvrđuje muška moć: formalno su ispunjene određene rodne kvote, ali se istovremeno otežava ili onemogućava veći uticaj žena na mjestima odlučivanja.

ženama, stvarno. (Intervju 11)

Postoje razlike. Mada u principu, zavisi od same liderske pozicije i u kom sektoru je. Drugačiji je pristup drugim ljudima, mada je to više razlika između samih žena, njihovog nastupa, zavisi da li smatraju da treba da se ponašaju kao muškarci na liderskim pozicijama ili kao žene na liderskim pozicijama. Većina žena koje ja znam iz poslovnog sektora guraju ovu logiku „treba da budem kao muškarac, odnosno da se ponašam kao muškarac”, a u nevladinom sektoru nije tako. Svi smo u istoj gabuli i ako možeš da se izboriš nekim kvalitetom i nekom snalažljivošću, onda možeš da isplivaš. Mislim da je problem u tome što je tu još dominantan muški dio populacije, pogotovo na vodećim pozicijama, i ako hoćeš da te smatraju ravnopravnim, onda se prilagođavaš većini, a u ovom slučaju je muška većina. U tome je poenta. Nije tradicionalno da su žene na tim pozicijama, a i nisu orijentisane ka tome. OK, ne kažem ja da je do muškaraca što nas ima manje, već je do nas, isključivo do nas. To je do biranja prioriteta. Ako hoćeš da budeš uspješan u poslovnom svijetu, rukovodiš se prema dinamici posla i sektoru u kojem radiš. Da bi firma preživjela, boriš se s konkurencijom, moraš biti prvi, moraš biti najbolji, stremimo ka tome. To je jedini način da budeš bolji od konkurencije i da nađeš svoje mjesto kod kupca. Za tako nešto treba jako puno vremena i posvećenosti poslu, a većina žena, upadnu u tu kategoriju majke i porodice, pa nemaju taj luksuz da budu 16 sati na poslu, a muškarci mogu. ... Većina ljudi koje znam vode se logikom šta će komšija reći. Ja mogu biti profesor ili doktor, ali ako nemam muža i djecu, onda nemam toliku vrijednost uopšte. Ako ja izaberem da neću da imam muža i djecu, koliko je to prihvatljivo okolini? Znamo da nije. A da li je i meni prihvatljivo da me okolina gleda kao takvu? Da li sama svoju vrijednost vidiš kako te drugi vide? Ako odlučiš da ne, onda moraš da se pomiriš sa tim da nećeš nikad biti prihvaćena, odnosno kao druge žene da imaš istu vrijednost. Stvarno moraš imati poseban mentalni sklop i dovoljnu sigurnost sama u sebe da bi mogla na taj način da funkcionišeš. (Intervju 13)

Da bi žena bila lider, ona prvo mora biti slobodna ličnost, prvenstveno od strane muža koji ne smije svaki njen kontakt

i razgovor smatrati bračnom prevarom, a što je za nas tipično. Zatim, mora biti slobodna od obaveza, sa riješenim porodičnim problemima. Mora biti i materijalno slobodna, što je kod nas isto problem jer se 90% vlasništva vodi na muževima. Ženu tako muškarci drže potčinjenom, ne daju joj vlast, ni slobodu, mir, slobodno vrijeme, materijalnu slobodu. Mislim da su se žene emancipovale, a oni nisu. Kod nas na Balkanu je emancipacija žena daleko odmakla i mislim da naše žene mogu ruku pod ruku stati sa ženama liderkama Evrope. A problem je što žena liderka u Švedskoj ima emancipovanog muža, a mi nemamo. Možda je to i do nas, nismo emancipovali muški svijet. (Intervju 18)

Postoje, ali one su kulturološke, prvenstveno. To je problem patrijarhata koji nije problem samo za muškarce, već i za žene. Znači ja vidim jedan strukturalni društveni problem jednog ukorijenjenog patrijarhata protiv kojeg mi ne možemo, odnosno protiv kojeg se možemo boriti, ali koji je zaista dominantan. I ja sad mogu da vičem: „Jao, patrijarhat je dominantan” i ništa neću poremetiti. Ja moram svojim primjerom mijenjati te patrijarhalne matrice. Mislim u tome je najveći problem, što žena misli da, ako je u poziciji lidera, treba da se ponaša kao muškarac. Imamo mi te socijalističke tekovine koje su omogućile te plate i to. Kreni samo od materinstva, šta sad ono znači. ... Rodno pitanje je u velikoj mjeri klasno pitanje, po meni. Znači, možeš ti ganjati svašta nešto, ako imaš pare i ako imaš poziciju. Ako nemaš, ako si ti sirotinja, ako zavisiš, ako je jedna plata, žena ne radi, drugačiji je par opanaka. Nema tu jednakosti zato što nisi ekonomski jednak. (Intervju 20)

Neke ispitanice ističu razlike u **načinima vođenja** odnosno liderskim praksama žena i muškaraca lidera: **način rješavanja sukoba, emocionalnost, sklonost ka prevrtljivosti (u politici), fokus na cilj ili na sam proces, kao i mehanizmi kojim dijele moć:**

Posmatrajući generalno, o ženama i muškarcima, smatram da žene mnogo prefinjenije to rade, većina njih, generalno govoreći. Imaju te fine transformativne tehnike kojima prevazilaze konflikte, sukobe interne i eksterne. Možda ta emocionalna inteligencija kod žena uglavnom je malo onako izražena i donosi taj kvalitet



ženskog liderstva, mada naravno ne može se samo emocionalno vladati, mora se uključiti i racio (smijeh). Ne kažem da je to jedina osobina koja može da donese uspjeh, ali sigurno donosi kvalitetetne vrste, da se prepoznaje na taj način žensko liderstvo kao kvalitetnije i inovativnije. Mislim da je inovativnost vrlo važna, da se ljudima omogućući da određene procese mijenjaju u skladu sa nekim promjenama generalno u društvu koje se dešavaju. Ja tako vidim inovativnost, to je i fleksibilnost, i stalna promjena. (Intervju 3)

Ja ne vidim razlike između žena i muškaraca na liderskim pozicijama. Voljela bih da nije tako. Kako bih rekla, u politici, ako govorimo o liderima u politici, politika je takva danas glupost. Baviti se politikom upravo negira sve ovo što sam maločas rekla. A mislim da žene, ma koliko sam ja za ravnopravnost polova, žene drugačije prihvataju da budu dušmani. One teže prihvataju da izdaju, one teže prihvataju da slažu, one teže prihvataju da obmanu, one teže prihvataju nalog da danas kažu da, a sutra da kažu ne, one teže prihvataju definiciju, koja je starija od svih nas, da je politika kurva. (Intervju 6)

Pa postoje, sigurno. Ja mislim da ne treba te razlike zanemarivati. Da se razumijemo, dobar lider je dobar lider, loš lider je loš lider, to je uvijek u tim nekim osnovnim karakteristikama. Ja mislim da je realno da su žene sklonije da budu povedene emocijama, a da muškarci puno teže od žena gube iz vida cilj finalni. To je onako moja opservacija do sada da su žene puno više angažovane u procesu, a da su muškarci puno više fokusirani na cilj. I jedno i drugo može biti prednost. Ja mislim da je najvažnija neka sretna kombinacija. Nekad je najvažniji cilj, a nekad je opet puno važnije da je taj proces kvalitetan, i da je on održiv, i da je on nešto što je baza za dalje. (Intervju 12)

Iako ističe pozitivne primjere muškaraca na liderskim pozicijama u odnosu na žene, ispitanica (Intervju 4) kao glavnu razliku ističe način na koji se muškarci lideri odnose prema ženama kao autsajderkama, smatrajući da ima muškaraca šefova koji su vrlo dobri, poštrovani i razumni, ali da ima i onih „*koji gledaju na sve moguće načine da obezvrijede ženu*”. Načini **obezvređivanja žena** predstavljaju izuzetno štetne isključivalačke mehanizme, koje ispitanica vrlo

detaljno opisuje u samom intervjuu, a o njima će biti više riječi u dijelu koji se odnosi na prepreke sa kojima se liderke suočavaju.

Dvije ispitanice (Intervju 7 i 10) smatraju da ne postoje razlike između žena i muškaraca na liderskim pozicijama, ali ispitanica (Intervju 7) zapravo smatra da je to zbog toga što im treba **pružiti jednake šanse i mogućnosti**, čime bi se u budućnosti zapravo izbrisale ove pomenute društvene razlike, a da će ostati samo biološke razlike:

Mislim da ne postoje razlike samo iz tog razloga što i muškarcima i ženama treba pružiti jednake mogućnosti i šanse. Vi ako nekom ne pružite mogućnost da iskaže svoje liderske vještine i sposobnosti, ne možete ni ocijeniti da li je dobar lider ili ne. Isto tako kao i za žene. Mislim da je jedina razlika to što smo mi žene, a oni su muškarci, i u toj nekoj biološkoj razlici se ove vještine i naša znanja isprepliću. Mislim da je to glavna odlika. (Intervju 7)

Kada je u pitanju **komunikacija sa saradnicima i drugim ljudima važnim u obavljanju posla**, većina ispitanica je mišljenja da komunikacija treba da bude **iskrena i otvorena i u radnoj sredini i van nje**, sa što manje svađa, odnosno **da se konflikti rješavaju na miran način**, te da se u radnoj sredini stvori **atmosfera u kojoj će vladati red, ali i određen stepen prisnosti** svih članova kolektiva i **brige za njih** u cjelini, i privatno i u poslu. Evo kako to opisuju pojedine ispitanice:

Potpuno transparentan neki odnos. Volim uvijek da budem iskrena u svemu i to očekujem od drugih ljudi. Neka iskrenost i otvorenost je nešto što me vodilo. (Intervju 1)

Što se tiče komunikacije, to bi mogao neko drugi da kaže kakva sam ja u stvari. Ne znam šta misle iza leđa, ali u principu nikad ne povisujem ton. Više to znam na javnom skupu, da bude žustrije, nego privatno. Ja možda i nisam prava liderka... ja se ponašam kao mama, brinem o svima, da svako ko ima malu bebu da ne putuje puno, ja ću otići, nema veze, volim da potegnem za drugog, da budu svi zadovoljni. I mislim da me cijene da sam odgovorna i što nisam sebična, što sve što imamo dijelimo. (Intervju 4)

Jo, to bi trebalo pitati njih, a ne mene. Mislim da je moja komunikacija sa saradnicima dobra i da kroz neka različita mišljenja nastojimo doći do optimalnog rješenja. Ne volim povišen ton, ne volim svađu, ne volim nepoštivanje i ne volim nekulturu. Mislim da u suštini imam dobar odnos sa saradnicima. Mada, druga strana je uvijek kritičnija (smijeh). (Intervju 7)

Mislim da je jako fer, nema ono „e, ti ćeš to”, nemam naređivačkog tona u sebi, jako sam fleksibilna i spremna za dijalog. I od druge strane tražim dijalog i konkretna rješenja i konkretne smjernice. Niko nije savršen. Dam sebi pristup da mi ljudi mogu kazati gdje griješim. Nema to, ja sam to donijela i to je najbolje, ne, ja sam spremna da priznam kad sam pogriješila i da tražim savjet, ili da me neko bez savjeta mog kaže: „Ti si napravila ovo, a treba ovako”. Ja ću to prihvatiti. (Intervju 9)

Ja se trudim da ona uvijek bude otvorena i trudim se, koliko god mogu, da percipiram koji može biti efekat komunikacije za osobe s kojima komuniciram. Ja sam jako žestoko vjerovala da je bitno svoje lične stvari ostaviti van te komunikacije. Sad mislim malo drugačije. Ja mislim da je bitno pokazati i neku mekoću, i slabost, i eventualno možda reći o nekom problemu sa kojim se čovjek nosi u ličnoj sferi, ali treba znati dobru mjeru. Ja mislim da je najvažnije što lider može da svojim saradnicima je jedna podrška i isto tako struktura. Dešavalo mi se da sam svoju zabrinutost ili svoje negativne emocije previše dijelila sa svojim timom i mislila da im time činim uslugu, a time sam zapravo stvarala nervozu. Znači, uporedila bih to možda sa nekom roditeljskom funkcijom, bez govora o tome ko je tu dijete a ko roditelj, ali čini mi se, kao u jednoj porodici koja je zatvoreni sistem, tako i u jednoj firmi koja je u jednom smislu zatvoreni sistem, lider je taj koji je odgovoran za sigurnost, predvidivost, prostor za rad. Ali isto tako i za odluke, bez obzira da li su one teške ili lagane. Znači, čini mi se, ako se vratimo na komunikaciju, ona je otvorena, i mislim da ono što se ja trudim, čak i u trenutku kad dođe do razilaženja ciljeva, ja se trudim da nekako stvorim i sa svojim saradnicima, i sa vanjskim i sa unutrašnjim saradnicima, zajednički cilj. Da nije moj ili tvoj interes, znači, ne govorim o interesima iako su interesi uvijek prisutni, nego da li mi imamo isti cilj. (Intervju 12)

Ja sam inače osoba koja voli sve poslove da završava na lijep način. Ja nisam navikla na naredbe, na komandovanje i slično i to mi ponekad nedostaje, jer ljudi olako prelaze preko stvari ukoliko niste baš naredili. Jer onda imate nervozu, živciranje, ne uradi se na vrijeme, vidim da počinjem i da se mijenjam i da vrlo često počinjem, što nikad nisam radila, ne da naređujem, već da tražim izvršenje zadataka u tom i tom roku. Tako da ih uozbiljim na neki način. (Intervju 15)

Ja mislim da dosta dobro komuniciram, s obzirom na to da nisam na poslu imala neke baš velike konflikte, mada mislim da, zbog mora nekih operativnih poslova, malo vremena nam ostaje da se bavimo ljudima, a menadžment bi trebalo da u najvećoj mjeri bude bavljenje ljudima, mnogo više komuniciranja na svim nivoima, i sa kolegama koji rade u službi ili sektoru kojim vi rukovodite, a naravno i sa nadređenima. U tom smislu, mislim da ima mnogo prostora za neku vrstu unapređenja. ... Mislim da je potrebno u saradnicima podstaći osjećaj važnosti za ono što oni rade, tako da ti ljudi to rade zbog posla, a ne zbog vas i mislim da im, što se toga tiče, dajem dobar primjer u smislu da rezultat rada naše službe nije moj rezultat, nego naš zajednički rezultat. (Intervju 17)

Ispitanica (Intervju 2) ističe da postoje **razlike** u njenoj komunikaciji sa kolegama koji su mlađi i progresivniji, u odnosu na kolege koje su više birokratski nastrojene i koji su skloni formalizmu:

Generalno, nikad nemam problem u komunikaciji sa mlađim ljudima. Čini mi se da idem ispred svog vremena, govorim o svojoj generaciji. Uvek su za mene rekli „ma, ona živi u nekoj budućnosti“, to su drugi govorili (smijeh). Sa starijim imam problem, zato što sam strašan borac protiv ustaljenosti, protiv dobijanja nečega bez pokrića, protiv formalizma, protiv birokratizma, kad se nešto može brzo uraditi, pa onda oni gnjave „jao, pa moramo ispitati ovo“, a neće ispitati, nego će samo ukočiti odluke. Znači, sa starijima u glavi, kako da kažem, birokratama, zadrtim, tu u startu ga nekako namirišem i odmah imam neki otpor. Sa mladim kolegama nemam. Oni me nekako odmah

razumeju, u dve reči. A sa ovima se moraš boriti, danima da pričaš. I neće da te shvati jednostavno. On živi u drugom vremenu, ja u drugom. (Intervju 2)

Pojedine ispitanice ističu svoju otvorenost i direktnost u komunikaciji kao nešto što može biti i **izvor konflikta**, ali ne smatraju tu osobinu nužno negativnom:

Susprežem emocije (smijeh), zato što izbjegavam susrete sa šefovima. Zato što ja nisam još dovoljno mudra da ne kažem sve što mislim, i onda ako izdržim prvih pet minuta da ne kažem, kažem u šestoj, a onda me to košta, pa izbjegavam susrete sa pretpostavljenima (smijeh). To što ja mislim da sam tako otvorena, a valjda imam tu neku snagu, možda ja i griješim, možda neko od mojih saradnika ne doživljava to na dobar način. Možda neko misli da ga ta snaga potpuno blokira. (Intervju 6)

Jako sam direktna, ponekad nemam takta, ali sam otvorena, direktna i mislim da na jedan eksplicitan način, to mi drugi ljudi kažu, znam motivisati ljude, da ih znam zavesti nekom pričom. Kao što rekao moj prijatelj: „Ti si autoritarna, ali to je dio tvog šarma”. (Intervju 20)

Pojedine ispitanice ističu važnost **ravnopravnosti u komunikaciji** sa svima, kao i **balansa** u radnoj sredini i uzajamnog **povjerenja**, **neformalne kontrole** i **neformalnih odnosa**:

Uopšte ne razmišljam više o tome kome se obraćam u smislu pozicije dotične osobe. Shvatiš da si ravnopravan bez obzira na sve i onda jednostavno tako i nastupaš. Isti mi je pristup sa direktorom i čistačicom. Poštuješ njihovu poziciju i rad, ono što je njima nivo na kome se nalaze. Jednako treba da se ponašaš i prema čistačici i prema direktoru. (Intervju 13)

Meni istu vrijednost ima neki građanin ili građanka koji se baš puno ne pitaju, ali imaju nešto da kažu, kao i neko ko jeste izabran od građana. Mislim da su i jedan i drugi kompetentni da kažu šta misle. Ali podjednaku važnost dajem i onim izabranim i onim neizabranim, da tako kažem. I mislim da bi to svi koji jesu na mjestima odlučivanja, bilo kakvim, trebali da podjednaku važnost

daju. ... Ako vi hoćete da neko uvažava vaše potrebe, onda morate i vi tuđe. Ako poštujuete svoje, onda morate i okolinu i onda ne bi bilo stvarno konflikta. (Intervju 14)

Stalno sa saradnicima, u koje imam povjerenje, provjeravam svoje mišljenje. Ja to radim često, ne znam je li to dobro ili nije, ali ja tako funkcionišem.... Ja uvijek nađem neku osobu da napravim neki balans. Gdje ja imam previše, da me da osoba spusti, odnosno gdje ta osoba nema, da ja dam. (Intervju 16)

Ispitanica (Intervju 10) na veoma zanimljiv način opisuje važnost iskrene ljudske komunikacije i ljudskog odnosa prema svima za **sticanje poštovanja i pozicioniranje žene kao liderke koja ima kredibilitet i među muškarcima i među ženama:**

Recimo, kada negdje dođem u novu sredinu, a vrlo često sam prirodno poslala mijenjala sredine gdje sam radila, obično ljudi na prvu ne reaguju baš pozitivno na mene. Prvo što ja dođem sa nekakvim dosta striktnim vojničkim stavom ... I ispočetka, pazite, ljudi u biti i ne vole toliko da rade, dotle dok ne vide da postoji, uslovno rečeno, neki uzor na koga se vremenom počnu ugledati. ...Vremenom, vrlo brzo ljudi u stvari prihvate taj moj tempo. Jer ono što realno ja mislim da oni procijene je činjenica da nikada niko od ljudi kojima sam ja bila šef nije više od mene radio, a to je ljudima jako bitno. Jer, pazite, to je onaj „role model“. ... Lider nije komandant. Lider je samo čovjek koji među jednakima treba da ispliva i da povuče te jednake za sobom. Ja imam to iskustvo iz misije. Ja sam bila prva žena koja je bila tim lider u misiji u E. Dobila sam osam muškaraca iz osam različitih zemalja svijeta, iz različitih kultura, backgrounda, profesionalnog backgrounda, šta god hoćete, osam različitih ljudi. I ja sad kao žena dolazim na tu poziciju. Prvo što mi se desilo, recimo, neće ljudi vama reći da neće uraditi nešto što vi, uslovno rečeno, nastojite zahtijevati od njih na fin ljudski način. Neće reći da neće, ali jednostavno to prebace preko lijevog ramena, preko desnog, zaborave, prećuju, i onda se vi prvo trebate izboriti kako im se nametnuti, da ono što vi profesionalno od njih tražite da oni to ispoštuju. I jedini način je ličnim primjerom. Definitivno, ako iko razmišlja da bude lider nekoj grupi ljudi, mora da shvati da od tih ljudi mora

imati ili isto ili veće znanje o datoj temi, više vremena provoditi na poslu, znati u svakom momentu ko je gdje sa obavezama i biti čovjek. Ljudi su emotivci. Bez obzira koliko mi volimo biti ovakvi ili onakvi, ljudi vole ljudski odnos prema sebi. Treba sjesti sa svojim ljudima, upitati ponedjeljkom ujutro: kako ste putovali, kako vam je porodica, kakav je bio vikend. Kad se desi radost ili žalost, znati to proživjeti kroz tim. ... Ta ljudska komponenta mora konstantno postojati. U liderstvu, odnosno kod ljudi koji žele biti lideri, koji pretenduju da budu dobri lideri, ako zanemare ljudsku komponentu i sve se svede samo na posao, posao, posao, neće biti uspješni. I pazite, kad vi tako nastupite, kad pokažete znanje, volju, htijenje i tu ljudsku komponentu, brzo se zaboravi taj momenat ili činjenica da ste vi žena u svemu tome. Onda čak možete biti i produktivniji. Možete biti i produktivniji nego muškarac. (Intervju 10)

Ova ispitanica takođe iznosi jedno važno zapažanje: svakog muškarca je odgajala žena i neophodno je da svaka liderka svojom komunikacijom, stavom i odnosom podstakne tu vrstu **poštovanja**, koju oni podsvjesno imaju prema svojoj **majci**, kako bi bila prihvaćena u pretežno muškoj sredini:

I pazite, vi treba da znate, svakog muškarca je odgajala žena. Nikad se to ne zaboravi i uvijek to stoji kod njih u podsvijesti i samo je pitanje na koji način ćemo to poštovanje i tu ljubav, koju su oni pokazivali prema majci, probuditi u njima da vam na nekakav ljudski način uzvrate kao ženskoj osobi, koja je ipak iznad svega žena i o njoj trebate posebno brinuti. I onda vam pruže ruku. Ja sam to doživjela, recimo. A mi imamo tu prednost što ćemo uvijek puno ljudskije nastupiti nego muškarci, samo trebamo znati tu prednost iskoristiti. Jer pazite, neke žene misle „ja moram biti gruba, ja ću se nekom nametnuti“. Ma nećete, uvijek se, na koncu konca, ljudskim normalnim odnosom vi namećete ljudima. E, to je to. (Intervju 10)

Ovaj mehanizam pridobijanja podrške je možda lakše sprovesti u djelo ženama koje su u srednjim i starijim godinama, udate i po mogućnosti majke, mada lično smatram da je to moguće izvesti bilo kojoj ženi u bilo kojim godinama i bilo kog statusa, ako posveti

dovoljno pažnje izgradnji vlastitog jasnog i argumentovanog stava, znanja o poslu, te izbjegavanja preuzimanja „muških” modela, ali ni „ženskih” igara zavodjenja, kako su to neke ispitanice ranije formulisale i o čemu je već ranije bilo riječi. S druge strane, ispitanica (Intervju 16) iznosi mišljenje da su muškarci u prisustvu žena vrlo nesigurni i da ne znaju kako da se ponašaju, te da je to razlog zašto ih ne žele u svom okruženju:

Ja sam nekad mislila da neki muškarci, političari, ali uopšte nisam imala muško-ženske odnose s njima, da neki ljudi mene izbjegavaju, ili da se ne slažu s onim što radim, ili da im nisam simpatična, to se sve dešavalo zbog nesigurnosti muškaraca. To kad sam na jednoj osobi, koja je i profesionalna i politički vrlo visoko kotira, kad sam shvatila da je on u stvari izbezumljen, to me fasciniralo i mislim da je to u ovom bitno. Ja, kad sam to shvatila, ja sam mislila on kulira mene. Ne, on je izbezumljen! ... A ovo nije nešto da ti umišljam, nije tu meni ni do koga stalo, nego sam stvarno to rasvijetlila sasvim slučajno. Ja sve vrijeme mislim da se ja povučem i pobjegnem bestraga, ali ne, oni su izbezumljeni. Muškarci ne podnose, neće žene u okruženju, ne zato što ih ne žele, majke mi, oni ne znaju kako da se ponašaju. Oni vole jednostavne žene, to je za njih jednostavno i svarljivo. A ja sam strahota komplikovana za njih, ja njih izbezumljujem! I tu počne razvlačenje, rastezanje, sijevanje, ignorisanje! Nisam ni ja od juče, ali mi je trebalo vremena da identifikujem šta je. (Intervju 16)

Ovi različiti mehanizmi reagovanja (odnos prema ženi-majci i odnos prema ženi koja ih plaši) svakako mogu biti predmet dubljeg istraživanja u psihologiji.

Kakvu **podršku** imaju liderke, kako grade **mreže** i šta je bitno da bi se podsticala međusobna potpora i solidarnost, kako samih žena, tako i žena i muškaraca? Mnogo je važnih pitanja u ovom domenu i on je veoma bitan sa stanovišta strategija opstanka liderki, kao i promjena koje žele da naprave. Naime, prema riječima Cikotića, veoma je bitno znati da ulazak u lidersku arenu podrazumijeva da se lider/ka susreće sa vrlo izvjesnim protivnicima, ali vrlo neizvjesnom



podrškom. Interesi malog broja protivnika mogu biti izuzetno jaki, jači od interesa velikog broja onih u čiju korist lider/ka djeluje<sup>38</sup>:

Lider, kad proizvode promjene, odmah dobiju jako izvjesne protivnike i jako neizvjesne saveznike. Dakle, hoćete da promijenite način trošenja gradskog budžeta u Banjaluci i dizajnirate to na način da svi građani Banjaluke dožive efekte te promjene. Međutim, vi ste sadašnjih devet direktora, od kojih su tri u državnoj, a šest u privatnoj sferi, odmah žestoko oštetili. Ti direktori imaju svoje konekcije, imaju uticaj na medije, veze sa gradonačelnikom i premijerom, a vi, kao vijećnik, to mijenjate. Oni će se na sve kreativne načine, predvidive i nepredvidive, suprotstaviti toj promjeni zato što oni odmah gube. Oni će pozvati i novine, i udruženje žena, i ekologe, i stradalnike iz rata, i vi ćete biti izloženi kampanji. Svi ti građani koji treba da imaju tu pozitivnu posljedicu ni izbliza nemaju motiv da se bore na vašoj strani, kao što ovi koji trpe negativne efekte promjena imaju motiv da vas unište i zadrže status quo. Zbog toga se reformatori, po pravilu, gube s političke scene. (Intervju, Cikotić)

Pri tome, suština liderstva i jeste da se obezbijedi podrška na način da se svaka promjena adekvatno iskomunicira sa ciljnim grupama. Međutim, sama podrška liderkama kreće iznutra. Kao prva i najvažnija stvar u sistemima podrške, u ovom istraživanju pokazala se **podrška iz najbližeg okruženja** ispitanica, odnosno kako je to najkraće rekla ispitanica (Intervju 5): „*Ja mislim da su rijetke liderke koje hrani podrška širokih narodnih masa.*” Ta podrška nije uvijek od početka prisutna, ali se može vremenom steći i važno je da je definišemo u nekoliko „prstenova”: 1. porodica (roditeljska i vlastita); 2. kolege i prijatelji; 3. lokalna i šira zajednica.

---

38 Jedan veoma ilustrativan primjer u regiji za ove tvrdnje može biti slučaj dr Mirele Holy, saborske zastupnice u Hrvatskoj, bivše ministarke za zaštitu okoliša, koja je smijenjena jer je otkriven njen e-mail kojim je intervenisala da jedna osoba ne dobije otkaz u Hrvatskim željeznicama, što jeste bilo nepromišljeno i štetno, ali ne i neuobičajeno (niko drugi nije smijenjen zbog intervencija za posao, iako je to poznata praksa). Mora se imati u vidu da je tome prethodio višemjesečni sukob sa bivšim potpredsjednikom Vlade Hrvatske Radimirom Čačićem, zbog investicija u oblasti energetike koje su bile u suprotnosti sa ekološkim standardima. Prije smjenjivanja, prema navodima iz medija, Holy je primala čak i prijetnje smrću zbog novog zakona o zbrinjavanju otpada, kojim je ušla u interesne sfere različitih lobija.

Kako se ostvaruje **podrška u porodici**? Istraživanje je pokazalo da ovu vrstu podrške ispitanice najčešće ističu, a u tom dijelu naročito je bitno izdvojiti **podršku supruga, odnosno partnera**, koja je kod najviše ispitanica bila i jedan od najvažnijih faktora, iako su u BiH još uvijek prisutni rodni stereotipi i patrijarhalni stavovi prema ženama u javnoj sferi, o kojima je već bilo riječi. Podrška iznutra nije uvijek odmah prisutna i neupitna. U nekim slučajevima mora da se radi na njenoj izgradnji i na mijenjanju stavova ljudi s kojima ispitanice žive. Ispitanica (Intervju 1) u samom početku nije imala nikakvu podršku, da bi kasnije tu podršku stekla, počev od supruga, djece, pa onda i lokalne zajednice u kojoj živi i radi<sup>39</sup>:

Nekad niko i nikako, a evo danas, hvala bogu ... ne znam ni sama kako, ali desilo se da imam podršku i porodice i muža, što je najvažnije, koji je konačno shvatio da to što sam radila za šta sam se borila nije bio nikakav nastran pokušaj da proguram neke svoje ideje, nego da je to za opšte dobro naše porodice. Najveća podrška mi dolazi od moje djece koja su mi uvijek najveća motivacija. Jednostavno, ne želim da me se stide kao što su to nekad radile dok sam bila onakva kakva sam bila. Sad imam podršku i šire zajednice, mada je težak period bio dok se stiglo do toga, ali sad imam podršku svih, mogu da kažem. (Intervju 1)

Ispitanica (Intervju 3) iznosi mišljenje da ima punu porodičnu podršku, ali i da se njeno porodično okruženje mijenja postepeno pod njenim uticajem, što je slučaj i sa ispitanicom (Intervju 1). Ispitanica (Intervju 3) naročito ističe i pitanje roditeljstva, odnosno činjenicu da se mogla u pravom smislu posvetiti poslu jer je njen sin već odrastao, što nije bilo moguće u periodu njegovog djetinjstva, kada se suočavala s velikim brojem prepreka:

Što se tiče podrške moje privatne, osoba sa kojima ja živim i dijelim privatnu sferu života, mislim da tu zaista imam punu podršku. ... Vidim da i oni svi kroz to što ja radim uče i da neke svoje stavove u minimalnim finesama možda mijenjaju pod mojim uticajem.

---

39 Zanimljivo je navesti i da je ova ispitanica u 2013. godini dobila i jedno međunarodno priznanje za liderstvo žena, čime se njen rad potvrdio mnogo dalje od same lokalne zajednice u kojoj živi i radi.

Podršku svakako imam i sigurno da ne bih mogla raditi, ni putovati, ni posvećivati tog nekog vremena poslu, da nemam tu podršku u najužoj porodici. Sticajem okolnosti, moje dijete je već bilo odraslo kada sam se počela baviti ovim poslom. Pitanje je da li bih imala tu koncentraciju i posvećenost poslu, da je sin bio u godinama kad mu ja više trebam kao roditelj. To bi išlo mnogo teže tada. (Intervju 3)

Ispitanica (Intervju 5) ističe da je porodična podrška najvažnija i primarna:

Mislim da me u principu svi podržavaju. Mislim da je najvažnija podrška koja dolazi iz porodice, jer da nije tako, mnoge stvari ne bi bile ovakve kakve jesu danas. Tu, prije svega, mislim na muža, koji je stvarno u tom smislu vidovit. Trebalo je da idem na neko studijsko putovanje mjesec dana, i on je rekao: „Naravno da ćeš ići, ko će ako nećeš ti? ... Podržavaju me bogami i moje sestre, one se više brinu o meni, onako majčinski, da to sve funkcioniše kako treba i da ja ne budem premorena. Njima uvijek mogu da dam svoju djecu ako idem na put, a i muž treba da ide negdje. (Intervju 5)

Ispitanica (Intervju 15) smatra da je porodična podrška toliko važna, da se onaj ko je nema i ne treba baviti politikom i takođe ističe da je mogla intenzivnije da se upusti u ovu oblast jer su joj djeca već bila odrasla:

Prije svega porodica. Da nema podrške u porodici, i onaj ko je nema, ne treba se baviti ovim poslom. Jer, ako trebate doći u 1, u 2 sata sa nekog izvršnog odbora i nekom objašnjavati gdje si bio, s kim si bio, šta si radio, onda ne trebate se time ni baviti. Vrlo mi je važna podrška supruga i podrška djece, koja su, naravno, odrasla. Jer moja djeca su tu bili već srednjoškolci i na fakultetu kad sam ja počela malo intenzivnije da se bavim ovim. Moram reći da, što se tiče moje kćerke, nju uopšte ne zanima politika niti ovo čime se ja bavim, ali sin je taj koji kaže: „Ti si naš projekat” i on se tu postavlja kao nešto značajan (smijeh), pa ja onda kažem: „Daj, mali, šuti”, ali u suštini bitno je i kada oni hvale i kada kritikuju. (Intervju 15)

Ispitanice (Intervju 6, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17 i 20) su, između ostalog, prvo navodile **podršku porodice i supruga/partnera kao primarnu**, pored drugih oblika podrške, što je izuzetno važan

nalaz u kontekstu rodne ravnopravnosti. Kada je u pitanju podrška kolega u radnom okruženju i prijatelja, ispitanice najčešće navode da se radi o **podrški kolega i saradnika**, koja se manifestuje kroz **poštovanje, uvažavanje, razmjenu znanja, pružanje pomoći u problematičnim i kriznim situacijama**. Pojedine ispitanice navode kao izuzetno važnu **podršku nadređenih**, u slučaju kada ih imaju, jer im je ta vrsta podrške omogućila **slobodu ideja i postupanja i promovisanje njihovog rada**. Neke od ispitanica su navele izuzetan **značaj podrške kolegica i prijateljica**, kao nešto što je za svaku ženu jako važno, a čime se grade **ženske mreže podrške, stvaranje ženskih uzora i međusobna solidarnost**. Njihovi pojedinačni odgovori su veoma ilustrativni:

Uvek imam podršku mlađih. Sad je takva situacija i sreća da većinu u nastavno-naučnom veću čine mladi. Stari jednostavno odlaze ili su tu negde. I apsolutno se razumemo. Ali stariji, zato što su navikli da funkcionišu po sistemu „ja tebi, ti meni učiniš nešto” i tako rade, a toga nema ovde, nego se u ovim generacijama ipak traži da ti nešto poseduješ, znanje, stručnost. I onda sa stručnjacima nemam problem. Sa onima koji misle da su stručnjaci, e sa njima imam redovno problem. On bi došao, da on sebi ubaci nešto da on radi, da, ali kako ćeš to raditi ako nisi to? Ko me podržava, pa eto baš moji saradnici, koji me najbolje poznaju. Pa dobro, i ljudi na položaju, recimo. I rektor i dekan, s njima nemam problem, jer oni znaju da ću ja to odraditi, da ja to radim fer i da kod mene nema drugog argumenta. Ovi između, koji žele nekako da se provuku negde, njima sam problem. (Intervju 2)

U svakom slučaju meni je jako važno da kažem da smatram da me podržavaju ljudi sa kojima radim. Smatram da imam stvarno jedno veliko razumijevanje i podršku kad su u pitanju moji najbliži saradnici, smatram da kod drugih osoba imam dovoljnu dozu poštovanja mene kao osobe, kao liderice, kao direktorice, i da u svakom slučaju imam i u tom smislu podršku i posvećenost ljudi poslu. Zbog toga što i ja kao osoba koja rukovodim njima dajem podršku i profesionalnu i ličnu i to je uzajaman odnos poštovanja, uvažavanja, svega, i na profesionalnom i na ličnom planu. Mislim da se čovjek u kolektivu ne može posmatrati samo profesionalno, on ne može svoju ličnost odvojiti i moramo uvijek imati u vidu da u

određenim svojim životnim ciklusima imamo određene probleme. Neko ima malo dijete, neko stare roditelje, neko bolesnog muža ili bolesnu suprugu, takve stvari se ne mogu apstrahovati i reći to ne postoji, to mene ne interesuje. Jer ta osoba, ako mu se amputira taj dio života koji proživljava poslije radnog vremena i traži se samo da ispuni ono što treba da ispuni na poslu, ona ne može dati svoj pravi kvalitet. Ja to tako gledam. (Intervju 3)

Što se tiče mene, uvijek je bitno kada imate ženu lidera, da vas podržava neko ko je iznad vas. Ja sam stvarno imala podršku generalnog direktora. ... E, mnogo je lakše provesti neke stvari ukoliko vi imate podršku, i na kraju lakše vam je raditi kada imate podršku ljudi ispod sebe, sa kojima radite. Neko će vas poslušati zato što ste šef, a drugi će vas poslušati zato što cijene vaše znanje. Sad u situaciji kad nisam prva šefovska garnitura, dođu mi ljudi i kažu „M., ti si za sve bila u pravu“. U tom prethodnom periodu, vid podrške je bio podržavanje akcija, promovisanje tih mojih ideja. Ako ja ostanem da radim 12 sati, meni je značilo da ostanu i moji saradnici, da im nekad dam dva narađena dana, ali kad znamo da radimo, onda svi radimo maksimalno mnogo. Bilo je trenutaka kad sam bila šef prve dvije-tri godine, mi smo imali političkih pritisaka, ekonomskih pritisaka, imali smo vrlo tešku ekonomsku situaciju i u takvoj situaciji, kada vi imate ljude koji nisu primili pet plata, sad ih treba ubijediti da mi treba da radimo bez obzira na plate i uspjeli smo. E sad, tu se pokazuje pravo liderstvo. Vi ćete to uspjati s ljudima i ljudi vas podrže, jer ćete pokazati to ličnim primjerom. ... I to je bitno, imati taj pozitivan imidž i ljudi to prihvate. Ponekad dođete u situaciju da dio vaših zasluga prihvati prvi šef, dio ljudi oko vas, ali dobro, to je sastavni dio tog mjesta i tog posla. (Intervju 8)

Mene prvo, u svakom slučaju, podržava suprug, djeca, moja majka, moje sestre koje su ono sve što treba, ali, na koncu konca, podržavaju me, što je meni jako drago, moje kolegice. Kažu: „Ti si nama primjer“. Kad se vi izborite da vam priđe žena, kolegica, bez ikakve ljubomore, bez obzira koji čin nosi i kad kaže: „Ti si nama primjer, mi gledamo u tebe“, ja kažem da sam dobru stvar uradila. I na koncu konca, ljudi, ja kažem, koliko god je onako bilo ponekad problematično ići iz sredine u sredinu, gdje god vi

dođete, vi ste novi i uvijek se morate dokazivati i pokazivati, sreća je da sam jako puno ljudi upoznala u tom šetanju kroz različite jedinice komande i da sam tim svojim radom stvorila jedan krug ljudi koji kažu: „Ah, mi nju znamo, ona je jako profesionalna”. I recimo, kada dođe do nekakvih konfliktnih situacija, uvijek će se pojaviti neko ko kaže: „Ne, ne, ja nju znam”, razumijete. To je onaj nekakav network ljudi koji vi vremenom stvarate oko sebe. E sad taj network može biti profesionalni, može biti porodični, može biti onaj prijateljski, ali definitivno imate krug ljudi da vas prepoznaju, da vas cijene i ko zna gdje i na kakvom mjestu će vas odbraniti kao profesionalca u nekakvim stavovima. ... Jako je bitno imati network, to je jako bitno. (Intervju 10)

Jako me podržavaju prijateljice. Mislim da je za ženu veoma važna stvar imati prijateljicu. ... Kroz posao koji radim imam podršku u nekim ženama za koje ne mogu da kažem da su prijateljice u klasičnom smislu riječi, ali su same po sebi toliko predivne osobe i toliko, od nečeg što smo započeli zajedno ili mi stariji prije njih, napravile savršenstvo i to razvile i raširile, da sam taj njihov rad me podržava u ovome što radim. ... Čovjek je čovjeku učitelj. Kad ja tebi pričam nešto, i kad ti meni pričaš nešto, mi smo jedna drugoj učiteljice onoliko koliko smo uspjele da prihvatimo jedna od druge ono što nam može pomoći u daljim koracima u životu. U tome je velika podrška. (Intervju 11)

Meni je jako bitno da imam neko uho kojem se mogu obratiti. Znači, jako mi je bitna podrška mojih nadređenih, i to ne podrška kao „ja ću tebe podržati, a ti radi šta hoćeš”, nego podrška koja mene podsjeća gdje je moje mjesto u svim stvarima. Znači, to mi je jako bitno za moju ličnu sigurnost, ali isto tako mogu reći da ja podršku, odnosno validaciju, tražim i kod svojih saradnika kojima sam ja nadređena i uvijek nastojim da pitam je li to u redu, je li to zadovoljavajuće. ... Čini mi se da je to sistem međusobne podrške u kojem se jasno zna čija je finalna odgovornost. Načini podrške u jednom određenom smislu su razmjena mišljenja, onda isto tako može biti podrška da vam neko pruži znanje koje je potrebno, znači, ja se jako oslanjam kao neko ko je manje-više generalista u svom poslu, ja se u tematskom smislu jako oslanjam na svoje saradnike koji su tematski eksperti. Znači, podrška može

biti u znanju, u razmjeni mišljenja, ne znam, nekom razumijevanju čak i za privatni momenat neki „OK, sad imam jedan malo teži period, pa, molim te, možeš li ti preuzeti dio odgovornosti”, znači neka svjesnost za to gdje se i kako nalazimo. Rekla bih da je to ona najvažnija podrška. (Intervju 12)

Mislim da ja među kolegama stvarno jesam autoritet, ali ne u smislu „šefica moja, šta će ona reći”, nego mi se vrlo često obraćaju za mišljenje, čak i kolege kojima više nisam šef. Vrlo često znaju danas dolaziti da me pitaju za mišljenje, jer im je važno, tako da je meni to jedan veliki kompliment. Mislim da je to podrška. Manifestuje se i u smislu da, ako ste bolesni, na primjer, usred radnog vremena, ako neko vidi da ste bolesni, onda se pojavi pet ljudi koji će reći: „Evo, ja ću sve preuzeti što treba uraditi, idi kući i odmori se”. Banalna stvar koja u tom trenutku znači. ... Čak ljudi koji su dosta prgavi i ne pretjerano srdačni u situacijama kada je vrlo potrebno pokažu koliko su solidarni. Tako da mislim da je ta vrsta podrške jako važna. I tu isplivava ono, ako ste fer prema ljudima, bez obzira na to što vas oni neće formalno poštovati, tu vidite koliko su ljudi spremni da pomognu. Uvijek sam imala i podršku nadređenih, u smislu direktora. Nekako su uvijek moje ideje nailazile na odobravanje. ... I to mi je velika podrška, da ideje koje predložite nailaze na odobravanje. Vjerovatno bi vas obeshrabilo da stalno nešto predlažete i pokušavate, a da ništa ne može, tako da mi je i to važno. (Intervju 17)

Kada je u pitanju podrška lokalne i šire zajednice, pojedine ispitanice ističu da se ova podrška odnosi na **glasače** (one koje su u politici), **podršku javnosti aktivnostima** koje liderke sprovode, kao i **međusobna podrška između žena u politici i žena u civilnom društvu**. Ističu da su ovu podršku zaslužile snagom i vrijednošću svojih argumenata i svog rada:

Što se tiče druge neke podrške van institucije, meni jako puno znači podrška ljudi koje ja bukvalno slabo i poznajem i rijetko ih srećem, ali mi znaju odati priznanje kad ih sretnem: „Vi super radite”, a ja pri tome smatram da ta osoba nema ni pojma šta mi radimo (smijeh). Znalo mi se desiti da me na pijaci određene žene i muškarcu prepoznaju, i da eto kao oni pozdravljaju to što mi radimo

i što ja radim. To nije loše čisto da čovjek dobije neki elan da nastavi dalje, da dobije neko priznanje to javno, svog rada. Naravno da i među kolegicama s kojima radim i koje se bave istim poslom i svi koji se s nama u poslu susreću na određenim zadacima, mislim da je važno da ti neko oda priznanje kako radiš i kako vodiš svoj tim. Bilo je puno takvih situacija. (Intervju 3)

Mislim da me podržava i u javnosti mnogo ljudi koji znaju da sve što sam radila, da sam radila dobro. Mnogo ljudi se sjeća nekih mojih djela, imam podršku. Ali ona je jako ograničena. ... Imam podršku ali nije masovna. Mogu ti reći da me uzak krug razumije. Ali imam podršku i znam da je mogu izvojevati, u svakom dijalogu znam da ću se izboriti za podršku. Da odem kod ne znam kojeg ambasadora, direktora, kustosa, ja znam da ću dobiti podršku jer vjerujem u snagu svojih argumenata, i ne sumnjam da ću dobiti podršku za bilo šta. Nemam sumnje da je mogu obezbijediti. Kad izađeš čista srca, sa dobrom vizijom, poštenjem, nekako pretpostavljam podršku. Ali ona nije banalna, da kažem da sam popularna, da me mnogo ljudi voli. Dapače, mislim da me mnogo ljudi ne voli nego što voli. Ljudi koji štrče smetaju. Ja znam da štrčim. ... Stalno je neko u nečemu pionir. (Intervju 6)

Ja nikad ne bih došla na ovo mjesto da iza mene nije bio toliki broj glasača. Ja sam u skupštinu ulazila s najvećim brojem glasova, ne samo žena, nego i muškaraca ... Moji glasači, to su moji učenici, to su njihovi roditelji, to je podrška koju sam ja imala u suštini. U mojoj partiji moram reći da sam imala podršku Aktiva žena, ja sam na čelu tog Aktiva, ja sam na zadnjim izborima imala blizu 8.000 glasova. To je nešto što vam daje snagu. (Intervju 15)

Imam podršku od žena koje su u politici, pošto mi unutar svojih aktivnosti imamo podršku ženama kandidatkinjama i na neki način smo osnažili mnoge žene koje su sada pozicionirane bilo u lokalnim skupštinama, entitetskim ili na državnom nivou. Većina tih žena, praktično, zaboravi da je ikada bila vezana za bilo koju nevladinu organizaciju, čak i za bazu. Međutim, postoji nekoliko žena u čitavoj Bosni i Hercegovini koje zaista podržavaju žene i ono što mi želimo da uradimo. (Intervju 19)



Iz navedenog se može zaključiti da je za svaku liderku veoma važno graditi **podršku na više „frontova“: u porodici, u radnoj sredini i u široj zajednici**, u zavisnosti od same liderske pozicije. Ta podrška, i ako na početku ne postoji ili nije masovna, može postati vremenom veoma značajna i kvantitativno i kvalitativno.

Međutim, pored ove opisane podrške, liderke se suočavaju veoma često i sa **ometanjima** na različite načine. Jedan od mehanizama ometanja je **trač**, ogovaranje i različito konstruisanje priča, kao posredan oblik napada na nekoga. Ove priče mogu da se plasiraju u radnoj sredini, u lokalnoj zajednici, ali i preko medija, što može biti veoma štetno. Ispitanice smatraju da im ovakva ometanja oduzimaju nepotrebno energiju, ali da je „hladna glava” i smirenost jedini način da se s tim nose:

Ometaju me osobe sa nekom destruktivnom energijom. Nekako prepoznate te ljude, ljudi koji su skloni ogovaranjima, koji jednostavno na bazi predrasuda donose odluke i tako reaguju. U momentu mi nekad to zasmeta, to mi je smetnja. Sjetila sam se jednog projekta koji smo realizovali sa (institucijom) gdje smo nabavili šest plastenika za šest korisnika u našoj zajednici. Oni koji znaju šta je projektni prijedlog i šta znači držati se koncepta, znaju da se tako mora i realizovati. Međutim, dešavaju se stvari na terenu, da ljudi koji to ne shvataju, nemate načina da im objasnite. Krenu razna ogovaranja, kako ste radili na ovaj ili onaj način. Ljudi nemaju kapaciteta da shvate promjene u društvu koje su se desile i načine kako sada stvari funkcionišu. Teško je naći tu neku komunikaciju i razumijevanje, i to ... bojim se da još nisam prerasla i da još uvijek reagujem na takve situacije. To su opstrukcije sa te strane. (Intervju 1)

Ta jedna učmala avangarda je često ometač. Ali nekako ne bojim se, ne dozvoljavam, tražim sve da se legalizuje. Mogu slobodno reći da sam legalista u svakom pogledu. Ako zakon ne valja, menjajmo ga, ali ga moramo primjenjivati, to je tako. Teško im je da prihvate da treba da rade neki posao. Teško im je da prihvate da moraju dodatno nešto da urade. „Šta će vam to, to je besmislica”,

ali ja vidim smisao toga. Tražim da se posao uradi, da se precizno uradi. Znači, odbiju da urade, gnjave sa tom primenom. Odlazu primenu neke odluke ili se prave da ona ne postoji. Kako me ometaju? Pa, joj, ima raznoraznih načina, zavisi ko to radi. Često neku priču puste. Vrlo opasne priče, ali su neargumentovane. Čini mi se da sam našla recept za njih. Uvek odreagujem stalno, otvoreno, i ne upuštam se u intrige i ni u kakve kuloare. Čak ni sa svojim saradnicima ne prokomentarišem, nego sve to javno, nastavno veče, problem i 'ajmo ga rešiti. ... Jednostavno sam shvatila da se moraš boriti samo krajnje hladne glave, neutralno, pozvati se na propis i onda si nekako miran, mada nekim ljudima ni to ne igra nikakvu ulogu, ti im kažeš, a oni opet imaju neki stav. Kako me ometaju? Ometaju me na taj način što mi uzimaju energiju. Umesto da se usmerim na nešto, moram razmišljati o banalnim stvarima, šta je ko mislio kad je nešto rekao. To je meni besmislica. (Intervju 2)

Ispitanice (Intervju 15 i 20) su istakle situacije u kojima su određene neosnovane priče plasirane kroz medije, što je za njih značilo vrlo perfidno „podmetanje noge” i pokušaj javne diskreditacije. Ispitanica (Intervju 20) zaključuje da bi joj bilo lakše da je muškarac, da bi se s tim lakše borila i konstatuje da je ženama u ovim slučajevima teže.

Ljudska zavist je prisutna uvijek i moram reći da sigurno ima i žena i muškaraca koji bi željeli vaš položaj i uvijek su spremni na tom putu da vam podmetnu nogu. I moje ovo mjesto je bilo upravo cilj jednog podmetanja i jedne priče kroz (dnevne novine). Znači, nikad vi ne možete očekivati da budete podržani od mase. To je bila anonimna prijava ... od strane mladih poslanika jedne grupe koji su htjeli biti na ovoj poziciji ili imati nekog svog, onda smatraju da će na taj način da me sruše. ... U stvari, ja nisam izlazila u medije, velik broj mojih prijatelja je zvao tad (novine) i nema šta nisu govorili, ali smatrala sam da je uzaludna borba sa bilo kakvim demantom ... Smatrala sam da je nepotrebno sa takvim ljudima ulaziti u duel i da ja na drugi način mogu ljepše to objasniti. Problem su mediji, i plaćeni mediji i komercijalni, i želja da samo ono što je ružno da se napiše u novine, a ne neki fini primjeri iz svakodnevnog života. (Intervju 15)

Bila je prije četiri godine čitava hajka na (odsjeku), to je odvratno bilo. ... I tako je to ružno, tad sam ja vidjela da imam neprijatelje. I ja sam uradila jedan demanti koji je izašao u (novinama), to sam uradila samo zbog svojih studenata ... Rekla sam: „Ovo jest ko skupljanje perja”. Ti kad pustiš vijest, ona ide kao ona pera iz jastuka, poslije ti to skupljaj, ne možeš skupiti, nema teorije, ali moraš se boriti. Ne dam na sebe, ali stalno si ti u fajtu s nekim, stalno se boriš. Kontinuirana borba, puno energije, iscrpljujuća. Da sam muško, vjerovatno bi stvari bile lakše. Mislim da je ženi uvijek teže u patrijarhalnoj kulturi. (Intervju 20)

Veoma značajan mehanizam ometanja su **ljudi**. Naime, ljudski faktor u radnoj sredini je jedan od najsloženijih i od najviše značaja za uspjeh ili neuspjeh. Jedan broj ispitanica ističe problem **ometanja od strane neradnika** i ljudi koji ne žele da se trude, omalovažavaju i marginalizuju posao koji treba da se uradi u opiru se promjenama. Pored njih, ometači su uvijek i određene **lobističke grupe, pojedinci grupe na vlasti ili na uticajnim pozicijama**, kako tvrde neke ispitanice, koje imaju drugačiju vrstu interesa. U nekim slučajevima za ometanje se koriste „ad hominem” načini, odnosno napada se na ličnost i privatnost ispitanica.

Jako me ometaju ljudi koji nisu spremni za osobni napredak. Koji su došli do određenog nivoa i neće da se pomjere dalje, vrlo su tvrdoglavi u tome. Ne ometaju oni samo mene nego šire, društveni razvoj, jer smo svi mi povezani na neki način i svaka osoba koja stane i neće da ide dalje, a može mu se, jako me ometa. U smislu da postajem nervozna i umorna. Guram određene stvari i jednostavno uporno me vraćaju unazad. Problem nemam u komunikaciji, jedino ovaj problem nespremnosti sopstvenog razvoja, to me jako ometa u radu i u posljednje vrijeme stalno sebi ponavljam da zahvaljujem bogu što se nalazim s ljudima koji su otvorenog uma i koji su spremni da idu naprijed, koji poštuju sebe i druge oko sebe. (Intervju 11)

Koga ja shvatam kao ometanje, to su ljudi koji, čini mi se, omalovažavaju posao koji radim. E, sad ću reći zašto sam odabrala tu riječ „omalovažavaju”. Znači, ometaju me svi ljudi koji opstruiraju posao koji pokušavam da uradim. Rade to jednom

neotvorenom komunikacijom, radom iza leđa, pokušajem da me isključe ili iskoriste neke moje slabosti protiv mene. Puno puta isto tako koriste te neke elemente, rekla sam da treba biti otvoren i što se tiče nekih privatnih stvari, puno puta mi se desi da mi se u lice vrati nešto što sam ja priznala kao vlastitu slabost. Ono što ja pokušavam uvijek da uradim je da, odnosno trudim se da razvijem kod sebe, a to je da ne shvatam te stvari lično, mada mislim da je u određenom smislu to nemoguće. To će uvijek biti dio, ako je osoba ta koja se žrtvuje... ne žrtvuje, ako je osoba ta koja je u potpunosti involvirana u svoj posao, ona će uvijek djelimično osjećati lično ta ometanja. (Intervju 12)

Ljudi kojima je u redu da im svaki radni dan bude identičan, da se ništa mnogo ne mrda. Ometa me činjenica pretjeranog formalnog ukalupljivanja u sistem. ... Nekad dolazi do zasićenja kad ste okruženi stalno istim ljudima. ... Na primjer, banalno, nemoguće je svaki radni zadatak razložiti na njegove elemente svaki put kada ga dobijete. Vrlo često se desi situacija ako nekome nešto eksplicitno ne objasnite da to uradite, iako je to prije toga uradio deset puta, on ga neće uraditi. Takvi ljudi premalo energije ulažu da sami urade neke stvari i vrlo često nisu inicijatori, jer bez obzira na to što vi inicirate neki veliki projekat, svako u okviru svog domena ima dovoljno slobode i prostora da da inicijativu za unapređenje tog segmenta. ... Isto tako se dešava da možda u drugim segmentima posla na koji se naslanja posao koji vi radite, zato što svaki posao u ovako velikoj firmi se radi po principu spojenih posuda, i vrlo često vi uradite svoj dio posla i čekate da biste prešli u drugu fazu realizacije nekog vašeg projekta koja zavisi od neke druge organizacione cjeline, a drugoj organizacionoj cjelini to nije prioritet. I onda su tu vrlo često dešavaju zastajkivanja, probijanje nekih rokova i, samim tim, to stvara neku vrstu frustracije. (Intervju 17)

Za ispitanicu (Intervju 14), osnovno ometanje se sastoji u **patrijarhalnim rodnim režimima i odnosima**, koje smatra ograničavajućim, naročito u manjim sredinama:

U suštini, lično meni smetaju ta neka pravila koja je neko napravio, a nije pitao trebaju li. Ta neka pravila koja nigdje nisu

napisana, nisu u zakonu, kako se treba ponašati, kako djevojčice, kako dječaci. Imam unuku 2,5 godine i kad uzme igračkicu plave boje, kažu joj: „To je za dječake”. I neko već moju unuku vaspitava šta je za dječake i sve što ima cvjetić, bilo kakve boje, to je za djevojčice. To je nešto na šta ja ne mogu da utičem, a s druge strane, ometa me. Ometa moje unuče u odrastanju. Znači, to su ta neka pravila, ne znam, ne znam definiciju za to. Ili ne znam... u kafanu, u restoran, lijepo je vidjeti u većim gradovima da djevojka sama uđe i popije kafu, ali već u malim sredinama to ne ide. To su neka pravila ponašanja koja eto tako nekako se primjenjuju, nisu to neke velike stvari ali te stvari profilisu naše odnose. Eto to je suština. (Intervju 14)

Ispitanica (Intervju 18) ističe da, za razliku od većine ispitanica koje imaju podršku porodice i naročito supruga, njen **suprug je glavni faktor ometanja**, što joj je veliki problem. Ona takođe ističe i **potrebu da žene budu solidarne**, da pomažu jedna drugoj, a ne da jedna drugu ometaju:

Realno me najviše ometa muž. Psihički me ometa i neće da me podrži, a meni kao djetetu iz takve porodice su vrlo bitni porodični i bračni život. Meni je osnova funkcionisanja mir u porodici. Veliki mi je problem što nemam tu harmoniju i tu podršku i što sam, ne htijući, stvorila takvu situaciju da muž mrzi mene i djecu zato što je, navodno, njegova imovina kod nas. S druge strane sam i drska zbog toga što je tako dijelio imovinu, pola meni i djeci, a pola njemu. To je bilo neravnopravno. Zatim je bilo neravnopravno što mi je rekao da ću dobiti sve što se vodi na meni, da ne bih trošila s nekim drugim. Sve se vodi na djeci i to sam prihvatila. ... To je velika kočnica u daljem razvoju. Ja nemam želje, ni potrebe da se dalje razvijam i širim jer nemam tu podršku. Nemam ni podršku djece i sad samo održavam tu imovinu da vidim šta će moja djeca uraditi, jer ako sam razvila biznis i moja djeca to neće da rade, onda ja imam problem. ... Inače u poslu forsiram tu saradnju, nesebičnost i svako iskustvo uvijek podijelim s nekim. Mnogo žena mi se obrati za pomoć i savjet. Iskustvo mnogo znači da daš podršku onome ko počinje. Žene treba da budu nesebične, ne ljubomorne jedna na drugu, nego da pomognu jedna drugoj. I sama često tražim pomoć. (Intervju 18)

Ispitanica (Intervju 19) daje presjek na koji način doživljava ometanja od strane muškaraca, a na koji način je ometaju žene:

Moram da kažem da su to muškarci, ali postoje i poneke žene koje imaju tvrde stavove, tvrde politike i direktno opstruišu uspjehe koje smo mi imali. Muškarci to rade donošenjem nekakvih novih pravilnika, ignorisanjem, što je jedna vrlo karakteristična stvar. Moj rad i rad našeg udruženja je prepoznat od lokalne zajednice jer je udruženje dobilo nagradu Grada. Ja sam dobila priznanje Predsjednika Republike Srpske „Milosrđe”, što je vrlo visoko odlikovanje za moj dosadašnji rad, a u periodu kad sam radila u bolnici dobila sam priznanje na području nauke na nivou Bosne i Hercegovine. To znači da sam, na neki način, prepoznata kao liderica, ali mislim da se uvijek to što radim vraća natrag. Ja, kao osoba, nisam važna, važan je posao koji radim. (Intervju 19)

Međutim, i pored ometanja koja su, kako se može zaključiti, sastavni dio svakodnevice svih liderki, interesantno je kako pojedine ispitanice doživljavaju ometanja kao nešto što je sastavni dio njihovog rada i podsticaj da u svemu budu još bolje. One ne doživljavaju ometanje kao nešto što će ih spriječiti da ostvare svoje ideje i ciljeve. Na taj način se **mehanizmi ometanja transformišu u izazove, odnosno postaju podsticaj na unapređenje:**

Ja baš ne mogu reći da imam neka teža ometanja, jer ja jednostavno ne dozvoljavam da me se ometa. Sad da me neko može toliko uznemiriti ili uzdrmati, da me to ometanje spriječi da nešto odradim što sam naumila i što je u okviru onoga što ja treba da obavim. Naravno da postoje te, možda da ih tako nazovemo, strukturalne prepreke, generalno u društvu, kako od strane civilnog društva tako i unutar vlade, koje nas sve ometaju da efikasnije i kvalitetnije uradimo ono što nam je u mandatu. ... To je za mene postao sastavni dio posla, to ja više i ne doživljavam kao ometanje, nego kao dio procesa, i kao dio posla koji treba sa tim ometačima da se odradi. (Intervju 3)

Ne znam. Mislim da ja ne bih ni došla ovdje da sam obraćala pažnju na one koji me ometaju. Ja u stvari i ne znam ko me ometa, a i kad čujem da me neko ometa, lako pređem preko toga, a ako to počne da utiče na moje poslovanje, onda se nastojim vrlo argumentirano

i jasno razračunati sa tim osobama i podvući vrlo jasne linije. Ometanja suštinskog nemam. Ima uvijek ljudi koji u svakom uspjehu, na žalost, vide sve drugo osim rada. ... Ali ne obraćamo puno pažnju na ta ometanja jer nam oduzimaju energiju. Općenito, ni u privatnom životu ne volim se družiti sa ljudima koji se bave tuđim životima i koji mi krađu energiju. (Intervju 5)

Isti ti ljudi od kojih ja pokušavam napraviti pozitivne radne kolege, prijatelje u krajnjoj liniji i jednostavno napraviti neku profesionalnu relaciju. Iz tog miljea se javljaju oni koji nisu baš za to. ... Znae kako, ja to nastojim da tretiram kao nekakav moj životni ili profesionalni izazov. Ja kažem, ljudima treba ostaviti slobodu, ne nastojim ispravljati krive Drine, i u krajnjoj liniji, hvala takvim ljudima. Jer da njih nema, onda ja ne bih imala izazove i onda bih se vjerovatno zatvorila u nekakvu žabokrečinu, dobro mi je, tu sam gdje sam i gotovo. Ovako me oni uvijek iniciraju da ja sve više radim i da ja idem naprijed, čisto, ako ništa drugo, da im kažem: „E, vidiš da mogu”. I mogu i bolje. To je jako bitno. Znači, to jednostavno treba prihvatiti kao izazov, ne treba biti time sputan i idemo dalje. (Intervju 10)

Kako ispitanice vide **očekivanja okoline** od njih i **kako ih doživljavaju drugi**, po njihovom mišljenju? Odgovori na ova pitanja takođe su dobijeni kao subjektivni uvid samih ispitanica. Samopercepcija ispitanica ne mora nužno da se slaže sa percepcijom okoline i drugih ljudi, ali je takođe bitno imati u vidu i da su percepcije drugih zasnovane na parcijalnoj slici i vrijednosnim „filterima” koje svaka osoba ima, tako da su i ta mišljenja duboko subjektivna, kako je to rekla ispitanica (Intervju 16) koja je navela da ne zna kako je drugi vide i naglasila: *„Ima jedan citat od muža: ‘Neki te vide više, a neki manje, a u stvari niko ne vidi ono što si ti’. To mi se sviđa. To je u stvari istina. Možda ću sutra umrijeti, a na zemlji nema nijedno stvorenje koje me je potpuno shvatilo.”* U svakom slučaju, samopercepcije ispitanica su i i prilika da one same preispitaju šta je za njih važno. Za ispitanicu (Intervju 1), kao izrazitu autsajderku je važno što je prešla put **od sažaljenja ka podršci i povjerenju okoline**. Ova vrsta povjerenja nju dodatno osnažuje:

Kako me vide? Sažaljevali su me prije svega. Izazivala sam

sažaljevanje, ako se vratim na početak priče. Međutim sa tom nekom promjenom, drugačijim načinom razmišljanja i djelovanja, sad jednostavno ljudi iz moje okoline daju mi podršku. Ako treba, u određenim situacijama, dešavaju se skupovi i sastanci savjeta mjesne zajednice i drugih struktura, ljudi očekuju da zastupam njihove stavove, jednostavno mi vjeruju i ulijevaju mi snagu. Nekad je i sitnica dovoljna, neka lijepa riječ od nekoga da vam da dodatnu energiju, da nastavite dalje. (Intervju 1)

Ispitanica (Intervju 3) **je takođe prešla put od autsajderke u svom poslu ka liderki kojoj se odaje priznanje** i ona daje jedan vrlo detaljan presjek različitih očekivanja, koja su nekada motivisana i drugačijim težnjama drugih, ali sama ispitanica ističe da ne smije previše da se oslanja na ta očekivanja, odnosno da dozvoli sebi „luksuz” da se opterećuje time:

Prije svega, u odnosu na ovo što radim, smatram da dosta osoba koje mene posmatraju kritički, nekritički, prijateljski, dobronamjerno, da imam neko pitanje za sebe. Da možda ljudi očekuju od mene veću agresivnost, veću prodornost, da očekuju revoluciju koju ja treba da izvedem, puč protiv muškaraca (smijeh), međutim ja lično nikada neću moći tako voditi niti postati lidericom te vrste, nisam ni kao osoba takva. Mislim da ta bitka ne može da se izdejstvuje na taj način. .... Drugi, prije svega, da se vratim na početak mog dolaska u instituciju, zaista su me smatrali autsajderkom, osobom koja nije u tom procesu. .... Sad nailazim na situacije da mi odaju priznanje, mada nisam sigurna do koje mjere i koliko je to iskreno, a koliko je interesno. ... Kako me vide ostali, ne znam. Mislim da ima jako puno pohvala i podrške, ali ne znam šta je s onim što nije izrečeno. Voljela bih da čujem tu stranu, da čujem te koji šute. Ne samo zbog mene lično, kakva sam ja, već hoću da postignemo uspjeh u ovome što radimo. Ne znam kako me doživljavaju, ne smijem sebi dozvoliti luksuz da se previše time opterećujem. Ja bih samo voljela da me ljudi s kojima blisko saradujem doživljavaju na pravi način, da u onome što kažem i radim ne traže nešto drugo, jer ja sam uvijek iskrena i dobronamjerna i ne govorim što ne mislim. (Intervju 3)

Pojedine ispitanice smatraju da okolina od njih očekuje **da mogu sve**,



da za njih **nema prepreka** i da stalno imaju određenu **inicijativu, energiju i lakoću rješavanja problema**, da se na njih drugi mogu u potpunosti **osloniti**:

Vide me kao snažnu osobu, čini mi se, ono kao T. sve može, uvek to čujem. Ona sve može, za nju nema prepreke, nema šta ona ne zna, ili tako nešto. Od porodice, okolina, pa i kolege, veruju u moj rad. Mislim da nema onih koji misle da ja nešto radim što nije u redu. Očekuju mnogo od mene, čak i više nego što mogu. I porodica i okolina. Uvek je pitanje pogotovo moje porodice: „Šta ćeš sada da radiš?” (smijeh) I na poslu, šta ćemo sada, uvek od mene nešto očekuju. Očekuje se inicijativa, uvek. Baš imam takav osećaj. (Intervju 2)

Ono što ljudi vide, što do mene dođe, je da sam ja žena koja ruši sve prepreke, kojoj to super ide, koja zna puno ljudi. Ja u stvari znam vrlo malo ljudi. Ja nemam ničije brojeve telefona i nikad ne zovem te ljude sa kojima se nalazim poslovno da mi rade bilo kakve usluge. Jednostavno se nalazim na tom mjestu gdje se nalazim, a čujem, kad nekog dugo ne vidim, „au, pa ti si se lijepo smjestila tu”, i imam osjećaj da niko ne vidi da iza toga stoji veliki rad, nego nešto se kao ja snašla. I to mi ponekad bude bezveze, ali nemam snage da bilo kome objašnjavam, pustim ljude da žive sa svojim ubjeđenjima. Iskreno se nadam da me neki percipiraju kao vrijednu i kao osobu koja ide naprijed. (Intervju 5)

Vide me kao nekakvu nenormalnu energiju, ja mislim, kao nekoga ko se ne boji zapeti, ko je vrijedan i spreman da se žrtvuje. (Intervju 20)

Ispitanice takođe ističu i da im je vrlo teško govoriti o sebi, ali smatraju da okolina zapaža i od njih **očekuje komunikativnost, odgovornost, znanje u poslu, pravednost, objektivnost, dobre namjere, iskrenost i kolegijalnost**, kao i **spremnost da povuku naprijed**:

To je uvijek bolje pitati druge kako vide nekoga, ali ono što je sigurno je, s jedne strane od lidera očekuju da bude, ono što i ja očekujem od lidera, da u svakom smislu bude osoba koja zna posao koji radi, koja će znati to svoje znanje da prenese na druge, koja će imati dobru komunikaciju s ljudima, koja će u svakom

slučaju moći da na kvalitetan način predstavlja i kuću i interese tog čovjeka koga predvodi. Mislim da bi to trebalo biti nešto na osnovu čega bi trebali mene da posmatraju drugi, a i ja druge. Zavis i kakva je atmosfera. Mislim da su moji saradnici uspjeli da prepoznaju taj materinski, prijateljski odnos uz taj profesionalni. Da nije tako, ne bi mi se obraćali da im pomognem pri rješavanju nekih njihovih privatnih problema. (Intervju 8)

Mislim da me okolina vidi da sam samouvjerena, samosvjesna, da se pravim da puno znam, i očekuju od mene moji najbliži, muž, mama, da sve za njih organiziram (smijeh). A na poslu... vidimo da na poslu su ranije očekivali od mene da malo usporim, da ne pretjerujem sa tim nekim ranim kukurikanjem, a sada vjerovatno očekuju da idem u penziju (smijeh). (Intervju 11)

Ja se iskreno nadam da me vide kao nekoga ko je pravedan. I ko je, koliko god je moguće, objektivn, mislim da se ne može biti 100% objektivn, ali eto ko je u najvećoj mogućoj mjeri objektivn i ko je tu kao jedan pozitivan faktor u toj sredini. Šta od mene očekuju? Pa očekivanja su relativno velika, rekla bih. Očekuju rezultate, prije svega, što se tiče nadređenih. Što se tiče saradnika, mislim da očekuju podršku. (Intervju 12)

Pojedine ispitanice, koje su politički angažovane, smatraju da ih okolina vidi kao **osobe sa kredibilitetom, prepoznatljivošću i povjerenjem javnosti**, iako se politika doživljava kao nešto što je prilično “prljav” posao:

Bila sam 2000. na listi za lokalne izbore, nije bitno koja je politička partija, ne samo ja, nego svih sedamnaest žena, jer smo prošle provjeru u zajednici. Mi smo htjele da provjerimo, bile smo na različitim listama i svaka od nas je prepoznala da mi jesmo u zajednici prepoznatljive, da imamo neki kredibilitet da bismo mogle nešto da uradimo. Neke su ostale u tim nekim političkim partijama. Možda najbolji primjer, da dobijamo sad tu neku pohvalu i od međunarodnih organizacija i od lokalnih političara. (Intervju 14)

Što se tiče prethodnog posla, to je bio najnormalniji život do rata, tu nije bilo nikakvih problema. Ali politika, to se uvijek iznosi

kao nešto što je prljavo, što je ružno, ne treba se baviti maltene, a ja gledam po mojim komšijama, i kad stane taj Audi protiv kojeg sam i ja lično kad je ova gradska vožnja, očekivala sam možda i neku reakciju od njih lošu. Međutim, nikad mi se nije desilo, već „jadna ti, pa zar sad ideš s posla“, „ne vidamo te“, pa gledaj je l' to tako svaki dan, pa mi ta reakcija ljudi nešto govori. Pazite, ja nikada na ulici nisam ništa ružno doživjela. Ja ovim gradom idem i meni priđe baka, izvadi sliku moju s M. i kaže: „Sine, evo da sam te vidjela“, ili prilazi mi žena neki dan i kaže: „Samo da Vas pozdravim, neka Vam bog da zdravlja“, tako da su reakcije blagonaklone prema meni. Nisam nikad ništa ružno doživjela. (Intervju 15)

Ispitanica (Intervju 17) zapaža da okolina od nje očekuje **stalno napredovanje** i da je stalno **pri vrhu**, međutim, zbog povećanog stepena odgovornosti prema poslu i individualnosti koja ne trpi pretjerano nametanje, ova ispitanica ne želi da bude podvrgnuta velikom pritisku. Ovo ukazuje na to da su **liderske pozicije opterećene različitim pritiscima** i koje podrazumijevaju iznimno iscrpljivanje i veliki napor i trud, koji ima ipak neizvjestan ishod:

Ja mislim da okolina od mene očekuje da uvijek budem tu negdje pri vrhu, ako se tako može reći, možda upravo zato što sam često inicijator. Ali moram priznati da dolazi do zasićenja nekim poslovima u (firmi) i vidim da neke više pozicije u hijerarhiji su podložne mnogo većim pritiscima. Ja mislim da nisam osoba koja može da ispunjava tuđe želje, jer vrlo često morate da radite neke stvari koje su vam nametnute, u svakom poslu. Ono što sam pričala da ne bih da se potpišem na nešto čime nisam u potpunosti zadovoljna, tako i u poslu ne bih da se potpišem za neki posao za koji ne bih stavila ruku u vatru. Tako da, u tom smislu, nemam ambiciju ne znam kakvog napredovanja u samoj firmi. (Intervju 17)

Ispitanica (Intervju 18) ima interesantno zapažanje o svojoj sklonosti da mnogo radi: zbog te osobine njeni rođaci su skloni da je vide negativno, smatrajući da previše radi, a da je mnogo više cijene ljudi koji su radili za nju, ali joj nisu rod. Ovo ponovo pokazuje da, kako je već

na početku ovog dijela obrade rečeno, subjektivna percepcija drugih o istoj stvari može biti potpuno **različita i drugačije motivisana**:

Jedni me vide kao budalu, drugi me vide kao radoholičara. Rođaci me smatraju budalom, pitaju se šta će mi seosko gazdinstvo, a ne shvataju da od tog seoskog turizma može da živi cijelo selo. Najviše me cijene radnici koji mi nisu rođaci. Zaista, u koju god firmu da dođem u kojoj rade moji bivši radnici, oni će reći da im nikad i nigdje nije bilo kao kod mene. (Intervju 18)

Osim određenih pozitivnih i negativnih očekivanja i stavova okoline, dio okoline i okruženja ispitanica predstavljaju njihovi **konkurenti**. Ta konkurencija, kao jedna vrsta „takmičenja”, nekada je **otvorena**, nekada **prikrivena** i stoga je bilo veoma važno ovim istraživanjem obuhvatiti kako ispitanice posmatraju konkurenciju i kako se s njom nose. Pojedine ispitanice doživljavaju i imaju konkurenciju u smislu **takmičenja za resurse**, što je najčešći vid konkurencije, a kada je u pitanju **nelojalna konkurencija**, ističu da su tu mnogi načini borbe nekorektni i prljavi. Neke od ispitanica ističu da je jako važno da su **svjesne svoje konkurencije** i da u svakom trenutku znaju šta se dešava, ali i da nisu bile sklone da se na isti nekorektan način bore protiv svoje konkurencije, što im je vremenom donijelo **određene prednosti, uvažavanje i satisfakciju**.

Svi smo mi jedni drugima konkurencija, to je činjenica. Normalno je da kroz posao konkurencija se i razvija i osjeti, međutim, ne mogu reći da ne pridajem puno pažnju tome, ali ja sam za sada, i tako to doživljavam, na ovoj poziciji, i dokle god budem, ja ću se ponašati ovako kako se ponašam i sve te kolege ću tretirati ravnopravno i prema njima se odnositi na kolegijalan način. I nikad im neću dati do znanja da osjetim to. (Intervju 7)

Ne volim ja neloyalnu konkurenciju. Ja volim konkurenciju kad je fer. Ono, priče tamo iza, to ne volim. Znači, volim konkurenciju kad je konkurencija OK i kad se jasno postave ciljevi, pa ko prije. U stvari, sve te partije su više neloyalne nego prava konkurencija, spremni su ti staviti vruć krompir u ruke. Ima tu dosta toga prljavog. ... Ja se borim za svoju fotelju četiri godine. Ja se vodim modelom, u skupštini sam četiri godine, a da li ću biti četiri godine

poslije toga, to je najmanje bitno, bitno je da se pomogne ljudima i da dok ja sjedim na toj stolici, znam da je za mene glasalo 4.500 građana. Da ne gledam to kratkoročno, već dugoročno. (Intervju 9)

Što se tiče kontakta sa ljudima koji su tu negdje mojih pozicija, mislim da nemam nekih posebnih problema. A uvijek imate one bolesne, bolesnih ambicija, koji na neki način stavljaju do znanja da bi voljeli sutra doći na taj položaj. I ja svojim pomoćnicima kažem: „Za sve ima vrijeme”. Naime, mladi ljudi su jako nestrpljivi i možda iz te mladosti i neiskustva ne griješe namjerno, nego upravo zato što nisu još zreli. I onda na taj način s njima komuniciram da za sve postoji vrijeme i da za sve treba iskustvo i ukoliko preskoče stepenicu, negdje će pasti. (Intervju 15)

Ovdje ispitanica (Intervju 15) potvrđuje već ranije iznesene konstatacije o važnosti **postepene izgradnje ličnog i profesionalnog kredibiliteta** koji će ciljati na dugoročni opstanak. Ona takođe iznosi i veoma važno zapažanje o nužnosti **zadržavanja objektivnog odnosa prema stvarnosti** i potrebi da se sačuva „zdrav razum”, odnosno da se ne dozvoli da liderska pozicija dovede do prekida veze sa stvarnošću i očekivanja da se može stalno ostati na liderskoj poziciji. Stara mudrost da svaka vlast kvari ljude, ovdje može da se iskoristi kao bitan element o kojem svaka liderka mora da vodi računa:

Ljudi žure, trče, smatrajući da jeste jedan život, ali u tom životu treba se potvrđivati gotovo svaki dan i to je jako bitno. I ja kažem njima: „Ako nisi bio odbornik, ne možeš biti poslanik”. Mora biti ljestvica jedna kojom ideš. Međutim, raznoraznim načinima ubace se na mjesto poslanika, i smatraju, pazite ako vi dođete kao student, i dobijete i dobru platu i mogućnosti raznorazne, za mladog čovjeka, koji nije navikao da radi, to je udar u glavu. Ja kažem, ako hoćeš da se baviš politikom, moraš da traješ, a igrati jedno ljeto nije to dobro za tebe, jer ćeš vrlo brzo vidjeti da ćeš biti izguran, sve ima svoje u životu. A njima je najbitnije doći što prije i do para i do svega, a brzo se pada. I onda je to trauma, naravno, jer ako ne ostaneš normalan u tom svemu, pa ne može čovjek biti dovijeka ni ministar, ni poslanik, ni predsjednik opštine, i ti moraš biti spreman, danas si tu, sutra nećeš biti. ... Ljudi kad dođu do nekog položaja smatraju da su bogomdani, a to nije tačno. (Intervju 15)

Slično mišljenje o potrebi postepenog napredovanja dijeli i ispitanica (Intervju 17), koja ovu priču proširuje na stvaranje „**sigurnosne mreže**” u smislu **većeg dijapazona i raspona poslova i stručnih kompetencija**, koja može biti od velikog značaja liderkama za otklanjanje straha od konkurencije i stvaranju osjećanja opuštenosti, jer se ne boje gubitka pozicije. Ovakva „sigurnosna mreža” sigurno predstavlja još jednu bitnu strategiju opstanka liderki, jer im omogućava da se brzo snađu i pozicioniraju, u slučaju kada više nisu na liderskoj poziciji. Ono što ova ispitanica takođe zapaža kao problem je odnos ljudi prema bivšim liderima, koji često može biti veoma ružan i frustrirajući:

Iskreno, često u posljednje vrijeme kažem: „Ja bih voljela neka neko drugi radi ovaj posao” zato što mislim da su razlike konkretno u primanjima jako male kada poredite razliku u odgovornostima. Mislim da sam se dosta dokazala za sve ove godine, dosta sam mlada i napredovala, a sebi sam stvorila neku bazu za angažmane mimo (firme), tako da kada sebi stvorite neku takvu vrstu mreže na koju se možete dočekati, koja će vas odbaciti negdje, onda strah od konkurencije nestaje. Ukoliko se vi uhvatite nekog posla i znate da radite samo to i ako ste na taj posao došli ne nekim posebnim napredovanjem, nego ili vezom ili spletom okolnosti, vi ste, vjerovatno, u većem strahu od gubljenja tog mjesta, jer šta ćete onda raditi, tako da mislim da je ključ opuštenosti u poslu upravo činjenica da imate alternative, a mislim da danas, nažalost, na tržištu rada nema mnogo ljudi koji su suviše predani u poslu. Možda i činjenica da ja još nemam porodicu, u smislu djece, meni ostavlja više energije da ulažem u posao, mada se ne bih složila da bi to trebalo da radim. Prosto ne vidim neku vrstu konkurencije, bar što se tiče ovog posla. ... Ono što čovjeka, vjerovatno, pogodi prilikom gubljenja pozicije nije sama ta pozicija, nego drugačiji odnos ljudi prema njima, mislim da je to ključno. Nisam ja bila u drugačijoj poziciji, ali svjedok sam drugačijeg odnosa prema ljudima koji su nekad bili top menadžeri i mislim da je to u ljudskoj prirodi, da takve stvari čovjeka pogođe. Mislim da je to interesantno za neku vrstu analize. Kad vi vidite nekog direktora ili direktoricu koji je nekad bio, glupo je reći, strah i trepet, i kad vidite ljude koji pred njima nisu smjeli maltene da progovore kako se sad bahato ponašaju prema tim ljudima zato što oni nisu na formalno nekoj

poziciji, iako im ti ljudi ništa našao nisu učinili, nekako, razočarate se u ljude. Mada, ja nisam na tako visokoj poziciji da bih se bojala. (Intervju 17)

Pored potrebe da se grade **alternativa** u poslu i životu, ispitanica takođe daje i veoma interesantnu analizu razlike između žena i muškaraca lidera, koja se desi kada više nisu na poziciji, i smatra da, koliko god je ženama teže dok su liderke, jer su nesrazmjerno više opterećene ekonomijom brige i ulogama u privatnoj i porodičnoj sferi, upravo te njihove funkcije mogu biti **prednost i druga vrsta „sigurnosne mreže”** kada nisu na leaderskoj poziciji, ili čak kada su bez posla, jer imaju mogućnost da se, kako se to ovdje često kaže, „ostvare” u porodičnoj ulozi i time i **društveno vrednuju**, za razliku od muškaraca koji svoju društvenu vrijednost grade mnogo više u javnoj sferi:

Ja mislim da tu treba primijeniti isti model kao kad odete u penziju. Znači, vi se u toku radnog vijeka više puta penzionišete na određene pozicije. Znači, vi treba da iz te pozicije, sa tog posla preuzmete ono najbolje, ali da imate neku alternativu čemu ćete posvetiti svoje vrijeme. Ukoliko to čovjek ima, mnogo lakše podnosi promjenu u životu. Tako imate stresove kad neko ode u penziju, da prosto čovjek ne zna čim bi se bavio. Imate i ljude koji znaju samo da šefuju i mislim da je to problem, a to je upravo ovo što smo pričali, ukoliko naglo napreduju što se tiče njihove „karijerne kuće”, sagrade prvi sprat pa krov, oni padnu s tog krova, nemaju nikakvu prostoriju da se smjeste, a stvarno se zna to desiti. ... Mislim da muškarci teže podnose te padove s pozicija nego žene, zato što žene prirodno imaju neke druge uloge u kojima se ostvaruju. Ne mislim tu na ulogu majke, nego na ulogu sestre, prijateljice, supruge, kćerke. Mislim da žena može biti priznata u društvu i „moćna”, iako nije na nekoj top menadžerskoj poziciji, a možda oni svoj uspjeh u životu suviše matematički vrednuju i onda, možda zbog toga, to teže doživljavaju. (Intervju 17)

Pored ovog rodnog pitanja, interesantna je i analiza **rodnih odnosa u pogledu konkurencije**, koju je iznijela ispitanica (Intervju 10), koja je kao žena pozicionirana u pretežno muškoj profesiji. Ovu vrstu konkurencije ona smatra veoma bolnom za muškarce, kojima veoma

**teško pada da u direktnu konkurenciju dođu sa ženom**, pa se onda koriste i nedozvoljenim sredstvima i mehanizmima trača kako bi umanjili negativan efekat te konkurencije po njih. Ova ispitanica takođe ističe i pozitivnu stranu konkurencije, koja predstavlja **podsticaj na izvrsnost**, ali i konstatuje da društvo još uvijek **nije dovoljno zrelo** da prevaziđe neloyalnu konkurenciju i nefer borbu u kojoj je važnije sve drugo osim profesionalnosti, znanja i stručnosti:

Ovo je nešto što je jako bolno, znate. U prvom redu je bolno za muškarce, jer oni to doživljavaju prvo „meni je konkurent žena”, to da se razumijemo. Mogu se oni bubati u prsa: „Znaš, ja sam ti vrlo napredan”, ali njima jako pada teško kad stvarno u direktnu konkurenciju dođu sa ženom. ... Ja sam to doživjela prošle godine. Ja sam, recimo, doživjela da jedan moj kolega, koga sam ja, uslovno rečeno, smatrala vrlo profesionalnim, čula sam komentar zašto ona, šta ona, ovako, onako<sup>40</sup>. I ja kažem, nije apsolutno problem što on to tako kaže, problem je što sam ja od njega očekivala da on mene kao kolega nazove i kaže: „Bogati, M., čuo sam da imaš te i te uslove, otkud tebi ti uslovi?”. Ja bih to uradila da je bilo obrnuto, ja bih rekla: „Molim vas, čula sam da imate te i te uslove, a ja nisam upoznata”. Jer ja hoću da se žalim i imam pravo da znam, da to nije apsolutno ništa loše, to je sasvim ljudski. Ljudi nisu spremni faktima da se bore, ljudi se bore pričom. I to negativnom pričom. Ja volim zdravu konkurenciju, ja volim te izazove i uvijek sam za to da se u svim institucijama, u bilo kom poslu, pravi lista uspješnosti. Jer, pazite, ako vi sad imate dvadeset ljudi u nekoj organizacionoj cjelini, te ljude treba poredati i oni moraju imati nekakav rejting. Zašto? Zato što bi prvo konkurencija bila zdravija, što bih ja uvijek znala ko je to ispred mene i šta bih ja to trebala da imam završeno ili odrađeno da bih se izjednačila s njim ili išla korak naprijed. Međutim, mi smo još uvijek sredina takva kakva jesmo, još uvijek bolujemo od podobnih, od fine boje očiju, od smiješka na licu, od familijarnog backgrounda, još uvijek nismo društvo koje rangira ljude po profesionalnosti, po znanju, po radnim navikama, mislim da će nam još dugo, dugo vremena trebati za to. (Intervju 10)

Ispitanica takođe ističe i činjenicu da će se ženi, ako ne postoji

40 U pitanju je bila procedura za napredovanje u službi.



nijedan profesionalni razlog, tražiti neki stvarni ili još češće **izmišljeni razlog** koji ulazi u domen **interpersonalnih odnosa i privatnosti žene**, kako bi se time ona **diskreditovala i uklonila kao konkurencija**. Najčešće se žena diskredituje preko izmišljenih ili stvarnih povezanosti sa određenim muškarcima, bez obzira da li ove povezanosti bile privatne ili profesionalne prirode. Ovo je takođe tipično za autsajdersku poziciju u kojoj je žena prinuđena da ima mnogo više aduta da bi bila ozbiljno shvaćena:

Znate šta, tu je nešto gdje ja kažem da ne volim što sam žena. Ženi kad apsolutno nemaju ništa da spočituju, ništa, apsolutno ništa, onda će uvijek pronaći određene attribute, pa će vas kao osobu preispitivati, ne koliko je učila, šta je radila, već s kim je, gdje je, s kim se pije kahva, s kim se ide na doručak, ručak, s kim se provodi lično vrijeme u koje u biti niko ne bi smio da dira. E, to su momenti kad je najteže biti žena. I onda, na osnovu svega toga vam zalijepe nekakav epitet, a u biti ono nit luk jeo, nit lukom mirisao. Jer za Boga miloga, ne možete vi nikako svojom pameću i sposobnošću negdje da dođete, već morate imati nekog ko vas gura i vi jeste tu gdje jeste. E, to je ona stalna borba da se vi pokažete i dokažete, ne, ne, nije to zbog toga, već je to zbog ovoga. I mi smo tu žene puno korektnije, puno smo otvorenije i puno smo više za izgradnju normalnijeg sistema, profesionalnog sistema gdje bi se sad to pratilo. (Intervju 10)

S druge strane, ispitanica (Intervju 19) smatra da ni žene nisu sasvim „nevine“ u takvim situacijama. Problem nelojalne konkurencije, podmetanja i nepodržavanja naročito se vidi u politici, kao i problem da ne samo da muškarci ne podržavaju žene, već i da **žene, iako i same autsajderke, veoma često kritikuju i ne podržavaju druge žene**, čime zapravo postavljaju same sebi zamku, što je analizirala ispitanica (Intervju 19) na sljedeći način:

Žene iz političkih stranaka definitivno tvrde da žene ne podržavaju žene, pri tome zaboravljaju da ni muškarci ne podržavaju muškarce kada se radi o predizornoj trci. Tu su teška lobiranja i kod žena i kod muškaraca da bi se neko ubacio na listu. Žene unutar političkih stranaka zaboravljaju šta žene rade ženama, muškarci muškarcima i muškarci ženama. Ali, žene su uvijek

sklone da kritikuju i da teret krivnje stavljaju na sebe, što mislim da je jako loše. Druga stvar je da žene ne pobjeđuju na izborima zbog toga što za njih ne glasaju žene.... Umjesto da se solidarišu i da učvrstimo odnose jedni sa drugima, mi se rasipamo. Kod žena postoji sklonost da kritikuju jedna drugu koju mi nastojimo da prevladamo u našoj organizaciji. (Intervju 19)

Problem opstanka i nelojalne konkurencije se naročito zapaža u BiH, gdje se smatra gotovo obaveznim da osoba na liderskoj funkciji mora biti politički angažovana i da je u funkciji određene političke opcije. Liderstvo je veoma teško praktikovati kada to nije slučaj, o čemu govori ispitanica (Intervju 6):

Veoma je teško biti lider danas ako niste član političke partije. Taj problem je konstantan. Ja u svakom trenutku mogu nekom da zasmetam. Ima direktora koji nisu lideri, koji su mediokriteti, korisnici službenih vozila i telefona, ima takvih direktora. Ja nisam. Ali je najteže danas biti lider, ako to ne znači nečiju ideju i nečije glasove, i ako nije u nečijoj funkciji. Ja znam da ću ja brzo skončati, neću ja dugo biti direktor ove institucije i ko zna šta će mi se desiti, ali jednostavno prihvatam da plešem na toj žici. Vidim ja da je dolje ambis, vidim, ali ja sam još na toj žici. Jesam li na sredini, jesam li pri kraju, ne znam, ali ja sam na žici stalno. ... A najnevjerovatnija stvar je, ljudi kojima ja najviše dam i čiji sam ja punjač, najčešće se furaju da mogu da me zamijene. Ja ljude jako punim i misle da je lako. To je klopka mnogih mojih saradnika bivala. Da to kako ja radim lako, pa pozele da me što prije skinu da se oni nađu na tom mjestu, pa onda se zeznu. Mislim da lakoća s kojom ja radim nekada zavede ljude sa kojima ja to nesebično dijelim, tako da u toj svojoj samouvjerenosti proizvodim sebi konkurente. (Intervju 6)

O načinima i strategijama za prevazilaženje ovakvih prepreka biće više riječi u daljem tekstu, ali je ovdje bitno navesti i mišljenje ispitanice (Intervju 11), koja daje vlastiti primjer kako se može prevazilaziti nefer borba, tako što će se **napori usmjeriti na konkretne situacije i probleme, a ne protiv ljudi:**

Ja spadam u one ljude koji ne odustaju od borbe, ne protiv čovjeka, nego za određenu ideju, stvar ili, hajde da kažemo, poziciju.

Dakle, to izgleda realno i normalno. Onog momenta kad to više ne izgleda realno, ja jednostavno to prihvatam sa razmišljanjem da sigurno Svevišnji ima neku bolju soluciju za mene i za moje opće dobro. Ja ne kažem time da ja ne prolazim kroz neke emotivne situacije i da nemam osjećaj pravde ili nepravde što se mene tiče. ... Međutim, ono čega se jako grozim, to je nešto što kao ljudsko biće ne mogu, ne znam da prihvatim, to je da protiv konkurenta koriste laži, mrežu ružnih priča. Ja smatram da treba reći prijateljima i prijateljicama da se želi ta pozicija i da se stvori lobi, ali ne u tom negativnom smislu. Čak i kada sam bila u politici, i kad smo kreirali strategiju izborne politike, nikad nisam prihvatila da ja govorim o nekome nešto negativno. I kad se to koristilo, i kad se izlazilo na razgovore, otvorene rasprave pred ljudima, uvijek sam išla na to da se govori o stvari, problemu, situaciji, a ne o čovjeku. (Intervju 11)

Nasuprot konkurenciji kao takmičenju, pojedine ispitanice smatraju da konkurencije kao takve nema, već su usmjerene na **saradnju kao daleko svrsishodniji način preživljavanja**. Saradnja se u ovom smislu vidi kao prostor u kojem ima mjesta za sve, podsticaj i podrška jedni drugima, ali i prakticiranje fer borbe, u kojoj će se cijeliti i vrednovati sposobnosti i zalaganje:

Kad se dese takve situacije, kad ja osjetim tu neku vrstu konkurencije ili kompeticije, da neko hoće da se takmiči sa mnom, da bude bolji od mene, ja se jednostavno pravim da to ne primjećujem, u većini slučajeva. Pokušavam jednostavno da postavim stvari tako da navedem te osobe da shvate da to nije suština onoga čime mi svi treba da se bavimo. Zašto bismo na to trošili energiju? A ja inače nisam nešto previše takmičarski nastrojena, možda je to dio moje ličnosti, moja osobina, pa me to previše ne dotiče. (Intervju 3)

Ja se i u tim odnosima trudim da budem otvorena. Ne vidim ja, ja mislim da tu neka tradicija, odnosno neki odgoj dolazi do izražaja, da svako ima svoju nafaku<sup>41</sup>, što se kod nas kaže. ... Mislim da su i porazi i pobjede sastavni dio života. Puno puta mi se desilo da nisam primljena u školu u koju sam željela da budem primljena, da ne govorimo o poslovima o kojima sam mislila da su savršeni

---

41 Sreća, sudbina, nešto dobro, od Boga dato.

poslovi za mene, pa je došlo nešto bolje, nešto veće, nešto značajnije i primjerenije onome što sam ja. Zašto to govorim vezano za konkurenciju? Ja ne vidim konkurenciju na taj način. Stvarno je ne vidim. Ja konkurenciju vidim kao poticaj, a ne kao prijetnju, stvarno se trudim da to bude tako. (Intervju 12)

Može se svakako reći da, kako to konstatuje i ispitanica (Intervju 18) da pozitivan stav mnogo više pomaže, nego „*strah i traženje problema*”, ali je za izgradnju liderskih kapaciteta žena veoma bitno imati svijest o obje strane ove medalje, i o pozitivnim i negativnim stranama konkurencije.

Sa navedenim u vezi, a da bismo mogli shvatiti šta se sve dešava u liderskoj areni, važno je bilo analizirati različite **konkretne primjere i situacije**, prijatne i neprijatne kroz koje one prolaze i koje daju važan **uvid u stvarnost** liderki kod nas. Neprijatne situacije koje su ispitanice izdvajale kao bitne mogu se svrstati u nekoliko domena: situacije u kojima su bile politički ili na drugi način ružno **napadane od strane muškaraca, od strane drugih žena, doživljavale napade u medijima zbog svog rada, omalovažavanje i marginalizovanje, u pojedinim slučajevima ozbiljne prijetnje, kao i različite vrste seksualnih provokacija**. Detalje ovih događaja ne iznosim iz razumljivih razloga zaštite privatnosti, kako ispitanica, tako i drugih pomenutih lica, tako da su ovdje iznesene pojedine izjave koje ukazuju na suštinu ovih situacija:

Imala sam neprijatnih situacija i često imam neprijatne situacije. Da se negde treba potpisati, da odobrim nešto što nije u redu, da nekome dam neku priliku za nešto. Tu sam principijelna i onda mi to stvara problem. ... Ili kad nešto ne želim da podržim, što čitav sistem podrži, ali ja procenim da je na štetu institucije, da se tu nešto događa drugačije. Ne gledam sebe, svoju poziciju. Mislim da tu možda grešim. Mislim da tu čak stvaram i prostor za one koji... da im olakšavam to zabadanje noža u leđa, ako to tako mogu reći, jer sam potpuno transparentna. (Intervju 2)

Da, svakako. Pa mislim prije svega zato što se uopšte nalazim na toj poziciji. Napade razne. I od žena koje su liderke, političarke, koje su željele da su na mom mjestu. Jednostavno napade, po meni,

koji nemaju nikakve zaista realne osnove ni argumente. ... Bilo je i pokušaja omalovažavanja, marginalizacije tog posla, mandata koji obavljamo, u smislu ma šta, kao to može svako raditi, tu se ništa ni ne radi. Tome su više pribjegavali muškarci, ali bilo je i žena, naravno. Međutim, ja sam svjesna toga, a i druge žene koje rade neke druge poslove, da to nije nešto što bi trebalo da nas iznenadi. To za mene nije ništa bilo neočekivano. Nije bilo lako podnositi takve napade, ne kažem ja da je to samo pored mene prošlo i da me nije briga. Mislim, teško je to kad ti neko atakuje na ličnost, nije ti prijatno, nije ti svejedno, ali se vremenom čovjek nauči nositi s tim, boriti s tim, živjeti s tim. (Intervju 3)

Ne znam, nisam mnogo toga neprijatnog doživljavala, osim, rekla sam već, u početku od strane političkih stranaka, kao „ma ima neka žena, šta će ona tu, nije njoj tu mjesto“, bilo je nekih upadica. Međutim, poslije se to vremenom sve mijenjalo. ... Taj moj politički dio, da budem iskrena, svašta je tu bilo. Bilo je tu i nabacivanja nekih, od kolega iz stranke. Ljudi misle, ako si ti žena, da ti moraš, možda to nije bilo ništa ozbiljno, ali je tu bilo upadica neumjesnih za mene. Rijetko koja žena bi se usudila da na račun lidera stranke kaže tako nešto oko seksualnosti, što sam ja imala prilike da dobijem od svojih kolega. ... Bivali smo na nekim skupovima, gdje je bila neka priča o nekoj ženi, ali potpuno zanemarujući da to možda mene vrijeđa kao ženu. I to od ljudi za koje se nikad ne bi čovjek nadao. Te priče su bile od toga da su javno prepričavali ljubavnice sa kojima su došli na taj skup, pa do toga da smo ih vidjeli tu, da su bile viđene, pa do ismijavanja tih istih što su došle s njima. Čak sam bila prisutna ponekad, putovali smo kojekuda, maltene onaj ko je bio sklon takvim radnjama, u svakom gradu je imao nekog i to je bilo strašno za vidjeti. S druge strane, priče o porodici, ovom, onom, a sve je to bila farsa jedna. Nisu svi, govorim o nekima. Bilo je i onih koji su bili porodični, ne bi to sebi nikad dozvolili. Ali kad on ponižava neku drugu ženu, tako bi ponižavao i mene. Samo što mislim da su ipak negdje mene doživljavali više kao svog drugara nego ženu. (Intervju 4)

O, da! (smijeh) Raaazne neprijatne situacije! Razne. Prvo sam doživljavala od muškaraca. Kroz dugi period, nalazeći se u pretežno muškim poslovima kao inženjerka ili političarka, u

biznisu i ostalo, muškarci koji su uticajni pokušavaju da te zavedu. Još pogotovo ako si uz to zgodna žena, slobodna, otvorena, ja sam rasla s dječacima, nikada mi nije bilo teško zagrliti muškarca kao ni ženu, nemam taj problem. I onda kad ne uspiju da te zavedu, onda počinu da te omalovažavaju, da pričaju o tebi ružne stvari, imala sam jako neugodne situacije. Taman počneš s nekim poslovno, vrlo posvećeno da radiš, neko ti sa strane proglaši da ste ljubavnici. Ti odjednom dođeš u situaciju društvenu vrlo neugodnu, pa te svi savjetuju: „Drži se podalje od njega”, pa ovo, pa ono. Spriječe te u nekom kreativnom radu, presijeku te. To su neugodnosti na koje sam nailazila. S druge strane, imala sam neugodnosti da kad god počnem da pričam o ravnopravnosti spolova ili nečem, da neko kaže „OK, K., iste priče”, da se okrenu da izađu, sa općinskog vijeća ili sa sastanka ili tako nešto. I to su vrlo neugodne stvari gdje čovjek mora da održi svoj nivo govora, energije, ponašanja, važnosti stvari o kojoj se govori. (Intervju 11)

Ja se dobro sjećam kad smo držali trgovinu, sjedimo u kancelariji, ja, sekretarice, sve cure, i on<sup>42</sup> tamo, sjedi i jede. Došao je čovjek, donio 50.000 maraka, hoće odmah da uplati za kuću. Drži 50.000 u rukama, mi se sve satrasmo, ja pa sekretarice, jer nam je stalo da uzmemo te pare. Pričamo o projektu, kući, nadzoru, sve ćemo mi to, jer on radi vani, „dok vi dođete, doći će to dotle”. Znaš šta on nama na kraju kaže: „Joj, drage žene, sve ste vi to meni ispričale, ali da li bih ja mogao sa ovim brkom malo popričati, ja vama, ženama, opet ništa ne vjerujem”. To je tipičan položaj naše žene u poslu. I onda ja kažem: „Taj brko je gazda, nećemo da ga prekidamo dok jede”. (Intervju 18)

Doživljavala sam neprijatne situacije i u javnom prostoru u više navrata. Mogu da istaknem dvije emisije u kojima sam učestvovala, a u kojima se nisam osjećala ugodno. ... U javnoj emisiji svako može postaviti bilo kakvo pitanje i provocirati. Poslije toga nisam imala direktnih napada. (Intervju 19)

Ispitanice ističu da su se naučile nositi i živjeti s takvim situacijama, ali svakako smatraju da to ostavlja izvjesnu dozu **stresa** i nepotrebnog

---

42 Misli na supruga, s kojim je vodila posao.

trošenja energije na negativnosti. Međutim, kako same ispitanice navode, bilo je i vrlo zanimljivih situacija, u kojima su dobile **podršku i priznanje za svoj rad**, neočekivanu **pomoć** i određenu vrstu **satisfakcije**, što u konačnici „poravnava” i negativna iskustva:

Pa ne znam, eto 1999. godine, neposredno poslije rata, kad to još nije funkcionisalo između Republike Srpske i Federacije, ja sam bila predložena za Ženu godine za politiku. Ja sam čula da sam predložena za javni i politički život. Bilo je za humanitarni rad, za svašta nešto, ali to priznanje je bilo najjače za javni život. Organizovao je list „Žena”, bila je pokrovitelj Petričeva žena<sup>43</sup>. Mislim da je to bio javni poziv. Mene su zvali da pošaljem svoju biografiju i ja sam se malo... da budem iskrena, ma ko će mene izabrati. Već je bilo žena iz javnog života, iz Federacije uglavnom. Pozvali su oni mene na promociju, ja sam tog dana slučajno bila u Sarajevu i odlučim da odem. Čak se nisam ni obukla za tu priliku. Ja sam bila u kostimu, ne u večernjoj haljini u kojima su došle mnoge žene. Počeli su da predstavljaju sve kandidatkinje, i kad su pročitali mene, ja nisam mogla da vjerujem, bila sam dobitnica zlatnog prstena za javni i politički život. (Intervju 4)

Meni često kolege kažu, eto to je interesantno, jedan moj kolega kaže „M. je žensko s najvećim muškim polnim organom”. E tako se kod nas mjeri snaga. I kad vi hoćete da kažete istinu i kad se borite za slobodu, ne smije čovjek da se plaši. Plašljiv lider je potkupljiv. Plašljive osobe nisu za lidere. Bilo je takvih nekih situacija i prijatni, ali ako se ne date prijatnjama i ako ste sigurni u svoje znanje, ako ste spremni da ne budete lider zato što vas neko ucjenjuje, e onda je to to. Bitno je ne predati se, ne kupiti se da biste ostali lider. ... Bitno je znanje, da znate posao. I kad ste lider, da znate da je to što radite privremeno i da sve što radite, treba da radite čestito i pošteno. I da ti kažem, ništa nije vječno. Znanje vam niko ne može uzeti, slobodu vam niko osim vas ne može oduzeti, a pri tome treba da cijenite slobodu drugog čovjeka. (Intervju 8)

Jo, ja sam uvijek, mislim ono, film snimiti, nekad tragičnih, a nekad komičnih. Prvo, kažem vam, kad isplivate iz mase, vi

---

43 Supruga Volfganga Petriča, tadašnjeg Visokog predstavnika za BiH.

postajete interesantni. Premda vi ne težite tome, razumijete, ali jednostavno vi ste nekome interesantni zato što će neko uprijeti prstom u vas i reći: „Eee, vidiš ti nje!”, a neko drugi će reći: „Uuu, svaka joj čast, vidiš, to može” i tako to funkcionije. Uvijek je problem nametanja drugima, da vas drugi prihvate, da vam dozvole u stvari da vi radite svoj posao. Svašta sam proživjela, ali kad zaokružim, drago mi je da sam uvijek uspjela da se nametnem ljudima i da na kraju kad krenem iz neke sredine, zagrlimo se, tu bude i suza, a kad izađe suza iz oka, to je nešto posebno, znate, to je stvarno nešto posebno. I drago mi je da sam sa svojim muškim kolegama, jer kažem vam, ja prevashodno radim u tipično muškom miljeu pogotovo sa ovim činom, ja sam vrlo usamljena, znači, bez tog ženskog okruženja. Jako je lijepo kad vas kolege ispraćaju, kad vam kupe poklon ničim izazvani, jer jednostavno žele da stave taj neki posljednji pečat na vrijeme koje ste proveli s njima, to je nešto stvarno... pravi vaš život kvalitetnijim i život vrijedan življenja. I to je meni potvrda da jesam bila dobra, da jesam ostala čovjek i da ne trebam baš puno skretati sa ovog puta. Uvijek se nešto može korigovati, ali u biti treba ostati svoj. (Intervju 10)

Možda bih mogla da kažem, više sa točke gledišta interesantnosti, da mi se jako dopao osjećaj kad je jedna od mojih prijateljica, koja je moje godište, možda čak godinu dvije starija od mene, prije dvije godine mi rekla da je zahvaljujući meni promijenila svoj život. (Intervju 11)

**Značaj društvenog priznanja** za liderke najbolje je opisala ispitanica (Intervju 5):

Kada žena napreduje, i kada dobija svoje sljedbenike, i kada u tom smislu od nje se kreira liderka, rijetke su prilike da ona može sama stati, presabrati se i pogledati iza sebe koliko to nju sljedbenika slijedi i ko sve vjeruje u njene vizije, i onda je dobro da vam neko omogući tu stanku i da vam pomogne da se presaberete. Sada u četrdesetim vidim da je to jako potrebno. Već je došao jedan plafon i sad je vrijeme malo da se okrenem i presaberem. Meni je to omogućeno prošle godine u Vošingtonu, kad sam bila kod bivše ambasadorice SAD, koja je okupljala žene u sferi sigurnosti. Meni je to bio impresivan događaj, zato što su bile okupljene žene



liderke iz ne znam ni ja više koliko zemalja svijeta, i kad nas je taj program u jednom momentu doveo do jedne sale u kojoj je bilo preko hiljadu ljudi na ručku i kada je od nas zatraženo da mi ustanemo i da se nama oda priznanje za ono što smo postigle. E, to su neke stvari kada vi sami sebi izgledate jako važni. Sve dok vi gradite tu lidersku poziciju, vi ste samo žena koja radi, koju neko prati. A kad neko stane i kaže vam da ste stvarno uspjeli, mislim da je to jako jako bitno. To mi je ostalo u sjećanju, to je bilo prvi put da mi je neko nešto dao što ja nisam tražila, neko mi je odao neko priznanje, meni je to bilo vrlo impresivno. Mislim da bez toga nema ni nekog daljeg napretka. (Intervju 5)

Pored ovih pozitivnih iskustava i priznanja, ima i drugih iskustava koja govore o opštem položaju žena kod nas. Jedno iskustvo o „ženi kao muškom vlasništvu” iznijela je ispitanica (Intervju 19), kao iskustvo koje je njoj otvorilo oči i podstaklo je na djelovanje:

Kada smo mi počeli da radimo, negdje 1996. godine, u Bosni i Hercegovini su uglavnom bili projekti za demokratizaciju društva, a mi smo imali potpuno srušenu zemlju. Konkretno, bila je moja ideja da prođemo seoskim područjima ovdje na rubovima entiteta. Došli smo u bošnjačka, srpska i hrvatska sela koja su bila kompletno srušena i meni je svanuo put zašto treba da se borimo za ženska prava. Uglavnom se daju projekti za demokratizaciju, a žene kažu da im treba obnoviti kuće. I mi, pošto ne možemo obnavljati kuće, riješićemo im krave ili neku živu stoku i treba to da upakujemo u projekat demokratizacije. Napišemo u projektu da će žena, samim tim što dobije kravu, postati važna osoba. Nismo mi tada u to vjerovali, mislili smo, neka im damo kravu da imaju šta jesti. Međutim, kad je došlo do podjele krava, muškarci su se daleko više bunili što će žene biti vlasnice krava. Nakon tog pitanja jedan čovjek je rekao: „Ma šta te briga, čija žena, toga i krava”. Žena je njegovo vlasništvo, znači, i krava će biti njegovo vlasništvo. Tad sam shvatila koliko je važno da se pokrije položaj žena, kako na selu, tako i u gradu. (Intervju 19)

Imajući ovo u vidu, nije čudno da postoji i dalje određeni animozitet prema ženama na liderskim pozicijama, pa je u tom smislu zanimljiva i izjava ispitanice (Intervju 18), koja je na vrlo sažet i jergovit način dala ocjenu položaja žena na Balkanu:

Najgore mi je kad kažu: „A, to je ona M. što se pravi pametna”. Jer, mi, žene, ne možemo biti pametne, mi se pravimo pametne. Pamet je za njih rezervisana. Balkanska žena, često kažem, nije čovjek. Kad se kaže čovjek, misli se na muškarca. Žena se još bori da bude čovjek. (Intervju 18)

Ovo nas dovodi do jednog veoma važnog pitanja u ovom istraživanju: **kakav je odnos društva prema ženama na liderskim pozicijama?** Kako to vide same ispitanice, s obzirom na to da su i same liderke u svojim domenima, kako to analiziraju i šta vide kao glavni problem odnosa društva prema liderkama? Ispitanice se uglavnom slažu da je ovaj odnos obilježen **patrijarhalnim shvatanjima, mizoginijom i rodnim stereotipima**, što nije novo. U najkraćem, to je formulisala ispitanica (Intervju 12) na sljedeći način:

Mislim da je to jedan patronizirajući odnos. Ja stvarno mislim da je to jedan odnos koji je kao ljubav-mržnja. I tu mislim da se žene liderke uvijek gleda kroz neku prizmu kako su došle do te pozicije, a ne kvaliteta koje imaju ili autoriteta koje imaju obavljajući tu poziciju, odnosno obavljajući taj posao. (Intervju 12)

Zanimljivo je kako one pojedinačno analiziraju ovaj odnos i šta vide kao problem, ne izuzimajući pri tome odgovornost samih žena za položaj u kojem jesu. Medijska slika liderki je takođe odraz mišljenja društva, što neke od ispitanica u svojim iskazima takođe detaljno analiziraju. Mora se svakako poći od zapažanja da je današnje društvo BiH drugačije nego što je bilo ranije. Ispitanica (Intervju 6) to posmatra kao dramatičnu „tranziciju morala” i društvo koje je puno mržnje, neznanja, nemorala i prevara, i velike razlike između siromašnih i bogatih:

Moralna tranzicija, mi smo u potpunoj tranziciji morala. I pričala sam sa mojim saradnicima, neki dan je u (emisiji) gostovao predsjednik (organizacije) i rekao, što ja stalno govorim, da prvi put u svom okruženju osjeća mržnju. A to kaže čovjek koji je bio borac prekaljeni, muško, onaj iz epskih pjesama izašao, mislim da kad se on pojavi žene padaju u delirijum, on onako kao muško, stabilan, kao stijena, moš misliti kako je to kad njega gledaju, već podmeću se pod njega, ruralni alfa mužjak. I on je rekao

kako prvi put osjeća mržnju. I mržnja postaje problem, mržnja se osjeća među ljudima, to je grozno, to je opasno, ja uopšte ne znam kako ćemo to prevazići. Šta će biti to, da izademo iz tog pakla. Ali ja je osjećam, ona je potpuno iracionalna. Neće biti nikakvih demonstracija, nema te snage, nego su ljudi između sebe poludjeli. ... Ovo je divlji zapad. Naravno da će uvijek biti bogatih, uvijek ih je bilo, ali sad je rasap, previše se ljudi razlikuju, previše su ljudi gladni, a teško ćeš naći nekoga da ti iscijepa drva, da ti opere prozore, da ti opere kola, da ti raznese flajere po gradu, neće niko da radi, a svakom se čini da može lako. Niko neće da uzme svoj problem u svoje ruke. ... Znanje rješava sve probleme. Ovo što sam govorila o mržnji, to je sve iz neznanja. Mi živimo u lažnom vremenu u kojem su informacije dostupne, ljudi se uopšte ne obrazuju. Problem neznanja, na činjenicu da je društvo samo po sebi siromašno. Ono pravi potpuni debalans svega. Ljudi se uopšte ne edukuju, imamo krizu obrazovanja, krizu učiteljice kao autoriteta, vjeroučitelja koji reketira djecu da čita slave i zarađuje pare, po svim segmentima imamo zloupotrebe, zloupotrebe, zloupotrebe! Mi sami hranimo tu mržnju, ljudi ne čitaju, ne znaju, svi su na fejsbucima, šire lažne živote, imaju hiljade prijatelja, a u životu ni jednog. Lažni životi! Potpuna je hipokrizija, nemoral, neznanje. (Intervju 6)

Mišljenje da bosanskohercegovačko društvo karakterišu urušavanje vrijednosti i primitivizam, što urušava i poziciju žena, dijeli i ispitanica (Intervju 15):

Mislim da smo mi poslije rata doživjeli jednu degradaciju svega, pa i odnosa u društvu. Do rata, bar mi koji smo imali taj neki lijepi život, mislim da je taj odnos bio sasvim normalan. U ovom sada društvu kada su izopačene vrijednosti, kada se gleda koliko imaš i šta imaš, ako je to vodilja i simbol, to je naopako postavljeno. Umjesto znanja, koje treba da vlada, mi imamo društvo gdje su primitivci došli do različitih pozicija i, što je najgore, taj svoj primitivizam nameću. I ono malo ljudi što je ostao ispada nenormalan u odnosu na te. I sad postavlja se pitanje kako svoju djecu odgajati u tom društvu. ... I žene nemaju onu poziciju i mjesto. (Intervju 15)

S obzirom na urušeno društvo i urušen položaj žena, kako taj odnos mijenjati? Mišljenja ispitanica su različita. Ispitanica (Intervju 1) naglašava **žensku odgovornost**, smatrajući da se žene dovoljno ne trude, a imajući u vidu vlastitu izrazito autsajdersku poziciju iz koje je uspjela da se legitimiše kao liderka:

Žene sa tim izvrsnim potencijalima cijeni onoliko koliko im one trebaju. E sada, ja bih više ovdje kritikovala žene. Ne mogu reći da društvo ne prihvata žene liderke. Nas i nema dovoljno. Mislim da je malo žena liderki, ali ne zato što im društvo ne dozvoljava. Jednostavno, žene ne žele da se nametnu. Ako sam ja tamo u nekom selu, kilometrima daleko od grada, neko ko je imao takvu priču kakvu sam rekla, uspjela da se izborim za drugačiju poziciju, što to ne bi svaka žena mogla? Fali nam taj entuzijizam. Više bih krivila žene nego društvo. (Intervju 1)

Slično ovome je i mišljenje ispitanice (Intervju 9), koja takođe odgovornost vidi u ženama, ali konstatuje i da je društvo **nezrelo** za takvu vrstu pomaka:

Mislim da je još nezrelo društvo. Ne može se društvo pomiriti, zato što mi nemamo nijednu ženu predsjednicu političke stranke. Mi u kantonu nemamo nijednu načelnicu. Mislim da je to društvo nezrelo, da ipak oni ženu i dalje vide za sudoperom, za električnim šporetom, neka nje tu sa djecom, oko djece, iako se mlade žene probijaju i znaju šta hoće, baš ono znaju šta hoće. To su najveći problemi. Prvo, mi žene nemamo toliko povjerenja u žene. Kad bismo mi žene, koliko nas je u glasačkoj mašineriji koja izlazi na izbore, glasale za žene, žene bi bile na svim mogućim pozicijama, i izvršnoj i zakonodavnoj. Međutim, mi imamo druge pokazatelje i niko nam nije kriv nego mi same sebi. (Intervju 9)

Ispitanica (Intervju 10) ide i dalje i, po njenom mišljenju, postoji **odgovornost društva, muškaraca i žena** za ovakvo stanje u kojem jesmo. Ona smatra da društvo mora imati **privremene posebne mjere** kojim će podsticati napredovanje žena, a **da se žene moraju prihvatiti svoje odgovornosti i zauzeti dio moći koji im pripada**. To je po njenom mišljenju stvarna emancipacija u kojoj se žene na liderskim pozicijama ne dešavaju kao „primjerci”, već se pripremaju i

stvaraju sopstvene kapacitete da preuzmu pozicije koje im pripadaju po sposobnostima i zalaganju:

To nam je još ovako, kako bih rekla, neistraženo polje. Mi ne možemo reći da mi nemamo u svakoj instituciji žena lidera. Evo, vi sad krenite od bolnice, od ovog, od onog i mi ćemo stvarno naći primjerke. Ali mi ne trebamo biti primjerci. To je ono za šta bih ja htjela da se borim, ne da sam primjerak, već da je to sasvim normalno. Ako imamo pet ambulanti, da bar dvije vode žene, što da u svih pet ambulanti direktor treba da bude muškarac? Onda kad kažu pa sve su muškarci, „a ne, ne, znaš, ima ona ambulanta u općini Visoko, tamo je žena direktor”. Nije vrijeme primjeraka, žene su 51% svjetske populacije. Žene se moraju pripremati, pripremati, stvarati sopstvene kapacitete da danas sutra preuzmu ulogu koju im je priroda namijenila. Pazite, nije to više stvar muškog ili ženskog opredjeljenja. Nas žene u Oružanim snagama definitivno ne bi sačuvali da su imali dovoljan broj muškaraca u datom momentu i da nisu bile žene koje su rekle: „Ne, ne, ne, nećete nas otjerati kad smo mi odradile svoj dio posla i vratiti nas ponovo u kuću, zato, eto, što se vama ne sviđa da budu žene u armiji”. Kao što se desilo poslije II svjetskog rata. Vi ste žene narodne heroje vratili u firme da budu čistačice, a od istih takvih nepismenih ili polupismenih muškaraca ste pravili direktore preduzeća. Znači, nema niko pravo s nama da se igra, nema niko pravo od nas da pravi primjerke. A mi imamo obavezu da izgradimo sopstvene kapacitete, da uzmemo, ako ne 50%, a ono 20 do 30% funkcija u društvu i da društvo bude pošteno prema ženama. I daj mi šansu da padnem, kao što daješ muškarcu šansu da padne. Znači, i ja da padnem, ili da kažem da ja to jednostavno mogu, i hoću, i znam. Žene, na žalost, nemaju tu šansu. Tu počinje ona priča o kvotama, o kojima ja pričam, a svi me mrze zbog toga, jer ja kažem, lako je u jednom uređenom sistemu jer, pazite, društvo mora imati kvote dok ne uredi sistem. Mora. Ja nikad nisam bila protiv kvota. Ja jesam protiv toga da žena bez određenih sposobnosti bude negdje. Ja ne treba da obavljam neki posao zato što sam žena, ja treba da obavljam taj posao zato što imam htijenje i znanje za to. Ali definitivno, dok se to ne uradi, moraju biti propisane kvote, kako u političkom dijelu društva, tako i u svim ostalim institucijama. ... I onda žene imaju taj normalan razvojni put isto kao i muškarci. Nikakve privilegije

mi ne tražimo, mi samo tražimo da nas neko ne tretira kao manje vrijedne, manje profesionalne ili sa manjim sposobnostima zato što se neko i dalje bori, jer pazite, sad je stvar borbe za egzistenciju, nije to stvar ja sam kao feministkinja, ovo, ono. Ne, ja se samo borim za bolju egzistenciju mene i moje porodice, moje djece. ... E, kad već radim, ja hoću da radim kvalitetno i hoću da onaj dio truda, koji sam ja uložila u svoju profesiju, da neko to prepozna i da budem vrednovana po tome. Ja ništa drugo neću. Samo da budem vrednovana po tome koliko sam se ja založila i radila. (Intervju 10)

Ispitanica (Intervju 2) zapaža da u prvi plan uvijek dođe **prvo izgled žene**, pa onda **iznenađenje** ukoliko je dotična žena inteligentna i sposobna. Ona takođe ističe i da je neophodno da stalno bude na oprezu i da stalno **potvrđuje da zaslužuje poštovanje**, što je opet karakteristično za autsajderke u svijetu liderstva: **stalno dokazivanje da je jednaka, ali i stalna opasnost od pada**, jer se greške mnogo teže ili nikako ne praštaju:

Ha, pa uglavnom je to prvo onako, aaa, neka zanimljiva žena. Pa onda, lepa žena, pa ne znam, duhovita, u nekoj sledećoj fazi me tako prepozna, pa .... tek tamo negde dođe, aha vidi, ova stvarno inteligentna, nešto zna, stručna je. I onda iznenađenje! E to je iznenađenje nekakvo i tek onda u stvari osećam poštovanje. Neko poštovanje, ali koje stalno moraš da potvrđuješ. Mali nekakav pad ili nešto to je kao ono... ne znam ni ja, kao da sve pada odjednom, pa ti ponovo iznova moraš, puno puno opreza treba da bi ti stalno bila na toj liderskoj poziciji, procenjena kao neko ko je sposoban. Čini mi se da je zaista drugačije ženama, i potpuno drugačiji kriteriji po kojima te procenjuju. Institucije sad forsiraju ženu zbog ovih evropskih standarda koji dolaze i koji ih primoravaju, ali mislim da tu nema iskrenosti. Firme takođe. Dok god procene da žena može biti problem u smislu fizičkog odsustva, opet zbog, je l', poznatih stvari, tu ti imaš prepreku. Pojedinci, opet mislim da mlađi ljudi su drugačiji. Starija garda ima hiljadu nekih tabua kad je žena u pitanju.

Medijska slika liderki, tu sam baš onako očajna. Medijska slika je jednostrana, tipska, čak i te emisije koje pokušavaju da razbiju

te tipske stereotipe o ženama su mi smešne. Zašto? Pa čini mi se, površno se postavi tema. Da li je žena samo prikazana kao izvor, ili je prikazana kao direktor, da li je žena prikazana kao lepa, kao model, ili je prikazana kao rukovodilac, zašto ne bi mogla biti lepa i rukovodilac, i pametna i sve to? Ne poklanja se dovoljno pažnja tome. Čak mislim da se vrši negativna selekcija kad se o temi priča, čak i o novinarkama koje rade te teme i koje su uopšte zaposlene kao novinarke. Imam nekad osećaj kao da biraju najnesposobniju ženu da bude novinar. Takav osećaj imam kada je u pitanju baš zapošljavanje unutar medija. Kada je u pitanju njihov odnos prema izvoru, tada pokazuju potpuno nepoznavanje. Potpunu nespremnost da rodno oslove, nesposobnost da upute i kulturno pitanje, bez obzira o kojoj temi se radi. Ja mislim da mediji nisu spremni za ovo, za ovaj, da kažem, duel i da je ono što pokušavaju stvar kozmetike. Dakle, nema tu suštinskih promena, ili zadovoljavanje standarda. Da u upravnom odboru imaš, da imaš urednicu, direktorku, ali su sve to jako mali pomaci. Ja ne primećujem ozbiljan sistemski napor medija da se ta stereotipna slika promeni. (Intervju 2)

Ispitanica (Intervju 3) povezuje odnos društva prema liderkama sa odnosom društva prema ženama uopšte i patrijarhalnim obrascima po kojima društvo funkcioniše. Ona ističe da su liderke uglavnom **stalno pod lupom**, ali u negativnom smislu, što je takođe jedna od karakteristika kada autsajder dođe među etablirane: liderkama se uglavnom traže mane, prati se i secira svaka njihova riječ, prati se do detalja kako izgledaju, kako su našminkane i obučene. Ispitanica takođe potvrđuje već ranije iznesenu tvrdnju da je preuzimanje „muškog modela” od strane žena kontraproduktivno:

Mislim da je takav kakav je inače odnos društva prema pitanju ravnopravnosti polova. Generalno je uslovljeno i ekonomskom moći žena, i raspodelom poslova i obaveza u privatnom životu, uslovljeno je našim tradicionalnim okvirima i shvatanjima sredine o ženama i muškarcima, tako da generalno govoreći, nije podržavajuća klima. Uglavnom se ženama razne mane pronalaze, i kada uspiju da dođu na određenu poziciju. Primjer Jadranke Kosor je primjer svih primjera. Analizirana je svaka njena vlas kose, kakve nosi potpetice, kakve čarape, je li složila

odjevne predmete kako treba ili nije, apsolutno sve. Ja ne kažem da se određeni lideri muškarci isto ne analiziraju, ali to nije tako dubinska analiza, nije tako dubinski i kontinuirano vremenski, možda povremeno za nekog muškarca lidera, ali ne stalno. Uglavnom se traži nešto što ne valja, da nije sposobna da nešto uradi, a uglavnom nije sposobna jer je žena, nema drugih argumenata. Mediji su slika onoga što misli društvo i ona nije pozitivna, po meni. Ima ponekih situacija kada mediji objektivno i dobronamjerno podržavaju osobu ženskog pola na liderskoj poziciji, kroz neki intervju, tekst ili prilog, ali to je izuzetak u odnosu na generalnu pojavu gdje se žene uglavnom u negativnom kontekstu kao liderke prikazuju. Pa čak i one liderke koje oponašaju muški model, ne prihvataju se od strane sredine ni medija. Ne prolazi ni to, nije to način da te prihvate. Ni muškarci s kojima si u određenoj relaciji, a niti sredina. (Intervju 3)

Slično mišljenje dijeli i ispitanica (Intervju 11), koja ističe i pitanje **zaštite** (najčešće muške), od koje žene često zavise i bez koje se veoma teško nose sa svim, često oprečnim zahtjevima koji su pred njih postavljeni:

To je neizmjerljivo strašno. Ja se divim svakoj ženi koja je na mjestu odlučivanja. ... Smatram da je ovo društvo jako daleko od toga da žena koja se nalazi na liderskoj poziciji može da se osjeća dobro. Ona još uvijek ovisi o tome da li je pod nečijom zaštitom. Da li partije, da li nekog tima ljudi, da lobiraju, da prate, da ovo, da ono. Inače, samostalno vrlo teško da može da se nosi sa svim zahtjevima, a istovremeno i sa poslom koji radi, sa čitavim društvom, relacijom i odnosom. Jako malo je i muškaraca i žena koji će je, samim tim što je žena na liderskoj poziciji, podržati. Gledaće kako je obučena, da li joj slučajno negdje neki končić visi, da li joj je previše kratka ili previše duga suknja, da li su joj cipele ovakve ili onakve, što se nikad nekim muškarcima, mislim karikaturama od ljudi, niti se spočitava niti gleda, nego se kod njega, ako od sto hiljada riječi izgovori pet kvalitetnih, njemu se to uzima „vidiš da zna i on nešto reći”. A ženi od pet hiljada riječi, ako dvije i po hiljade kaže dobro, a dvije i po hiljade onako usput da ih koristi, reći će: „Jaoooo, vidi je o čem priča i govori”. Ako je preoštra, svi će je napasti da je muški orijentirana, da ne zna da se



prezentira, da mora da koristi silu, je li to u PMS-u, je li ovo, je li ono, a ako je participatorna i hoće da uvede i ostale, ne poštuju je ni oni kojima daje prostor i koji je uvode. Zato što je većina naših ljudi navikla da ima hadžije, koji ih vode i koji namjesto njihov odlučuju, zato što nisu spremni da preuzmu odgovornost za svoje postupke. I zato je ženama jako teško, njima je drugačiji sistem pristup, drugačije su po konstituciji, a drugačije su i odgojene. Od majke pa na dalje, kad siđe s televizije, namjesto da kaže: „Bila si izvrsna, odlično si rekla to i to”, pa da joj nakon mjesec dana kad se priprema ponovo kaže: „Obrati pažnju na to i to”, nego: „Joj nisi trebala to, de drugi put obuci ovu haljinu, što si to napravila” i ovo i ono. Evo vidjeli smo sa gradonačelnicom Sarajeva, svi su joj našli samo zamjerke, samo zamjerke, samo zamjerke. Mislim, koliko je ljudi bilo na tim pozicijama i napravilo ne znam ni ja kakvih sve stvari, nema gdje se nije komentiralo, do odgovornosti za nasilje na cesti pa na dalje. (Intervju 11)

Ispitanica (Intervju 4), koja ima političko iskustvo, smatra da su **žene dobrodošle u politiku samo ako su „dobre marionete”**, te iznosi zanimljiv stav do kojeg je došla istraživanjem i vlastitom analizom da i same žene u političkim strankama karakteriše **bezuslovno divljenje i lojalnost šefovima stranaka**, što je veoma razočaravajuće. Možda se možemo usuditi konstatovati da je ovo takođe posljedica podaničkog, „kmetovskog” položaja u kojem nema mnogo mjesta ženama koje žele da promijene ove ustaljene obrasce, ali i da je mogući glavni interes napredovanje u smislu ličnih interesa, koje je uslovljeno partijskom disciplinom, odnosno odanošću šefu:

Žene nisu definitivno dobrodošle. Žene su samo dobrodošle u slučaju da su dobre marionete i da lideri mogu da manipulišu njima i mene to strašno vrijeđa, u stvari. Jednom sam radila i analizu sa ženama, visoko pozicioniranim u političkim strankama, koje su više isticale izgled lidera i njegovo ponašanje, neformalno ili formalno, nego njegove stvarne kapacitete kao nekoga ko je lider. Bilo je to poodavno, radila sam analizu svih stranaka koje participiraju na državnom nivou i bila sam neprijatno iznenađena zbog čega su se uopšte žene i uključile u politiku. Ja sam stvarno srcem ušla u to, da nešto pokušamo promijeniti, i to je bila moja želja. ... Meni je tad bilo stalo da nešto promijenimo, da nešto

uradimo, međutim, tad kad sam radila tu analizu, a i sad, mnoge žene bez daha pričaju o svom lideru, on je neprikosnoven, on je pametan, lijep, lijepo pjeva, ne znam, tako. Nije to samo jedan lik, to je više likova takvih. (Intervju 4)

Jedan broj ispitanica (Intervju 5, 18, 19) ističe da je naše okruženje **destimulativno** za žene liderke i da tu postoje prepreke koje su prvenstveno zbog **višestrukog opterećenja žena** brigom o drugima i neplaćenim radom, uz plaćeni ili liderski rad. Ispitanica (Intervju 5) takođe naglašava da to stvara nemoguću sliku o super-ženi koja može sve i ističe da se žena liderka rađa i da je prirodno da će ona tokom svog života steći sljedbenike i krenuti putem liderstva, te da je zaista neophodno to pohvaliti:

Društvo je, ja mislim, barem ono društvo koje ja poznajem, dosta ravnodušno prema tome, mislim da više to ljudi to i ne percipiraju kao neku posebnu prednost, previše su ljudi opterećeni nekim drugim stvarima i nije im toliko bitno. Naravno, ima i ona druga grupa ljudi koja misli da ženama tu nije mjesto, ma da im nije mjesto ni na poslu uopšte, da trebaju dizati svoju djecu. Ja i to shvatam, jer to što je žena danas zaposlena 24 sata, pogotovo liderka, donosi određene minuse, tako da kažem, samoj njenoj porodici. Jednostavno, biti uspješna poslovna žena, pri tome još i super domaćica, i super majka, i raditi zadaću sa svojom djecom svaku noć, to uopšte nije lako. I u tom kontekstu razumijem društvo koje je protiv toga. E sad, kod nas žene naprosto nisu u mogućnosti da jedan značajan dio poslova prepuste drugima. Ja prepuštam, od čišćenja kuće pa na dalje. Mislim, kada pričamo o ženama liderkama, koje su stvarno prezaposlene i koje ne znaju kud će, šta će, i djeca im hodaju vani nekontrolisano, onda razumijem društvo koje je protiv toga, jer se smatra da žena treba da brine o svojoj porodici. S druge strane, imamo žena liderki koje nemaju porodicu. Prema tome, ne vidim razloga zašto bi društvo bilo protiv takvih, to su žene koje imaju viziju, koje ljudi slijede i to treba pohvaliti. Ali u konačnici mislim da ovo nije stimulativno okruženje za razvoj žena lidera i da je više kamena spoticanja na tom putu, nego prednosti. Žena liderka se ne stvara, ona je rođena da bude liderkom. Ponekad žene liderke to i ne znaju, nego se shodno svojoj prirodi tako ponašaju. I ne smatraju

se liderkom. I ja isto ne smatram se liderkom, nego jednostavno, ja sam krenula i drugi su krenuli za mnom. Desilo se upravo to, ali da je lakše, bogami, na drugi način, jeste. (Intervju 5)

Ispitanica (Intervju 19) smatra da društvo osuđuje liderke zbog **predrasude** da one zapuštaju porodicu, čime se na njih stvara dodatni pritisak, dok ispitanica (Intervju 18) analizira te podijeljene uloge sa stanovišta racionalnog izbora i smatra da žena, koliko god uspješna, uvijek ima porodicu kao prvi prioritet i da ne može da se izjednači sa muškarcem u pogledu **podjele vremena**:

Uvijek društvo smatra da je muškarac uspješniji, a da je žena problem. Kako je moguće da žene čine 52% stanovništva, a kad se glasa, uvijek pobijede muškarci i to ubjedljivo. To znači da žene nisu glasale za žene. Ja to isto radim, jer znam koliko žena ima obaveza. Ženi je važno da bude supruga i da bude majka, da bude sve. Najčešće kažem ono što je Duško Radović govorio – biti dobra supruga, majka i domaćica, to ne može jedna žena, to mora raditi nekoliko njih. To je odlična misao za ženu. I sama glasam za muškarca, jer smatram da mu je to jedina obaveza. Jedan odbornik koji će cijeli dan sjediti na skupštini, pogotovo neplaćen, će to raditi bolje od žene, jer će žena razmišljati o porodici. Šta bi drugo radili, da ne smetaju kod kuće, neka sjede tamo. Pogotovo ići u Sarajevo u neke zajedničke organe pa za svaku sjednicu putovati. Žena, koliko god bila uspješna, nikad neće staviti posao ispred porodice. I upoređi muškarca koji ima samo jedan posao, i ženu koja porodicu stavlja ispred posla. Ko će uspješnije raditi? Sigurno će to biti muškarac, ako radi. Žena će, naravno, raditi, jer je marljivija i odgovornija. Žene su na poslu odgovornije, one racionalnije troše svoje vrijeme, ne posežu za sredstvima za kojima posežu muškarci. Žena ima niz prednosti u odnosu na muškarca i zato može da se izjednači sa njim. Ali, realno, u podjeli posla ili vremena, ne može, jer ona je i majka i domaćica, a on je samo karijerista. (Intervju 18)

Sličnu analizu podjele obaveza u privatnoj i javnoj sferi i odnosa prema roditeljstvu daje i ispitanica (Intervju 17), koja razotkriva mehanizam kojim se stvaraju razlike u trci na prvi pogled jednakih šansi:

Možemo mi ngađati, jednaki su uslovi, jednaka je traka kojom

se trči, ali brojke pokazuju da to baš i nije tako. ... Mislim da je pola, vjerovatno, odnos društva. Upravo je to što sam rekla, muškarcima je potrebna ta vrsta dokazivanja da bi bili društveno prihvaćeni. Žena može biti društveno prihvaćena i da nije direktor, jer ima mnogo uloga u kojima treba da se ostvari, što je možda nekad nefer i prema muškarcima. Zašto bi njima uloga oca bila manje važna, nego uloga majke? Mislim da je to samo negativno za muškarce. Na primjer, ja za deset godina rada imam dvije koleginice koje su rodile dvoje djece, čuvale su trudnoće. Znači, one od deset godina četiri uopšte nisu bile na poslu. Ta njihova biološka funkcija i uloga njih ne stavlja u istu poziciju. Vi za četiri godine na poslu možete dosta toga da naučite, uradite i da napredujete. U poređenju sa cijelom karijerom i životnim vijekom sigurno to nije mnogo. Žene se ostvaruju kao majke u vrijeme kad su i radno najproduktivnije, ne samo životno, jer nećete, vjerovatno, napredovati u 50. godini, nego sa nekih 35, 40, a to su upravo godine kad žene imaju neke druge funkcije. Ali imate i druge osobe, poput direktorice koju sam maloprije spomenula, ona se pet mjeseci poslije porođaja vratila na posao. To je osoba koja je, vjerovatno, osjećala da to može i tako je to i uradila. Ne vjerujem da je nju iko toliko pritiskao da se vrati, jer je imala i zamjenu i bilo joj je sigurno to mjesto. (Intervju 17)

Ispitanica (Intervju 6) daje zanimljivo zapažanje, koje se odnosi na komparativne prednosti **liderki koje su istovremeno i privlačne i lijepe žene**. Ona smatra da se ovo ne može zanemariti i da takve liderke **moгу sve postići**, jer imaju „*prolaz u svakoj varijanti*”. Ovo, u stvari, nije klasično korišćenje „seksualnog kapitala”, jer se takva vrsta ponašanja i „igre zavodjenja” takođe pokazuju kontraproduktivnim za liderke, kao i „muški model”, koji ispitanica takođe smatra lažnim i neprirodnim. Moguća varijanta tumačenja je da atraktivni i lijepi ljudi (i muškarci i žene) inače lakše postaju omiljeni, stiču podršku i divljenje drugih, naročito ako to ne zloupotrebljavaju, nego se koriste drugim kvalitetima, u kojem slučaju je fizički izgled dodatna prednost:

Ako je zgodna, ima prolaz u svakoj varijanti. Ima jedna zanimljiva politička ličnost koja se pojavila. Ja sam prije dvije godine rekla: „Pratite ovu ženu, vidjećete da će postati medijska politička ličnost”, to je A.P. iz (političke stranke). Zgodna je,

šarmanтна, uporna, odozgo<sup>44</sup>, ima tu njihovu snagu nadiranja. Prije dvije godine sam je skužila. Kad je žena zgodna, ona može sve! To zvuči suludo, ja sad tebe razočaravam, ali zgodna žena, atraktivna, samim tim mekša muška srca i ostale organe (smijeh), ali generalno, vrlo je važno da je žena „gledna”, što bi rekao profesor Koljević, da je ima. Ja se ne slažem i ne volim vidjeti ženu liderku koja podsjeća na muškarca. I onda to jedno drugo isključuje. Kad vidite Angelu Merkel, vi vidite muškarca. Ja više volim vidjeti onu Juliju Timošenko, pa makar i u zatvoru. Tako da taj imidž žene u pantalonama, čvrste nekako, obeshrabruje da mi sad zagovaramo tu ravnopravnost. D.M., njen imidž je imidž muškarca transvestita. Ja nju jako volim, ona je draga, udovica, sa dva sina se patila, borac, fajter, neka je, Bog joj dao. Ali njen look je look muškarca i ona dvostruku štetu pravi. Gura se među njih, a nama kaže: „Bogami, cure, niste dizajnirane za politiku”. Tu sad stvarno mora neki sociolog, psiholog kvalifikovati, ali je to moje zapažanje. ... Gledam onu S., ona je već sad poprimila te muške osobine, bahatosti, moći, sile, to je tako, to je slomilo i veće civilizacije. Tako je propala Vizantija, tako je propao Rim, vlast je otrov, do kraja opasna. Ja to sve vidim i koliko mogu, utičem. (Intervju 6)

Ova ispitanica takođe iznosi i važno zapažanje koja rasvjetljava određene ograničavajuće patrijarhalne mehanizme koji mogu žene sprečavati da se bave političkim ili javnim radom. Između ostalog, to je **očekivanje okoline da žene budu majke** i one koje to nisu, postaju „problematične”. Ovo se koristi i kao veoma ružan lični argument protiv žena koje nisu majke, a dođu u konflikt u javnoj sferi, o čemu je ova ispitanica vrlo otvoreno govorila na konkretnom primjeru<sup>45</sup>:

I zašto ja nisam u politici? Baš zato što nemam djece, zato što bih se uzglobila u taj profil žene bez djece, žene koja nije majka. Uvijek bježim od toga, bježim da ne naštetim mikro zajednici koju predstavljam, izbjegavanjem stvarnih problema i fokusom na mene kao na problematičnu. ... E, to su te uslovnosti, možeš ti da budeš žena lider potpuno samosvjesna, ali šta ćeš ti, draga

44 Misli na geografsko porijeklo.

45 Detalji konkretne situacije nisu izneseni, jer se radi o veoma ličnoj priči same ispitanice, koja je na ružan način zloupotrijebljena.

moja, kad ti naletiš na zid totalno patrijarhalnog, uvriježenog, okoštalog, ne možeš ti to promijeniti. (Intervju 6)

S druge strane, ispitanica (Intervju 8) smatra da je osoba, koja je ostvarena i profesionalno i privatno mnogo kredibilniji lider, bilo da je žena, bilo da je muškarac, te da se odnos društva polako mijenja ka prihvatanju liderki:

Mislim da je sad bolje nego što je bilo prije. Lakše se prihvataju žene lideri, da je sasvim sad normalno da imate na kraju i ministrice u Vladi, što je nekad bila rijetkost. Imate i ministarke koje ne zaslužuju da budu tu, a ne znaju ni one same zašto su tu. Kažem, nije bitno da li je neko ministarka, već da li zna da radi taj posao, ali lijepo je vidjeti na mjestu generalne direktorice (velikog preduzeća) ženu, koja je sposobna i pokazuje da zna da radi taj svoj posao. Meni je uvijek interesantno da vidim uspješnu ženu. Zašto? Jer ukoliko je udata žena, ima porodicu, i ima završen fakultet, ima liderske sposobnosti, vodi neku firmu, to je jedna potpuna ličnost koja se dokazala na svim planovima. Vi danas imate situaciju da imate žene koje su lideri, ali u privatnom životu nisu ostvarile ništa. Treba se upotpuniti na svim planovima. Da li može firmu da vodi neko ko nema obrazovanja, znanja, da li pri svemu tome državu ili zajednicu, partiju, može da vodi čovjek koji nije mogao da uredi svoju porodicu, neku malu mikro-sredinu? (Intervju 8)

Ispitanica (Intervju 13) smatra da to pitanje kod nas još nije relevantno, a ispitanica (Intervju 14) ističe da će biti potrebno mnogo vremena da se situacija promijeni, za šta je potrebna promjena svijesti svih. Nasuprot tome, ispitanica (Intervju 7) takođe smatra da je to tema koja postaje **sve važnija** i da se svijest već počinje **mijenjati** ka tome da žene sve više mogu biti ravnopravne sa muškarcima, te da se određeni patrijarhalni odnosi počinju polako transformisati. Ova ispitanica takođe ističe da i same žene, svojim liderskim djelovanjem, proizvode takvu vrstu promjene u društvu, tako što rizikuju i ulaze u lidersku arenu, testirajući sebe i svoje sposobnosti i pokazujući da je to moguće:

O tome se jako puno priča i govori i piše, unazad nekoliko godina, i mislim da je to dobro. Prvo, dobro je zato što se u svijesti ljudi pravi neki pomak ka nekom drugačijem razmišljanju

i žene su, u krajnjem slučaju, pokazale i dokazale da mogu da budu ravnopravne u svakom poslu sa muškarcem i da mogu da budu i bolje i sposobnije od muškaraca, što je kroz društvo, kroz politiku se pokazalo da smo imali jako dobrih i sposobnih žena na izuzetno odgovornim pozicijama. Smatram da je dobro i da je napravljen pomak u tom smislu da nam muškarci nisu više neprikosnoveni vladari svega. Počev od porodica, od porodičnog života, od društvenog života, a opet s druge strane smatram da žena koja se društveno angažuje, koja se politički angažuje, koja želi stručno da se usavršava, nijedna vjerovatno to ne radi da bi bila konkurencija muškarcu, nego radi svojih želja, pobuda, za nekakvim profesionalnim i stručnim usavršavanjem, a isto tako smatram da je, samim tim što uopšte započinje s nekom takvom aktivnošću, samo sebi nametnula još više obaveza. Ali dobro je kroz život da se bori, da napreduje, ne valja biti statičan, ne valjda biti kao biljka da te drugi zalijevaju i njeguju, a da sam sebi ne pružiš ništa. Treba pokušati, treba sebe isprobati, pa vidjeti i u krajnjem slučaju kako će se neki procesi odvijati. Za mene porazi i neuspjesi ne predstavljaju neku kočnicu da se ne može nastaviti dalje, da je to kraj svijeta. (Intervju 7)

Pored ličnog primjera individualnog djelovanja, koji ispitanica (Intervju 20) izražava kao „zauzimanje prostora”, ona, pored rodnog pitanja u kojem naglašava odgovornost žena kao „čuvarki tradicije” (Yuval-Davis, 2004), postavlja i **klasno pitanje** kao jedno od ključnih za odnos društva prema ženama i samih žena u odnosu na društvo i liderske pozicije. Ovim se takođe pokazuje da je **izgradnja socijalnog i kulturnog kapitala** jedna od ključnih strategija koja može napraviti pomak u odnosu društva prema liderkama:

Ako si ti dobar i ako si talentovan ... samim tim što si tu, svojim fizičkim prisustvom, svojom radnom knjižicom i svojom pozicijom, to je prostor koji zauzimaš. Mi smo nesvjesni tog tjelesnog prisustva, oblačimo se drugačije, izgledamo drugačije.... Mnoge žene nisu svjesne toga. Sad ja ne znam koliko se treba raditi sa ženama. Juval Dejvis piše o tome da žene perpetuiraju patrijarhat, svjesno ili nesvjesno, jer tad im se obezbjeđuje pozicija moći s koje one govore, tad one budu slušane kad perpetuiraju to. Ja stalno prisustvujem tome na fakultetu. Imaš ženu koja će preuzeti potpuno muški,

patrijarhalni kod ponašanja i pričanja. Onda ona tu ništa ne radi, onda to što je ona žena ne znači, faktički, ništa, jer ona nije ni za kakvu jednakost. Neću reći da nije feministkinja, to će samo mali broj nas reći u javnosti zbog te negativne konotacije, tako da to mene uopšte ne zanima. To dolazi iz jedne opšte neinformisanosti, neobrazovanosti, ali ti imaš masu žena koje to perpetuiraju zato što su one žene. Citiraću jednog svog poznanika koji je rekao: „Pozicija gej zidara iz Batajnice i jedne buržoa lezbejke sa Vračara nije ista”. Šta će taj gej zidar iz Batajnice, njemu je puno teže. E sad što je ona lezbejka iz grada, završila je fakultet, jeste ona diskriminirana po jednom osnovu, ali ima recimo stan od bake 250 kvadrata, druga je to priča. Mislim, taj element klasni se ne smije ispustiti iz vida, socijalni kapital, mislim da je on ključan, zvali mi to danas klasa, *lifestyle, income*, kako god. Zna se na šta se misli. Eto, ti iz kuće u kojoj si odrastao među knjigama, jesi svirao klavir, jesi išao na tenis, jesi imao ne znam ni ja šta. Jer socijalizam je obezbijedio da moji majka i otac, kao ljudi sa sela, majka nije, otac jeste, da su imali priliku da se školuju, da su imali priliku za tu socijalnu mobilnost. To im je socijalizam obezbijedio, oni su bili ubjedljivo talentovani, ali oni da su bili možda u nekoj Engleskoj nikad ne bi imali priliku da odu na Oksford i Kembridž. U bivšoj Jugoslaviji oni su imali priliku da odu na univerzitet u Sarajevo, onda i jedno i drugo njihovo dijete, bilo je nesporno da ćemo završiti fakultet i došli smo dovde dokle smo došli. (Intervju 20)

U društvu koje je i dalje predominantno patrijarhalno, urušeno i obilježeno krizama i ratom, koje su to najveće **prepreke i problemi** sa kojima se suočavaju liderke? U najkraćem, najvažnije prepreke i problemi liderki su povezani sa rodnom neravnopravnošću, kako je to najkraće formulisala ispitanica (Intervju 3): „*Žene liderke nisu neka nadvrsta žena ili neka bića koja nemaju veze sa običnim ženama. Njihovi problemi su povezani sa suštinskom neravnopravnošću žena.*” Kako se ova neravnopravnost manifestuje? Prema pojedinačnim mišljenjima pojedinih ispitanica, najvažnije prepreke i problemi leže u **strahu i predrasudama** koje imaju same žene, **nerazumijevanju i sumnjičavosti** prema njima (što je karakteristično za tretman autsajdera):



Najvažnije prepreke, po meni, za njih su prihvatanje tih stereotipa o ulozi žene i mislim da ne postoji ali baš ništa drugo. I taj nekakav strah šta će biti ako reaguju ovako ili onako, to definitivno ne treba razmišljati. Mislim da su ti strahovi i predrasude nešto što nam je najveća prepreka za uspjeh i bilo kakvo djelovanje. (Intervju 1)

Verovatno su te prepreke slične kao i kod lidera, pretpostavljam, nepoverenje... Pre svega, nepoverenje i sumnjičavost. Dokle ćeš moći, da li ćeš moći? Da li ona može doći subotom na neki seminar, da li ona može da ode sedam dana od kuće, od tih banalnih pitanja, pa do toga da li ti to uopšte znaš. Ali će se uvek prvo pitati da li će žena moći da ide sedam dana na seminar, pa tek onda da li ona zna nešto o toj temi. Problemi su u tom stvaranju harizme, poverenja, mislim da to malo žene liderke rade. One se uopšte ne trude da budu autentične, da one sad nešto pokažu, kao što pamtimo neke liderke kroz istoriju, kao da toga nema. Recimo, imali ste Magu Magazinović, baš razmišljam nešto o tome, to je prva žena Srpkinja novinarka i nemate nikakvu bistu, ništa o njoj. Ali ona je baš znala da se nametne nekako kao lider u tom svetu, prilično nenaklonjenom tada ženi. Čini mi se da je to problem, ovako ozbiljan, kao da nemamo i ne želimo da stvorimo neku auru baš, a da je to tvoja specifična. Često radimo po šablonu lidera. Znači, ubacimo se u sistem i radimo po šablonu, ne pokušavamo da mi sad nešto tu stvorimo, možda neka pravila liderki, a ne pravila lidera uopšte. Znači da tu ipak ima neka diferencijacija, što ne mora biti ugrožavanje lidera. (Intervju 2)

**Sumnjičavost i osporavanje kredibiliteta**, naročito na osnovu toga da li je žena udata i majka, može biti prepreka za liderke, kako misli ispitanica (Intervju 4). Bračni status i roditeljstvo se ovdje pokazuje kao mač sa dvije oštrice: ako žena nema porodicu, društveno je manje kredibilna, a ako je ima, i kada ima tu podršku, onda javnost postavlja pitanje da li zapostavlja porodicu time što je u javnoj sferi, naročito politici. Ovaj čvor je teško razmrsiti:

Da bi žena bila liderka, ona mora imati, prije svega, podršku u svojoj porodici. Ta podrška koja ide iz porodice, prenosi se dalje. Ako nema tu podršku, samoj ženi je mnogo teže. Uvijek se postavlja pitanje, zašto se nije udala, što nema djecu itd. i već

dolazi do smanjivanja njenog kredibiliteta. A za udate žene se opet postavlja pitanje kakva je to ona majka i supruga, kad može ostaviti svoju djecu. Meni je to pitanje često bilo postavljano, vrlo često. Ili kako se žene mogu baviti politikom, takvo je pitanje bilo postavljeno, kako se žene mogu baviti politikom, a sinovi su im izginuli u ratu? Novinar ga je postavio, to pitanje nikada nisam zaboravila. Ako je ženi, onda je taj sin imao i oca, a on se bavi politikom, govorimo o muškarcima kojima su isto djeca, a to njih niko ne pita. Ili mnogim ženama se strašno traži dlaka u jaketu, to sam ja slušala od svojih. (Intervju 4)

**Tradicionalne uloge, tradicionalno vaspitanje, nedostatak adekvatnog obrazovanja za liderstvo i prepreke iz porodice** su, po mišljenju pojedinih ispitanica, najviše izražene i sprečavaju ili ometaju žene da uđu i napreduju u svijetu liderstva:

Generalno mislim da sam odgoj i obrazovanje nije podržavajuće za kreiranje liderki. Uopće. Pristup naših religija, prevođenje svetih knjiga u crkvama i džamijama je prepreka za liderstvo. To je strašno koliko su se okomili na žene. I na to da se moraju skloniti muškarcima, u ovoj državi. Strašna je to prepreka. I strašna je prepreka što mi nemamo obrazovanje koje će pomoći ženi kod osnovnih vještina koje ne dobiva kroz ovo društvo i porodicu. ... Znači, od tih vještina, načina govora, pristupa, analize stvari, memorisanje govora razumljivog i za veći krug ljudi, je velika prepreka za stvarno liderstvo. I naravno, to što je nedostajuće je mreža koja ih podržava, i žena i muškaraca. Počevši od njene porodice, pa na dalje. (Intervju 11)

Mislim da je to jedna nepodržavajuća sredina u svakom smislu. Ja imam jedan plastičan primjer, ja kad sam došla sa 25 godina nepunih, sa magistarskim, nazad, nakon boravka u dvije zemlje, prva stvar koju su me pitali je: „Kad ćeš se udati?“. Ja mislim da te neke tradicionalne uloge koje društvo nameće ženama stvaraju jednu šizofreniju u ženi u određenom smislu, da žena koja je cijeli život ulagala u sebe i gradila se i kao osoba i profesionalno i u svakom mogućem smislu, da sad odjednom treba da bude jednako uspješna. Mislim da je to ključno, jednako uspješna, u jednoj sferi koja je potpuno drugačija. (Intervju 12)

Najvažnije prepreke? Mislim da su najviše u nama samima. Naš pristup i naš stav. Druga stvar je sistem podrške. Svaka žena koja hoće da ima porodicu, ako nema bolju polovinu (smijeh), koja je voljna da povuče jednako, to je, po mom mišljenju, najveći problem. (Intervju 13)

Prepreke opet idu iz porodice. Ukoliko ima prepreka u porodici, vrlo teško joj se baviti time. Sjećam se jedne tribine kad je S.N. rekla: „Iza uspješnog muškarca stoji uspješna žena, a iza uspjezne žene ili pokojni muž, ili razvedeni brak“. To je crna hronika (smijeh). Tako da ima prepreke u porodici, a može imati prepreke na radnom mjestu, u okruženju. Pitanje je kako ih prevazići. (Intervju 15)

Da je ove prepreke ipak moguće prevazići, pokazuje nam i primjer ispitanice (Intervju 1) koja je morala da transformiše najprije sebe, pa onda je došlo i do promjene u okruženju:

Koliko je ta moć ljudska jaka i slike koje stvaramo u podsvijesti, vjerujte da je ona izreka: „Čuvajte se svojih želja, mogu vam se ostvariti“ definitivno tačna. Ja sam kao djevojčurak sanjala da imam porodicu, da imam svekrvu i svekra, da budem dobra snaha, da ustanem u 4, da naložim vatru i sjedim pored šporeta dok ustanu, da ih čeka kafa, da mužu perem noge i to sam radila, vjerujte. Da budem baš ono što je baka od mene očekivala. Sve mi se ostvarilo, osim toga da su bili zadovoljni onim što radim i nikad nisam bila dovoljno dobra. Doživite strašne frustracije. Ja sam pokušavala po svaku cijenu promijeniti svekrvu, svekra i muža, da mi aplaudiraju „bravo, super si to uradila“, mislim, otkud mi to pravo? Zašto sam morala očekivati takav stav? Moje je da radim ispravno, a kako će neko reagovati, to je njegova stvar. U takvom stanju frustracije i nezadovoljstva imala sam zaista suicidalne ideje, jer nisam imala podršku ni muža ni bilo koga, a kad vidim da svojoj djeci kao žrtva nimalo nisam bila interesantna, stidjela su me se djeca iskreno, stidjela su me se kako govorim, kako se ponašam, vidjela sam da neke stvari suštinski i generalno moram mijenjati. Od takve jedne osobe, sad sam tu. Posmatrajući reakciju sad svoje lokalne zajednice i ljudi koji mi se obraćaju, jednostavno ne prepoznajem sebe, isto kao da se radi o nekoj

sasvim drugoj osobi. (Intervju 1)

Pored ovog unutrašnjeg faktora motivacije i odluke, postoje mnogi vanjski faktori koje ne možemo zanemariti. Ispitanica (Intervju 18) konstatuje da su prepreke **nedovoljna podrška države i porodice, te podjela rada koja je na štetu žena**, nudi određena moguća rješenja koja se odnose na **olakšice od strane države** i povezivanje i izgradnja **međusobne podrške žena** putem društvenih mreža i kontakata:

Mala podrška države, mala podrška porodice. Sad gledam generaciju svoje kćerke, one toliko drže dječake u podređenom položaju. Koliko god smo mi emancipovane, ova nova generacija je katastrofa. Mislim da se žestoko ide prema matrijarhatu i da muškarac gubi svoju muškost u budućnosti. Žene su toliko moćne, postaju sve moćnije, a ne znam na osnovu čega. Prepreka je i podjela rada u državi. Mislim da država treba da obrati više pažnje na socijalne institucije. Treba uvesti neke povoljne restorane, kao na Zapadu, da žena ne mora bar vikendom kuvati. Još je prisutna ljubomora žena, ali i muškaraca. Ljubomora muškaraca prema ženama je tradicionalna, a ljubomora žena prema ženama se može prevazići, jer je sve više liderki. Žene moraju međusobno razvijati osjećaj podrške, zajedništva, komunikacije, razmjene iskustava. Ja sam u toj mreži žena koja je bila u Zagrebu i koje su išle u Ameriku i stalno razmjenjujemo informacije, dijelimo iskustva. I to je nešto što ženama mnogo znači. A to žene mogu sa veoma malim ulaganjima, koristeći sredstva poput društvenih mreža. (Intervju 18)

Ova ispitanica takođe zapaža da se rodni odnosi mijenjaju u pravcu veće emancipacije mladih žena u odnosu na muškarce, te da su rodni identitet i uloge muškaraca prilično „ispražnjeni”, što je konstatovano i istraživanjem Rodni barometar u Srbiji: Razvoj i svakodnevni život (Blagojević Hjuson, 2013:176). Ispitanica vidi ovu neravnotežu kao nezdravu i problematičnu, iako u stvarnosti još uvijek ne možemo zapaziti ovakvo „žestoko” kretanje prema matrijarhatu, koji u našem društvu više predstavlja neku vrstu mita i zamišljene „prijetnje“ po muškarce, nego realnu promjenu rodni režima. Ispitanica (Intervju 20) takođe zapaža ovu promjenu u muško-ženskim

odnosima u privatnoj sferi i konstatuje da su prepreke i problemi za liderke povezani sa društvenom krizom, repatrijarhalizacijom i retradicionalizacijom:

Recimo, taj patrijarhat, pogotovo poslije rata. Tad se desila repatrijarhalizacija i retradicionalizacija, o tome je već dosta pisano i rečeno, znači, to je strašno. Tu i mediji kreiraju jednu sliku žene koja potpuno ne odgovara stvarnosti, koja žena mora da bude. Superžena, faktički, što je nemoguće, i da izgleda, pravi najljepše večere i da ima troje djece i da ima doktorat iz astronomije, to su ti neki modeli nemogući, neostvarivi. Mada, ja vidim neke promjene koje se dešavaju, pozitivne. Sve više vidim mladih očeva koji se aktivnije uključuju u odgoj djeteta, aktivniji su u nekoj privatnoj sferi. Ne mogu, a da ne vidim i to, pogotovo u jednoj gradskoj, urbanoj sredini. To nadolazi i to se mijenja. Naravno, postoje, to bi sociolozi trebalo da ispituju. Znači da ti prebrojiš koliko je to pozicija moćnih muškaraca, da vodiš s njima neke test-intervjue, pa bi vidio kako su oni, u stvari, ti gejtkiperi<sup>46</sup>, kočničari koji u životu ne daju da promišljaju drugačije. To je opet, ja ću reći, problem obrazovanja. Nećeš ti ništa riješiti tako što ćeš uspostaviti zakon, ti moraš kontinuirano raditi na jednom obrazovanju žene kao najveće marginalizovane grupe u društvu. (Intervju 20)

Upravo kada je riječ o „čuvarima kapija”, „kočničarima” i preprekama sa kojima se liderke suočavaju, ispitanica (Intervju 5) iznosi interesantno zapažanje da je **žena dobrodošla samo „ako ne remeti mir drugih”**: dakle, može žena da napreduje, ali do izvjesne granice koja ne ugrožava nikoga. Ona takođe ističe da postoji **mizogini stav o „pametovanju” žena** koji je ranije iznijela i ispitanica (Intervju 18). Ovaj stav iznosi i ispitanica (Intervju 7), koja smatra da je najveća prepreka „*u svijesti ljudi i u onom našem balkanskom primitivnom odnosu, da tako kažem, ‘ma pusti je, ona je žena, šta ona zna’*“. Svakako, liderstvo ne podrazumijeva mirenje sa situacijom, već prevazilaženje izazova, što se može postići nalaženjem adekvatne podrške i sljedbenika i podrškom i promocijom jednakih šansi:

---

46 Čuvari kapija, u smislu onih koji odlučuju da li će neko ili neka ideja dobiti prolaz ili ulazak.

Što se tiče prepreka, mislim da naše okruženje nije stimulatívno i da u jednom takvom okruženju, žena koja donosi te neke promjene susreće se sa osudom mikrozajednice, kao "šta se ona ima tu petljati, i bolje je da sjedi kod kuće", a s druge strane ima otežavajuće okolnosti u poslu, jer se vrlo često ne shvata ozbiljno. Znači, stvarno mora uložiti u sebe daleko više i da bude, ja bih rekla, daleko pametnija od muškaraca na istim pozicijama da bi bila barem jednaka i ozbiljno shvaćena. A onda opet to, ako je pametna, ako je argumentirana, opet ima problem, onda se kaže: „A, vidi je, bogati, ona nešto pametuje“. Znači, ona ni u kom slučaju nije super dobrodošla. Dobrodošla je ako puno ne remeti mir drugih. Ali ako počne da remeti mir drugih, onda apsolutno nije dobrodošla. Sad ono što jeste stimulatívno je što u takvom okruženju žena može da nađe one koji je podupiru, ljude koji vjeruju u njenu viziju i koji vjeruju da će ona njima pomoći da uspiju u životu i da se dokažu. (Intervju 5)

Ispitanica (Intervju 10) takođe smatra da je važno da se obezbijede **stvarne jednake mogućnosti**, u okviru kojih će se liderke izboriti za svoje mjesto. Ono što jeste problem je na koji način se shvataju jednake mogućnosti, a u stvarnosti početne pozicije nisu iste i žene se neoppravdano suočavaju sa „staklenim plafonom“:

Najvažnije je u datom momentu izboriti se da budete prepoznati i to je najbitnije. Problem je da imate iste mogućnosti. Ovdje je kompletna priča o istim mogućnostima sa dvije različite kategorije. Mislim, ružno je to reći, ali definitivno nas je neko svrstao na muški i ženski svijet. E, postoji muški i ženski svijet, mi ga sasvim lijepo prihvatamo, apsolutno ništa nije sporno, ali hoćemo da imamo iste mogućnosti. I ovo društvo mora obezbijediti ženama iste mogućnosti. Jer, pazite, ne možete vi ženama staviti stakleni krov, što je vrlo prihvaćen termin. Znači, eh, možeš ti biti vojnik, možeš biti policajac, vidiš zakon tebi to obezbjeđuje, sve je super, i onda vi idete, idete i osvrnete se, lupite glavom i vidite gore vrh, znate, neko stavio stakleni plafon. Zašto, zato što se želi zaštititi taj muški svijet. Jer oni hoće tu ekonomsku samostalnost i tu ekonomsku samostalnost žele da sačuvaju za sebe, što nije u redu, jer ako žena drži tri ćoška kuće, ona definitivno kao takva mora biti prihvaćena u društvu. Neko ko zna napraviti odnose unutar kuće

i voditi ekonomiju te kuće, pazite, naše žene uspijevaju da peru djecu, da ih šalju u školu, da ih ishranjuju, sa 100 KM mjesečno. One su te koje vode ekonomiju i sad neko kaže: „Ne može žena da vodi ekonomiju države”. Mi imamo od Boga dat prirodni sens da se brinemo, da dajemo maksimum sebe u toj brizi da bi drugima oko nas bilo bolje i to treba društvo da iskoristi. To treba društvo da iskoristi. (Intervju 10)

Opterećenje držanjem „tri ćoška kuće”, preprekama u porodici i nepriznatošću rada liderki, naročito u civilnom sektoru, prepoznaje i ispitanica (Intervju 19), koja jedini izlaz vidi u snažnoj motivaciji za promjene:

Prvo, radiš posao koji nije društveno priznat. Drugo, vrlo često žene liderke nemaju podršku unutar svoje porodice. Kad govorim o liderkama, govorim o i o političarkama i o liderkama u nevladinom sektoru, mi smo uvijek rastrzane zbog onoga da žena „drži tri ćoška u kući”, a on samo jedan pa ta tri ćoška ne ispuštaš, a na sebe tovariš još više obaveza i poslova i to je jako teško. Moraš imati snažnu volju i motiv da to radiš da bi to uspio. Ukoliko nisi motiviran, onda ne možeš ništa da uradiš. Prepreku može da predstavlja okruženje koje ne prihvata i nepoznavanje problematike kojom se baviš i moraš jako da se boriš. Ako kažeš da si feministkinja liderica, onda to, u najmanju ruku, znači da si lezbejka. ... Za mene je, definitivno, problem što, kad nešto postigneš, samo te vraćaju unatrag. (Intervju 19)

Ako je tačna izreka da žena drži tri ćoška kuće, onda društvo ne bi trebalo imati sumnje u njene sposobnosti, mada je ova izreka u stvari samo društvena konstatacija ženskog neplaćenog rada, koja opisuje realno stanje stvari ali i podsvjesno „uči” žene da je takvo stanje stvari „prirodno”. S druge strane, iskoračenje u javnu sferu je suočeno sa **neprihvatanjem da žena može biti uspješna** i privatno i profesionalno što, po mišljenju ispitanice (Intervju 6), svaka žena osjeća, bez obzira koliko napredovala. Ona iznosi i stav o superiornosti žena u upravljanju svakodnevnim situacijama i rješavanju svakodnevnih životnih problema. Ovaj stav nije neuobičajen, kako je već bilo riječi i u teorijskom dijelu o ženama i liderstvu:

Eto, to je taj uvriježeni odnos društva. Neprihvatanje da žena može biti lijepa i uspješna, da može da stigne da bude majka. Apsolutne prepreke koje se podrazumijevaju. Može žena da napreduje, ali je sigurno da ih svaka osjeća. A kad prestane to da osjeća, onda postane muško. Ma koliko se mi zalagale i bile ravnopravne, ipak mislim da su žene prosto inteligentnija, senzibilnija, vrednija bića. Zaista tako mislim, da je superiornost žene u činjenici da je taj matrijarhat prepustila patrijarhatu. Zato što smo superiornije. To muškarac ne može da uradi. Žena će uvijek da ode iz lošeg braka, da prepusti muškarca drugoj ženi, ona će uvijek da napravi žrtvu zato što će ona to nadoknaditi. I zato je žena liderki, direktorici, uvijek u krizi više nego kad je super. Žena drugačije priđe problemu, sasvim ga rješava, kompletno mu se posveti i žena može da radi pet radnji istovremeno. ... To prirodno spontano. Ta prirodnost, spontanost kojima žena vrši masu radnji, kod muškaraca je to drugačije. ... Muškarci su više skloni kompromisu, peglanju, uslugama, ja tebi, ti meni. To kod nas ipak teže ide. Teže žene pristaju na nemoralne ponude, a mi živimo u takvom vremenu. (Intervju 6)

Važan ograničavajući faktor i prepreka za liderke nalazi se i na **tržištu rada i ograničenim mogućnostima zaposlenja**, što je u BiH i okruženju zaista realan problem. Malo je realnih mogućnosti za posao, a kamoli za lidersku poziciju. Ovaj problem otežava ženama da se probiju u lidersku arenu i napreduju u skladu sa svojim mogućnostima i ovo je de facto situacija koja ometa jednake šanse i stavlja žene u neravnopravan položaj sa muškarcima:

Mislim da, prvo, na tržištu rada nema dovoljno prilika. Drugo, vrlo često u ovakvim organizacijama koje su napravljene tako da nema mnogo mogućnosti napredovanja. ... Mislim da je to velika prepreka. ... I na tržištu rada nije najsjajnija situacija, tako da se ljudi rijetko odlučuju da promijene poslove, mada primjeri ljudi za koje znam u posljednje vrijeme i to, interesantno, vrlo često djevojaka koje su se odlučile na rizik da napuste relativno siguran posao i počnu nešto novo, dosta su uspješne u tome. Mislim da nama možda fali i neka vrsta odvažnosti, mada i neke društvene podrške, političke. Prvo, vrlo često se politika miješa u privredni segment, a stanje u politici se, samim tim, odražava na privredu.



U svim segmentima društva imate muškarce kao dominantne na pozicijama na kojima se odlučuje, nekako to sve vuče jedno drugo. (Intervju 17)

Na koji način se ove prepreke i problemi mogu **prevazići i riješiti**? Neki od odgovora su već i navedeni kroz analizu prepreka i problema, a oni se mogu u najkraćem svesti na **obrazovanje i vaspitanje radi promjena patrijarhalnih obrazaca, privremene mjere države za obezbjeđenje jednakih šansi i aktivniji angažman žena na ostvarivanju jednakih mogućnosti**. Za ostvarivanje ovih ciljeva neophodno je graditi, između ostalog, leaderske kapacitete žena, i iznutra i spolja. U odnosu na istorijski relativno kratko vrijeme u odnosu na muškarce otkada žene imaju mogućnost obrazovanja, učešća u javnoj sferi i ekonomske samostalnosti, zapaža se veliki generacijski pomak, ali i dalje je neophodno insistirati na obrazovanju i promjeni svijesti, kako bi se nepisane patrijarhalne norme mijenjale:

Nema tu preko noći rješenja, to se nije razgradilo preko noći i ne može se sagraditi preko noći. Mi smo imali isto tu bitku s vjekovnim. Moja baka je prala noge svekru, a onda je moja mama otišla na univerzitet, to je obezbijedio socijalizam. Mi znamo šta se sve prije izdešavalo. Žene su prvi put poslije Drugog svjetskog rata dobile priliku za plaćeni rad van kuće i to je bila najveća emancipacijska gesta u istoriji žena na ovim prostorima. Šta se poslije desilo, sa ratom, tranzicijom, sa jednom sirotinjom, sa jednom otimačinom. Taj plijen još nije raspoređen. To su žene te gubitnice. M. i ja smo radile ono istraživanje, a ja stalno pričam o tom obrazovanju i potenciram koliko je ono važno, i onda odemo u to selo M. koje je 18 kilometara od B. Populacija žena fokus grupe, deset godina mlađe od mene, izgledaju 10, 15 godina starije. Šta je? One su završile osmi razred, nije puta bilo. Infrastrukturno im je, između ostalog, bilo otežano da one putuju u nekakvu srednju školu, da rade na sebi. Poudale se sa 15, 16, pogubile zube, muževi alkosi, standardna priča. Nema kuće koja ne pije, nema puta i sad te žene nemaju ni veš-mašinu. Znači, dotle je došlo, muž popi sve. I onda, kad kažu: „Kakvog biste muža – nek’ ne pije i ne tuče, dobro je”, kaže. I onda, gdje

je ona tu. Nje nema ni u peti. I opet ta ista žena kaže: „Znaš šta je, ja sam udovica, al' nekako mi je toplo oko srca kad vidim one muške cipele ispred kuće”. Šta to sad znači, koje su to metafore i koja su to razmišljanja? Onda uzmeš šta se dešava u medijima, uzmeš jednu tu situaciju gdje te žene liderke o kojima ti pišeš, koje možda jesu te liderke i sve to stoji, ali nisu osvijestile. Ti moraš imati osjećaj za zajednicu, za druge ljude. Ne može biti dobro meni samoj. To nije uopšte preko noći, to je težak put. OK, poštujemo pravila igre, samo da bismo ih mogli subvertirati. (Intervju 20)

Ispitanica (Intervju 7) takođe optimistično zapaža da se stvari mijenjaju i da se sve više smatra normalnim „*da se žene bave svim poslovima, od društvenog do političkog angažmana i da polako sve te prepreke ili se gube ili se ruši ta barijera o ženama da one ne mogu biti ništa nego samo za šporeta i za kuće*”. Važnost uspostavljanja dobrog društva i dobrog standarda naglašava i ispitanica (Intervju 6). Pojedine ispitanice su mišljenja da je prepreke moguće prevazići i da je za to neophodna podrška na „više frontova”, i to stvarna, a ne samo deklarativna. Ova podrška ide od obrazovanja, tržišta rada, ekonomije brige, drugačije organizacije političkog života, a u korijenu svega je promjena rodni odnosa. Ove ispitanice takođe smatraju da i same žene moraju prvenstveno da budu svjesne i da mijenjaju svoje stavove. Najsazetije je to formulisala ispitanica (Intervju 10):

Prvo, društvo ima obavezu da propiše kvote, da žene tretira ravnopravno kao i muškarce, a žene imaju obavezu da izgrađuju sopstvene kapacitete i da ne kažu: „Ja to treba da radim zato što sam žena“. Ne, ja to treba da radim zato što imam sposobnosti za to. (Intervju 10)

Ostale ispitanice kažu:

Prije svega, mora se stvoriti u društvu određena podrška, zaista realna, a ne samo deklarativna podrška. Ali to što bi se moralo stvoriti moralo bi stvarno da zadire i u obrazovanje, u ekonomiju, u podršku usavršavanju žena, podršku ženama koje rade, a koje su visoko obrazovane, da prebrode svoje kritične faze u životu kada moraju više da se posvete djeci. Da unutar svih struktura postoji

podrška, a ne prepreka zato što su one majke. Da nakon povratka na posao nema razlika u hijerarhiji i pozicioniranju, zato što su bile odsutne zbog porođaja, da se degradiraju u smislu pozicije i plate, da se prilagode društvena događanja i regule, u smislu održavanja sastanaka, kad su žene u politici. Da se prilagođavaju te stvari potrebama žena. Takođe, kada je u pitanju obrazovni sistem, jako je bitno da se sve ono što smo dosad učili na neki način iz korijena promijeni, šta je funkcija žene u društvu, šta je funkcija muškarca u društvu. Da djecu učimo da smo ravnopravni, da ne postoje muški i ženski poslovi, da imamo jednake mogućnosti i različite potrebe. ... Samo liderstvo se ne može posmatrati odvojeno kao podrška liderstvu i liderkama, već kao podrška ženi, izjednačavanje prava žena sa pravima muškaraca de facto, da bi liderke tu bile stvarno izjednačene sa muškarcima. (Intervju 3)

Imamo jedan segment, to je edukacija. Dobro uspostavljena i od civilnog sektora i od vladinog sektora. Jednim dijelom, zakonima, znači, takozvane privremene mjere, koje ja smatram neophodnim. Ja to uvijek kažem. ... Neće se same žene naći na mjestima odlučivanja, zato što je to pitanje moći i politike, nego će se naći tamo samo ako postoje proaktivne privremene mjere koje će ih dovesti tamo, osnažiti i dati im znanje i vještine da one same prepoznaju šta to znači za njih i za njihovu obitelj dodatnom participacijom u nekoj komisiji i sve ostalo. Također mislim da je vrlo bitno da se počinje maltene otkad su u stomaku, pa na dalje, i da je vrlo važno da prestanemo pričati da postoje ženska pitanja i pitanja društva. Za mene je veliko pitanje društva da li je neka ulica osvjetljena, da li postoji nasilje nad ženama ili ne postoji, da li je spriječeno ili pravilno kažnjeno, i tako dalje, i tako dalje. Znači, smatram da je neophodno da se počne pričati o pitanju društva, a ne ženskim pitanjima. (Intervju 11)

Što se tiče samih žena, njihovom edukacijom. Ali ne samo žena, nego od malih nogu, staviti djevojčice u istu poziciju sa dječacima. To je način kako ih učiš da same misle o sebi i koja im je uloga u društvu. Još uvijek djevojčicama kupujemo lutke, dječacima autiće, to je sam način ponašanja odraslih u tome. A to isto važi i za dječake. Mislim da je nama veći problem što su žene na neki način evoluirale, a muškarci ostali na istom, patrijarhalni sistem

u kojem se zna ko je gazda u kući i onda imaš problem da nađeš nekoga ko razumije da to baš i nije tako. Jedino što možeš tom nekom edukacijom i svojim stavom. (Intervju 13)

Koji su još uslovi neophodni da bismo imali više žena liderki? Kako je i ranije bilo riječi, a prema mišljenju pojedinih ispitanica, veoma je važno ostvariti **podršku iz neposredne okoline**, konstantno se **obrazovati**, igrati **pošteno** u svakom trenutku i ostvarivati **saradnju i umrežavanje**:

Ja u suštini mislim da se svaka žena liderka, ma koliko razmišljala globalno, treba orijentisati ka tom svom mikrokosmosu koji joj daje potporu. Meni je drago, recimo, kada djevojka koja je revizorka, počela je kod nas da radi, šalje mi poruku „najboljoj šefici”. Samo saznanje da sam ja pomogla nekoj osobi da se izgradi i da pri tome ona cijeni moj doprinos njenom razvoju, mene kao liderku osnaži i daje mi motiv da nastavim. I mislim da je to nešto što ženama liderkama u stvari puno znači. Ta neka direktna potpora, i direktno priznanje, i ti mali znaci podrške. Pa i u svakodnevnom životu, hoće li neko oprati suđe dok vi ne dođete kući, to je podrška. Hoće li neko reći: „Ti si danas puno radila, sjedi, odmori se, ja ću”. To je isto podrška, a ta podrška dolazi iz mikrokosmosa. Ja mislim da su rijetke liderke koje hrani podrška širokih narodnih masa. Mislim, da sam ja političarka, otkud ja znam da li neka žena iz nekog sela u zapadnoj Hercegovini mene podržava ili ne podržava. Ali ako ja dođem kući umorna, i ako mene moje vlastito okruženje podržava, ako mene moji vlastiti uposlenici podržavaju, e to je ono što mi daje snagu. (Intervju 5)

Saradnjom. Definitivno saradnjom. Ne samo isključivo sa ženama, nego sa svima koji prepoznaju da smo svi ljudi, bez obzira na rasu, vjeru, ne znam. To je meni nekako normalno. (Intervju 14)

Mislim da su društvene mreže velika inovacija da žene mogu razmijeniti iskustva, dati savjet ili navesti primjere dobre i loše prakse. To je danas vrlo moćno sredstvo, a dosta žena ga ne koristi. Onda edukacija, ja sam uvijek za obrazovanje. Bitno je cjeloživotno obrazovanje, danas je vrijeme tako brzih promjena da žena, bez obzira na to kakvu ima diplomu, mora da shvati da ta diploma ima

svoj vijek upotrebe koji se sve više skraćuje i da mora stalno da se obrazuje. Obrazovanje, društvene mreže i prevazilaženje osjećaja konkurencije, jer kod nas nije razvijeni kapitalizam. ... Mislim da žena treba da bude uključena u sve ženske asocijacije.... Ko god ide pojedinačno, on propada. (Intervju 18)

Na koji način same liderke mogu inicirati ove promjene? Prema mišljenju ispitanica, proces izgradnje liderstva iznutra mora da počne **ličnom promjenom: suočavanjem sa problemima, prihvatanjem odgovornosti i izazova, spremnošću na uklanjanje prepreka i aktivnim mijenjanjem vlastite stvarnosti:**

Suočiti se jednostavno sa svim onim što vam život donese. Nema drugog načina. ... Hrabrost nije odsustvo straha, već suočiti se sa strahom i riješiti problem. Bog nam nikad neće dati iskušenje koje ne možemo ponijeti. Svaki problemi postoje da bi se rješavali i to je to. (Intervju 1)

Mislim, pre svega, osveščavanjem žena da njihove uloge mogu biti kompleksnije. Ne znam pod čijim uticajem, ali čini mi se da je jako malo žena spremno da budu liderke. Mnogo manje žena nego što je muškaraca. Koju god bih pitala, svaka će reći: „Pa ne zanima me”, svaka druga će to reći. Sva treća će reći: „Pa i ne znam to da radim”, tek svaka sedma, osma da je spremna da pokuša. I to najčešće samo zato što je plata veća. Čini mi se da je samo taj materijalni faktor, a ne ljubav prema pozivu. E, to je ono što meni, recimo, smeta. Liderka koja voli svoj posao, koja želi da napreduje, a ništa ne mora da ugrozi, baš ništa ne mora u porodici da ugrozi, u svom ličnom životu, mislim da ne mora. (Intervju 2)

Mislim, upravo spremnost da se rizikuje. Mislim da je najveći rizik da nikad ne rizikuješ, da to sve više postaje pravilo i da je sve manje pozicija na poslu i u karijeri koje možete zauzeti i bojati se za tu stolicu, a ništa ne raditi da tu stolicu zadržite. Što ja kažem, stolica je sve manje, a muzika sve brža. Nekako vas društvo i posao primoravaju da stalno jurite na neke pozicije, a ukoliko sebi stvarate neku alternativu, ukoliko ulažete u sebe, a sve je postalo rizično osim nekog znanja koje nosite i iskustva, onda je sve lakše. Mislim da se sve više radi na tome. Mislim da tu puno znači i obrazovanje, formalno i neformalno, mislim da je djeci sad znanje

mного dostupnije zbog interneta pa čak i ovog liberalizovanog viznog režima sve je više mladih koji odlaze u inostranstvo da studiraju, mislim da će donijeti neko novo znanje koje će sigurno u narednih desetak godina pokazati neke vidljive rezultate. Mislim da je manjkavost, odnosno možda ja nisam upoznata, nepostojanje nekih konkretnih studija po tom pitanju zato što su i stvari koje čitate u medijima iz tog domena, u stvari, nagađanja. Tako da, ako bi bio neki sistematičniji i naučni pristup nekim problemima, to je već dobra osnova da se, korak po korak, nešto uradi. Skloni smo da zaključujemo samo na osnovu svog primjera, a ne znamo kakva je slika negdje drugdje. Možda je tu negdje ključ i rješenje tog problema. (Intervju 17)

Kako se može zaključiti, širok je spektar načina kako se prepreke i problemi mogu prevazići: od promjena društvenih okolnosti, pa do individualnog djelovanja („*ili jesi ili nisi lider*”). Ovo potvrđuje i mišljenje Cikotića koji takođe smatra da na liderstvo utiče niz uticajnih društvenih faktora (tradicija, dnevne politike, međunarodni odnosi) koji će u određenom trenutku omogućiti ženama da preuzimaju liderske pozicije u većem broju i uticaju. U toj činjenici on vidi „*jednu vrstu zakonomjernosti u smislu pomjerenja mentalnih granica i prilagođavanja našeg ambijenta sa spremnošću da žene vidi u aktivnijoj ili proaktivnijoj društveno relevantnoj ulozi uključujući najodgovornije liderske pozicije.*” On takođe smatra da je važno njihovo individualno djelovanje, ali i da je proces promjene društvene svijesti teško mijenjati. U toj promjeni, liderstvo ima ključni uticaj, jer predstavlja izazov promjene koji se i nalazi u samoj suštini liderstva:

To će u dobroj mjeri zavistiti od njih, ali će to zavistiti od jednog ukupnog procesa. Kad se govori o ovoj vrsti promjena, onda je jako bitno imati u vidu činjenicu da se u sferi ovih promjena sve mijenja lakše, nego mentalitet ljudi. Promijenjećemo zakone, uvesti kvote, propisati potreban broj pozicija koje moraju biti pokrivena ženama, ali mentalitet ostaje, a to je prisutno u mnogim drugim stvarima. To je psihološka zakonitost. Ovdje je jako bitno da žene shvate da su one akter i nosilac te promjene. Ali, da biste promjenu trajno institucionalizirali, vrlo je bitno

da muškarci shvate da će, prihvatanjem te promjene, i oni imati koristi. I muškarce morate motivirati da učestvuju u toj promjeni da institucionaliziraju, a žene moraju preživljavati svojom sposobnošću da se nose sa izazovom, jer liderska logika razumije da se promjene ne vrše radi kratkoročnih dnevnih efekata, nego se neke promjene čine da bi proizvele dugoročan, višegodišnji ili višedecenijski efekat. Koliko god taj efekat treba da traje, toliko treba da bude prisutna i sposobnost liderstva da brani trajanje tog efekta. Neko se odluči da sprinta na maratonu, naravno, taj nikad ne dođe do kraja. Zato je i za lidere jako bitno da izaberu tempo. Ako nemamo tu sposobnost, onda nemamo ni lidera. Liderstvo mora da pretpostavi prepreke i izazove s kojima će se suočiti i da na sve od njih ima adekvatne odgovore. (Intervju, Cikotić)

Iz svega navedenog u ovom poglavlju mogu se izvući sljedeći osnovni zaključci:

- Ulazak u svijet liderstva često se dešava **sticajem okolnosti**, koji možemo zapravo nazvati **neočekivanom šansom**. Ispitanice nisu inicijalno težile niti planirale da se afirmišu kao liderke, ali je taj sticaj okolnosti (poslovnih, društvenih) njih izbacio u orbitu i **one su zbog svojih ličnih osobina i vrijednosti dobile šansu da se pokažu**. Za neke od njih je to bila **logična stepenica u napredovanju** korak po korak u hijerarhijama u kojima su zaposlene, a za neke od njih je liderska inicijativa nastala **nezadovoljstvom predašnjim poslom ili stanjem**, koje ih je motivisalo da **osmisle i sprovedu određene promjene**.
- Za ispitanice je karakteristično da posjeduju **viziju, otvorenost za nove ideje, crtu kreativnosti i entuzijazma, visoku radnu energiju, nemirenje sa učmalošću i stagniranjem u poslu ili u društvu i samopouzdanje**.
- Najvažnije za ispitanice na liderskim pozicijama je **predani rad, proaktivnost, zalaganje i stalno obrazovanje (formalno i neformalno)**, kao elementi koji su ključni da bi one, kao autsajderke u muškom svijetu etabliranih lidera zauzele i održale svoje lidersko mjesto. Na taj način, one

postaju ozbiljno shvaćene i prihvaćene kao liderke.

- Kada je u pitanju **odnos prema poslu i funkciji** koju obavljaju, gotovo sve ispitanice ističu **visok stepen odgovornosti, predanost i bezrezervno zalaganje**. Zanimljivo je i da im novac nije bio primarni interes, kao i da **ne doživljavaju sebe kao isključive liderke ili šefice**. Liderstvo u ovim slučajevima nije samo po sebi cilj, već prirodna posljedica njihovog rada i vjere u svoje ideje. Neke od ispitanica ističu **strogost prema sebi u pogledu posla, tačnost, inovativnost, perfekcionizam i potrebu da se zadrži realan odnos prema okruženju i prema stvarnosti**.
- Da bi žena bila dobra liderka, prema mišljenju ispitanica, najvažniji su **vizija, vjera u sebe i lično samopouzdanje, znanje, vođenje ličnim primjerom, uvažavanje i slušanje drugih, balans razuma i emocija, stabilnost i lična autentičnost (da je liderka ono što jeste i da ne pokušava da bude nešto što nije)**. Takođe je od izuzetno velike važnosti **da liderke nauče da dijele moć i da grade liderstvo drugih žena**, jer se na taj način obezbjeđuje kontinuitet. Može se konstatovati da se ove osobine i prakse mogu smatrati univerzalno bitnim za sve lidere, bez obzira na njihov pol.
- Kada su u pitanju razlike između žena i muškaraca lidera, ispitanice najčešće ističu da je glavna razlika u tome što je **ženama liderkama teže**, čime se u stvari dokazuje teza da su **muškarci u svijetu liderstva etabrirana grupa**, odnosno da se podrazumijeva da su **oni sposobni biti lideri**, dok su **žene kao autsajderke prinuđene da to dokazuju**, što je za njih veoma zahtjevno i psihički i fizički, s obzirom na opterećenje okoline rodnim predrasudama i realno opterećenje žena u privatnoj sferi. Liderke moraju stalno biti na oprezu i stalno **potvrđivati da zaslužuju poštovanje**, što je opet karakteristično za autsajderke u svijetu liderstva: **stalno dokazivanje da su jednake, uz stalnu opasnost od pada**, jer se greške mnogo teže ili nikako ne praštaju. Mnogo češće su liderke **pod lupom javnosti** i predmet su



**oštrijih kritika.** Njihov javni kredibilitet, bez obzira na kompetencije, često zavisi od njihovog **bračnog statusa i roditeljstva**, što nije na isti način primijenjeno na muškarce lidere. Prema mišljenju ispitanica, postoje i određene razlike u **načinima vođenja** odnosno liderskim praksama žena i muškaraca lidera: načini rješavanja sukoba, emocionalnost (žene su sklonije emocijama), fokus na cilj (muškarci) ili na sam proces (žene), kao i mehanizmi kojim dijele moć.

- Kada je u pitanju **komunikacija sa saradnicima i drugim ljudima važnim u obavljanju posla**, većina ispitanica je mišljenja da komunikacija treba da bude **iskrena i otvorena i u radnoj sredini i van nje**, sa što manje svađa, odnosno **da se konflikti rješavaju na miran način**, te da se u radnoj sredini stvori **atmosfera u kojoj će vladati red, ali i određen stepen prisnosti** svih članova kolektiva i **brige za njih** u cjelini, i privatno i u poslu.
- Da bi žena uopšte mogla biti liderka, ona mora imati sljedbenike i podršku. Za svaku liderku je veoma važno graditi **podršku na više „frontova“: u porodici, u radnoj sredini i u široj zajednici**, u zavisnosti od same liderske pozicije. Ta podrška, i ako na početku ne postoji ili nije masovna, može postati vremenom veoma značajna i kvantitativno i kvalitativno. Najčešće, liderke podršku ostvaruju **u neposrednoj okolini**, odnosno u roditeljskoj i svojoj porodici. Za ispitanice je naročito bitna **podrška supruga ili životnog partnera** koju mnoge od njih smatraju najvažnijom. Kada je u pitanju podrška kolega u radnom okruženju i prijatelja, ispitanice najčešće navode da se radi o **podršci kolega i saradnika**, koja se manifestuje kroz **poštovanje, uvažavanje, razmjenu znanja, pružanje pomoći u problematičnim i kriznim situacijama**. Pojedine ispitanice navode kao izuzetno važnu **podršku nadređenih**, u slučaju kada ih imaju, jer im je ta vrsta podrške omogućila **slobodu ideja i postupanja i promovisanje njihovog rada**. Neke od ispitanica su navele izuzetan **značaj podrške**

**kolegica i prijateljica**, kao nešto što je za svaku ženu jako važno, a čime se grade **ženske mreže podrške, stvaranje ženskih uzora i međusobna solidarnost**. Kada je u pitanju podrška lokalne i šire zajednice, pojedine ispitanice ističu da se ova podrška odnosi na **glasače** (one koje su u politici), **podršku javnosti aktivnostima** koje liderke sprovode, kao i **međusobnu podršku između žena u politici i žena u civilnom društvu**.

- Međutim, pored ove opisane podrške, liderke se suočavaju veoma često i sa **ometanjima** na različite načine. Jedan od veoma čestih mehanizama ometanja je **trač**, ogovaranje i različito konstruisanje priča, kao **posredan oblik napada** na nekoga. Ove priče mogu da se plasiraju u radnoj sredini, u lokalnoj zajednici, ali i preko medija, što može biti veoma štetno. Veoma značajan mehanizam ometanja su **ljudi**. Naime, ljudski faktor u radnoj sredini je jedan od najsloženijih i od najviše značaja za uspjeh ili neuspjeh. Jedan broj ispitanica ističe problem **ometanja od strane neradnika** i ljudi koji ne žele da se trude, omalovažavaju i marginalizuju posao koji treba da se uradi i opiru se promjenama. Pored njih, ometači su uvijek i određene **lobističke grupe, pojedinci grupe na vlasti ili na uticajnim pozicijama**, kako tvrde neke ispitanice, koje imaju drugačiju vrstu interesa. U nekim slučajevima za ometanje se koriste „ad hominem” načini, odnosno napada se na ličnost i privatnost ispitanica. Neke ispitanice osnovna ometanja vide u **patrijarhalnim rodnim režimima i odnosima**, koje smatraju ograničavajućim, naročito u manjim sredinama. Međutim, iako su ometanja sastavni dio svakodnevice svih liderki, ona ih ne moraju spriječiti da ostvare svoje ideje i ciljeve, naprotiv. Na taj način se **mehanizmi ometanja transformišu u izazove, odnosno postaju podsticaj na unapređenje**.
- Prema mišljenjima ispitanica, okolina od njih očekuje i vidi ih kao osobe koje **mogu sve**, za koje **nema prepreka**, koje stalno

imaju određenu **inicijativu, energiju i lakoću rješavanja problema** i na koje se drugi mogu u potpunosti **osloniti**. Od liderki se očekuje **komunikativnost, odgovornost, znanje u poslu, pravednost, objektivnost, dobre namjere, iskrenost i kolegijalnost**, kao i **spremnost da povuku naprijed**. Drugi ih vide kao **osobe sa kredibilitetom, prepoznatljivošću i povjerenjem javnosti**.

- Osim određenih pozitivnih i negativnih očekivanja i stavova okoline, dio okoline i okruženja ispitanica predstavljaju njihovi **konkurenti**. Ta konkurencija, kao jedna vrsta „takmičenja”, nekada je **otvorena**, nekada **prikrivena**. Najčešće, konkurencija se pojavljuje u smislu **takmičenja za resurse**. Međutim, često je prisutna **nelojalna konkurencija**, gdje su načini borbe nekorektni i prljavi. Veoma je bitno da su liderke **svjesne svoje konkurencije** i da u svakom trenutku znaju šta se dešava, ali se takođe može zaključiti da se njima na duži rok više isplati da se bore pošteno, jer im to vremenom donosi **određene prednosti, uvažavanje i satisfakciju**. Ovo potvrđuje važnost **postepene izgradnje ličnog i profesionalnog kredibiliteta liderki** koji će ciljati na dugoročni opstanak, za koji je takođe od izuzetne važnosti stvaranje „**sigurnosne mreže**” u smislu **većeg dijapazona i raspona poslova i stručnih kompetencija**, koja može biti od velikog značaja liderkama za otklanjanje straha od konkurencije i stvaranju osjećanja opuštenosti, jer se ne boje gubitka pozicije. Ovakva „sigurnosna mreža” sigurno predstavlja još jednu bitnu strategiju opstanka liderki, jer im omogućava da se brzo snađu i pozicioniraju, u slučaju kada više nisu na liderskoj poziciji. Takođe, analizom **rodnih odnosa u pogledu konkurencije**, može se uočiti da muškarcima veoma **teško pada da u direktnu konkurenciju dođu sa ženom**, pa se onda koriste i nedozvoljenim sredstvima i mehanizmima trača kako bi umanjili negativan efekat te konkurencije po njih. U tom slučaju će se ženi, ako ne postoji nijedan profesionalni razlog, tražiti neki

stvarni ili još češće **izmišljeni razlog** koji ulazi u domen **interpersonalnih odnosa i privatnosti žene**, kako bi se time ona **diskreditovala i uklonila kao konkurencija**. Najčešće se žena diskredituje preko izmišljenih ili stvarnih povezanosti sa određenim muškarcima, bez obzira da li ove povezanosti bile privatne ili profesionalne prirode. Problem neloyalne konkurencije, podmetanja i nepodržavanja naročito se vidi u politici, kao i problem da ne samo da muškarci ne podržavaju žene, već i da **žene, iako i same autsajderke, veoma često kritikuju i ne podržavaju druge žene**. Međutim, sama konkurencija ima i pozitivnu stranu, koja predstavlja **podsticaj na izvrsnost**, ali, prema mišljenju ispitanica, društvo još uvijek **nije dovoljno zrelo** da prevaziđe neloyalnu konkurenciju i nefer borbu u kojoj je važnije sve drugo osim profesionalnosti, znanja i stručnosti. Za prevazilaženje ovakvih pojava, potrebno je **napore usmjeriti na konkretne situacije i probleme, a ne protiv ljudi**. Nasuprot konkurenciji kao takmičenju, pojedine ispitanice smatraju da konkurencije kao takve nema, već su usmjerene na **saradnju kao daleko svrsishodniji način preživljavanja**. Saradnja se u ovom smislu vidi kao prostor u kojem ima mjesta za sve, podsticaj i podrška jedni drugima, ali i prakticiranje fer borbe, u kojoj će se cijeniti i vrednovati sposobnosti i zalaganje.

- U ovom dijelu se može izdvojiti i nekoliko ključnih strategija opstanka liderki: **stvaranje realnog autoriteta tako što se na precizan, pažljiv i argumentovan način izražavaju stavovi i stiče poštovanje okoline i drugih lidera; izgradnja timskog rada i podsticanje liderstva u najbližem okruženju; podjela moći sa drugim ženama; organizacija porodičnog života i usklađivanje privatnog i profesionalnog; „sigurnosne mreže” u smislu većeg dijapazona i raspona poslova i stručnih kompetencija**. Sve ovo su strategije koje liderkama omogućavaju da se održe, opstanu i napreduju na liderskoj sceni, bilo formalno bilo

neformalno, odnosno drugim riječima da „trče maraton”, a ne „sprint”.

- Sa navedenim u vezi, a da bismo mogli shvatiti šta se sve dešava u leaderskoj areni, važno je bilo analizirati različite **konkretne primjere i situacije**, prijatne i neprijatne kroz koje one prolaze i koje daju važan **uvid u stvarnost** liderki kod nas. Neprijatne situacije koje su ispitanice izdvajale kao bitne mogu se svrstati u nekoliko domena: situacije u kojima su bile politički ili na drugi način ružno **napadane od strane muškaraca, od strane drugih žena, doživljavale napade u medijima zbog svog rada, omalovažavanje i marginalizovanje, u pojedinim slučajevima ozbiljne prijetnje, kao i različite vrste seksualnih provokacija**. Ispitanice ističu da su se naučile nositi i živjeti s takvim situacijama, ali svakako smatraju da to ostavlja izvjesnu dozu stresa i nepotrebnog trošenja energije na negativnosti. Međutim, kako same ispitanice navode, bilo je i vrlo zanimljivih situacija, u kojima su dobile **podršku i priznanje za svoj rad, neočekivanu pomoć i određenu vrstu satisfakcije**, što u konačnici „poravnava” i negativna iskustva.
- Ovo nas dovodi do jednog veoma važnog pitanja u ovom istraživanju: **kakav je odnos društva prema ženama na leaderskim pozicijama?** Ispitanice se uglavnom slažu da je ovaj odnos društva prema ženama na leaderskim pozicijama još uvijek izrazito **patrijarhalan**. Okruženje **nije stimulativno** za žene liderke i da tu postoje prepreke koje su prvenstveno zbog **predrasuda da je ženama mjesto u privatnoj sferi i višestrukog opterećenja žena** brigom o drugima i neplaćenim radom, uz plaćeni ili leaderski rad, ali postoji i **odgovornost žena** za svoj položaj, u pogledu preuzimanja odgovornosti i stvari u svoje ruke. Prema mišljenjima ispitanica, društvo mora imati **privremene posebne mjere** kojim će podsticati napredovanje žena, a **da se žene moraju prihvatiti svoje odgovornosti i zauzeti**

**dio moći koji im pripada.** To bi bila stvarna emancipacija u kojoj se žene na liderskim pozicijama ne dešavaju kao „primjerci”, već se pripremaju i stvaraju sopstvene kapacitete da preuzmu pozicije koje im pripadaju po sposobnostima i zalaganju.

- U najkraćem, najvažnije prepreke i problemi liderki su povezani sa rodnom neravnopravnošću. Oni se mogu prevazići **obrazovanjem i vaspitanjem radi promjene patrijarhalnih obrazaca, privremenim mjerama države za obezbjeđenje jednakih šansi i aktivnijim angažmanom žena na ostvarivanju jednakih mogućnosti.** Za ostvarivanje ovih ciljeva neophodno je graditi, između ostalog, liderske kapacitete žena, i iznutra i spolja. Prema mišljenju ispitanica, same žene mogu inicirati ove promjene procesom izgradnje liderstva iznutra koji mora da počne **ličnom promjenom: suočavanjem sa problemima, prihvatanjem odgovornosti i izazova, spremnošću na uklanjanje prepreka i aktivnim mijenjanjem vlastite stvarnosti.**

#### *IV.6.3 Privatno/javno: dinamika svakodnevice*

Prethodna poglavlja istraživanja bavila su se pitanjima kako se gradi liderstvo žena i na koji način se one profilišu i opstaju u javnoj sferi. Međutim, njihova postignuća, podrška i važan izvor i trošenja i obnavljanja nalazi se u njihovoj svakodnevici, u privatnoj sferi u kojoj su one same kao ličnosti, članovi njihovih porodica, prijatelji i druga lica, hobiji ili stvari koje su liderkama važni. Ovaj aspekt nije nešto što je bitno samo ženama, u maniru uobičajenih pitanja kroz medije kako se usklađuje privatno i poslovno, već je ovaj segment bivstvovanja veoma važan sa stanovišta sagledavanja snaga i slabosti, prepreka i mogućnosti za razvoj liderstva žena.

Svakidašnjica, kao dinamičan prostor u kojem osoba realizuje sve svoje uloge, mnogo je šira nego samo javna sfera u kojoj se najčešće vidi liderstvo žena. Liderka je mnogo više nego samo ona slika

koju o njoj imamo iz javnosti, odnosno iz njene uloge u toj sferi života. Svakidašnjica posreduje između osobe, njenih potreba i društva i ona podrazumijeva različite konstante: potrebe, resurse, tehnologiju, organizaciju, aktivnosti i zadovoljenje potreba. Pokretač svakodnevnog života su potrebe (primarne i sekundarne, biološke i društvene), a za njihovo zadovoljavanje potrebni su resursi (ljudski: energija, znanje, sposobnosti, vrijeme, emocije, nagoni, zdravlje, moć, ugled itd; ne-ljudski: prihod, imovina, energija, okolina, informacije, tehnologija). Da bi resursi zadovoljili potrebe, neophodna je aktivnost, kroz rad (dobrovoljni i prinudni) i ne-rad (emocije, komunikacija, dokolica). Karakteristike zadovoljenja potreba predstavljaju životni stil, a samo zadovoljenje potreba stvara nove potrebe, potrebe na višem nivou, ili obnavlja stare, čime se stvara novi ciklus. (Blagojević, 1997:58-60). U svakidašnjem životu uspostavljaju se odnosi među ljudima, koji predstavljaju stvarna ponašanja (Blagojević, 1997:61). Oni su obilježeni emocijama, brigom, biološkom reprodukcijom, porodičnim odnosima, brigom o drugima, vaspitanjem novih generacija, pregovaranjem na svakodnevnom nivou, i ovi odnosi, uz životne potrebe, osjećanja, želje, odluke, ciljeve, rad, slobodno vrijeme, zadovoljstvo, zdravlje, stres, i mnoge druge elemente čine dinamiku životnih ciklusa. Stoga, sam svakidašnji život nam daje izuzetno vrijedne uvide u stvarnost (koja se često opire teorijama) i kao takav je sve važnije područje posmatranja i proučavanja. Iz ovih razloga, u istraživanju o liderkama bilo je neizbježno obuhvatiti i ovaj aspekt i steći određene uvide u svakodnevnicu ispitanica, njihove odnose sa članovima porodice, neplaćeni rad, brigu o drugima, kako provode slobodno vrijeme, kako pregovaraju u privatnoj sferi, da li imaju konflikt uloga i kako ga rješavaju te da li i na koji način izloženost naporima i stresu u javnoj sferi ima uticaja na njihovo zdravlje, što takođe može biti jedno od važnih područja podrške liderstvu žena.

Tipična svakodnevica ispitanica obilježena je **radom**, kako na poslu, tako i kod kuće. Ispitanice provode u plaćenom radu najmanje osam časova, ali često i mnogo više, što uz rad u kući, čije trajanje najčešće

procjenjuju na dva do tri sata dnevno (neke i pet sati dnevno), predstavlja **veliko radno opterećenje**. Ovo radno opterećenje realno smanjuje njihovo vrijeme za porodicu i za sebe. Njihov radni angažman je intenzivan i zbog njihove liderske pozicije, koja ih navodi da mnogo vremena, pa i u toku rada na kućnim poslovima, provedu **razmišljajući o poslu**, o problemima koje treba riješiti ili novim idejama koje žele sprovesti, kako je to opisala ispitanica (Intervju 3):

Kad dođem s posla, jako puno vremena nekad nesvjesno provedem u razmišljanju o nekom problemu koji treba da razriješim, a vezan je za posao. Često ja tako razmišljam o mnogim stvarima kako bih i šta bih. Ne kažem da je to ono da ja nemam šta da radim kod kuće, pa ću ja sad sjesti i malo razmišljati kako bih ja to riješila što nisam stigla na poslu da odlučim. I uvijek je pored mene neki notes ili blok gdje ja zapisujem stvari da ne bih zaboravila to što mi padne na pamet (smijeh). I više mi to koristi nego ono što na poslu zapišem od nekih stvari, jer na poslu ne mogu da imam tu koncentraciju, da strateški neke odluke i neka razmišljanja češće donesem kod kuće nego na poslu. (Intervju 3)

S druge strane, postoje i mišljenja ispitanica da je mnogo važnije **razdvojiti posao od privatnosti**. Ispitanice (Intervju 6 i 7) ističu da su sklone maksimalno racionalno iskoristiti radno vrijeme i da posao nikada ne nose kući. Ispitanica (Intervju 4) ističe da joj je miješanje posla i privatnog vremena postalo i opterećenje, zbog kojeg se osjeća kao da nije u punom kapacitetu ni na poslu, ni u domu:

Vrlo često se zna desiti, u posljednje vrijeme mnogo više, i to ću vrlo brzo izbaciti, čvrsto sam odlučila, donesem svoj laptop i počnem da nešto radim, pa malo televizor, pa pričamo, pa niti sam pametno nešto uradila, niti se družila s porodicom, a sjedim do neka doba. (Intervju 4)

Ispitanice koje žive na selu, ili u kući sa okućnicom i zemljom, ističu dodatno fizičko opterećenje radom u domaćinstvu. Dio ispitanica obavlja poslove u domaćinstvu **samostalno i sa ostalim članovima porodice** (suprug, djeca), a dio ispitanica ima **plaćenu pomoć u kući** (angažman žena za kućne poslove, svakodnevno ili povremeno), što one smatraju neophodnim olakšanjem i omogućavanjem da



time oslobode više svog vremena i svojih resursa za plaćeni posao. Zanimljivo je i napomenuti da ispitanice većinom smatraju da im supruzi „ne pomažu”, nego da obavljaju **svoj dio obaveza** u kući i domu, što je značajan pomak u svijesti javnosti koja još uvijek smatra da je rad u kući obaveza žene. Ono što ispitanice smatraju važnim je **balans** privatnog i profesionalnog:

Kad je žensko lider, mora neko malo više da preuzme brigu. Možda je bila sreća što je muž malo više imao slobodnog vremena, pa je on više brinuo o porodici i o djeci, ali mislim da se mora posvetiti mnogo više vremena. Žena kad je lider, ako se samo tome posveti i zapusti porodicu, onog trenutka kad ne bude više lider, shvati da je napravila grešku. Tu treba naći balans i šteta je ako se taj balans ne nađe. (Intervju 8)

Ono što u ovom segmentu može biti problematično je **izdvajanje slobodnog vremena koje ispitanice imaju samo za sebe**. Jedan dio ispitanica ističe da nemaju dovoljno vremena za sebe i svjesne su da to i nije dobro, dok druge ističu da ga imaju, da su ga sebi uspjele stvoriti. I jedne i druge dijele mišljenje i da je to veoma važno da bi žene mogle da se regenerišu i poboljšaju svoje psihičko i fizičko zdravlje. Kako to kaže ispitanica (Intervju 8): „*U principu, žena lider mora sebi dnevno posvetiti sat vremena. Kako, ne znam, ali to je moj savjet, jer ako ne nađe tih sat vremena za sebe, ona je napravila sebi problem.*” Slobodno vrijeme koje imaju, ispitanice najčešće provode čitajući, baveći se fizičkim aktivnostima van kuće i u prirodi, družeći se sa prijateljicama i prijateljima, putujući, njegujući kosu, lice i tijelo i u šoping. Ispitanice najčešće crpe zadovoljstvo iz porodice i iz pomenutih slobodnih aktivnosti. Jedna ispitanica vozi auto-reli i to joj je veoma značajan hobi. Ova ispitanica ističe i značaj **spavanja**, odnosno **odmora**, što je takođe bitno jer ispitanice često navode da rano ustaju i kasno idu na spavanje, odnosno nedovoljno spavaju. U svakodnevici ispitanica veliko mjesto zauzimaju **porodični odnosi**, koje se trude da održe kroz brigu o članovima svojih porodica, njegovanju odnosa sa bračnim partnerima i djecom, kao i brigu o starim i bolesnim članovima (one koje ih imaju). Ispitanice koje imaju školsku djecu ističu da svakodnevno sa djecom učestvuju

u izradi domaćih zadataka, aktivno prate kako djeca uče i trude se da im u tome maksimalno pomažu. Ispitanice koje nemaju djecu imaju više vremena za sebe, što je i logično, mada je bitno reći da ispitanice koje su majke najčešće imaju vrlo **visok stepen zadovoljstva odnosom sa djecom i da im je dobar odnos sa suprugom i djecom veliki generator njihove energije i postignuća:**

I sad te priče da deca smetaju ja ne prihvatam uopšte. Mislim da je to stvar volje. I da ih imam desetero, čini mi se da bih sve ovo završila. Uopšte porodicu ne vidim kao prepreku, čak naprotiv. Baš onako, meni je ovo neka oaza, ja se ovde super osećam nakon teškog dana. Tu sam zaštićena. To može samo tu. (Intervju 2)

Prije svega, ja sam porodična žena, i bez obzira šta god u životu radila i čime god da sam se bavila, za mene je opredjeljenje bila samo moja porodica. Valjda sam i svu snagu iscrpila iz toga i oni su mi vodilja kroz život. (Intervju 7)

Zanimljivo je da se ispitanice koje imaju djecu trude da kod njih razvijaju određene **osobine samostalnosti, individualnosti, povjerenja i samopouzdanja**, što je važno za lidere. One to smatraju svojim uspjehom, mada kod njih provejava izvjesno osjećanje unutrašnje krivice, jer bi voljele da su provodile više vremena s djecom. I pored toga, one naglašavaju da je njihovo vrijeme sa djecom bilo dobro iskorišteno i da su kao majke odgovorno obavljale svoj roditeljski zadatak:

I mislim da je to taj odnos koji mi imamo prema njima, odnos građenja jednog vrlo jakog individualizma i povjerenja u sebe i sigurnosti, i naravno, samopouzdanja da se kaže ono što se misli. (Intervju 5)

Ono što je veliki uspjeh moje porodice je što sam svoju djecu učinila samostalnom. ... Možda bih više voljela da sam imala više vremena svakodnevno, duže vremena da budem s njima. Ali evo mislim da sam zato uspjela da od njih napravim samostalne ljude i da shvate šta je odgovornost i da sami rano počnu da preuzimaju tu odgovornost. (Intervju 8)

Ja nisam nikad bila drugarica s mojim kćerkama, ja sam stvarno uvijek bila majka. One su morale da imaju u vidu koje su njihove obaveze koje bi trebalo da opravdaju novac uložen u njihovo obrazovanje, to je odgovornost prema sebi i prema kući, ne prema meni kao majci i prema ocu, nego prema sebi i porodici, zajednici. (Intervju 14)

Može se čak pretpostaviti da majke liderke imaju sklonost da stvaraju **djecu potencijalne lidere**, odnosno „šampione”, što je jedan od veoma važnih elemenata liderstva orijentisanog na principe, koje podrazumijeva da se kod djece gradi samopouzdanje, snaga karaktera, vlastita interesovanja, porodična kultura u kojoj se uživa, planiranje, davanje roditeljskog pozitivnog primjera, podrška realizovanju potencijala djece, prihvatanje prijateljstava djece, izgradnja povjerenja i odgovornosti prema sebi i drugima sebi, kao i obezbjeđenje podrške, resursa i povratnih informacija, što predstavlja važan izvor podrške djeci (Covey, 1991:144-150). Nadalje, kako je već ranije navedeno kroz izjave ispitanica, može se opravdano pretpostaviti da će u budućnosti sinovi ispitanica biti otvoreniji prema izgradnji karijera i napredovanju svojih budućih supruga i da će biti otvoreniji prema rodnoj ravnopravnosti, a da će kćerke liderki imati jak ženski uzor i podršku da u potpunosti razvijaju svoje lične i profesionalne kapacitete.

Važno pitanje je i na koji način ispitanice usklađuju različite uloge i da li postoji **konflikt uloga**. Njihova mišljenja se uglavnom podijeljena na one koje ne osjećaju konflikt uloga, i one koje ga osjećaju, na različite načine. One ispitanice koje nisu toliko sklone konfliktu uloga ističu da sve svoje uloge doživljavaju kao dijelove svoje ličnosti i nešto što je kod njih dobro uređeno, mada se kroz izvjesne izjave uočavaju preispitivanja da li su ispitanice dovoljno vremena posvetile onima koji su im najbliži. Ovaj stav najbolje ilustruju sljedeće izjave:

Zasad ne osećam konflikt uloga. Ma, nekako je to sve išlo prirodno. To sam ih ja na to navikla. Jer suprug je odmah znao ko sam ja, nisam nikakve uloge ja tu igrala, nisam ja neka skromna ženica, ja to ne volim (smijeh). Ja sam odmah rekla šta volim, šta mene zanima i on je to razumeo. Na primer, njegova majka je potpuno drugi tip,

ali i od nje imam podršku. Uvek je bila na mojoj strani: „Samo ti, T., tako”, bez imalo zazora. Imala sam podršku da napredujem. Nikada mi niko od njih nije rekao: „E, zbog tvog učenja, zbog tvog napredovanja”, nisu mi rekli. Možda misle, ali ne verujem, bar bi deca rekla, deca su iskrena. (Intervju 2)

Ne. Ja to nekako... sve te uloge sam ja, u stvari. Ja nemam tu uloge za koju smatram da je privremena ili da ja treba da je glumim ili da je na silu odradim. Zato što ja prihvatam svoje uloge kao suštinske i istinske, kao dio moje ličnosti. (Intervju 3)

Pa ne bih rekla da osjećam. Možda baš zato što ne doživljavam posao kao „ili-ili” uloge, nego kao nadogradnju nečega. Ne bih rekla da me posao ni nakoji način determiniše, kao „ja sam sad samo to”, nego valjda je to neki splet stvari, tako da mi to nije ni konfliktno. Kao sad da pitaš jesu ti i hlače i majica konkurenti. Nisu. Mislim da ni bez jednog, ni bez drugog ne bih mogla. (Intervju 17)

One koje osjećaju konflikt uloga doživljavaju ga na različite načine. Neke od njih ističu da je to zbog **nemogućih standarda** da žene mogu sve, što smatraju društveno nametnutim. Ispitanica (Intervju 19) ovu situaciju naziva „**rastrganim**” **ulogama**. Ova „rastrganost” i opterećenost žena na više frontova tjera ih da sebi prebacuju da li su dovoljno dobre i stavlja ih u situaciju stalnog stresa, što najbolje ilustruje sljedeća izjava:

Znate, kad želite biti uspješni u svemu što radite, a nemoguće je da jedna žena bude i dovoljno dobra majka, i dovoljno dobra supruga, i dovoljno dobra domaćica što nam je društveno na neki način nametnuto, i kad želite biti dovoljno dobri na poslu, i dovoljno dobri i zajednici i porodici i svima ... Vrlo često razmišljam i samu sebe kažnjavam na neki način, zašto nisam dobra i zašto ne provodim više vremena sa svojom djecom, a ja to jednostavno ne mogu. Dan bi trebalo da traje 48 sati, pa da nekako složim sve te obaveze. I onda je to čitava borba u organizmu, a jednostavno ne možete se odreći bilo koje aktivnosti kojom se bavite, i vrlo često padam u te neke krize gdje je unutarinja borba kako i šta, i da li zaista radim pravu stvar, da li sam trebala ostati onako kako sam

živjela. To su ti konflikti koji mi često ne daju mira. (Intervju 1)

Pojedine ispitanice taj konflikt uloga više opisuju i doživljavaju na planu **muško-ženskih odnosa i obavljanja „muških” i „ženskih” poslova**, te konflikta pretpostavljene lične **ženstvenosti i liderstva** na poslu. Ovaj konflikt može se razriješiti se kroz racionalizaciju vremena i svakodnevnog života na način da se mijenjaju ustaljeni obrasci ponašanja i da patrijarhalni obrasci ustupaju mjesto porodičnoj i bračnoj solidarnosti:

Da vam kažem nešto, ja sam razmišljala o tome da li sam ja manje ženstvena zato što sam u uniformi, ili da li sam ja manje ženstvena zato što ja eto sad sam neko ko je prirodom posla nametnut da bude šef nekome i tako to. Ja ipak vjerujem ono što sam rekla: ako žena nosi tri čoška kuće, žena treba da nosi bar dva čoška u ovom društvu. I nisam za taj konflikt uloga, nisam ja ništa manje ženstvena, nisam ja ništa manje ni majka, nisam ja ništa manje ni supruga, ja sam samo neko ko svojoj djeci pokazuje da je lakše kad sve probleme u životu dijelimo na dvoje. Ili sad u ovoj situaciji kad oni već postaju mladi ljudi, kad sve naše obaveze dijelimo na četvoro. ... Posao kako dolazi i obaveze koje nameće kuća se rješavaju u hodu i rješava ih onaj ko je prvi došao u doticaj sa datim zahtjevom. Prema tome, došli ste kući, gladni ste, spremite, jer će još neko doći gladan. Ja sam došla kući, nema vas, ja ću naložiti vatru, ja ću pograbiti baštu, bilo šta što vi smatrate da je muški posao, ja ću to uraditi bez ikakvog otpora, jer sam rasla u takvoj porodici, četiri žene sa muškarcem na putu, i meni to nije apsolutno ništa niti meni može neko reći: „Joj, vidi, onaj papak kači već”. A ona nije papak što je uzela motiku i kopa. Ona nije papak. Znači, idemo zajedno kroz život i dijelimo normalno. Nešto što je teško ja ne mogu nositi. Nešto što zahtijeva izuzetnu žensku suptilnost, ja ne očekujem da oni odrade. Ali muško-ženski poslovi apsolutno nebitno, bitno je koliko se vi osjećate fizički ili psihički spremnim da nešto uradite. (Intervju 10)

Imala sam konflikt, i to vrlo otvoren s mužem, pošto mi je prigovorio prije dvije godine da radim muške poslove i da previše ja to preuzimam na sebe, ali ja opet kažem kod mene je specifična situacija i on nije specifičan muž, razumiješ, da se on prihvati

svojih obaveza. On u kući nema, ako ga ja ne natjeram, nikakve obaveze, niti može niti hoće da ih prihvati. (Intervju 11)

Ja sam se tog često bojala, jer su muškarci, već znate, ako je žena na poziciji, a on nije, da tu može doći do sukoba. Međutim, moj muž se nikad nije osjetio potčinjenim u odnosu na mene, jer u suštini smo sve zajedno radili, bilo kakav problem da iskrnsne, oduvijek je bio uključen u sve. Ja sam ta koja dođe kući, kukam i žalim se, i od njega očekujem kako će reagovati, kako će me posavjetovati. Tako da tih sukoba unutar mogu reći da nisam imala. (Intervju 15)

Pojedine ispitanice konflikt uloga doživljavaju kao „**miješanje uloga**”, privatnih i poslovnih. Zanimljivo je da u porodici nailaze na otpor ako ispoljavaju svoju lidersku ulogu kod kuće, mada se može zaključiti da su to situacije koje se prevazilaze humorom i razumijevanjem, prije nego da se radi o ozbiljnim konfliktima:

Kako da ne. Nekada u nekim stvarima kod kuće znam da odreagujem naredbodavno, pa mi znaju reći: „Ej, nisi na poslu” (smijeh), zna se desiti. (Intervju 7)

Ima toga ponekad. Dešava se to. Vrlo iskreno govorim, meni je nekad muž govorio: „Ti dođeš tamo sa direktorske pozicije, pa nama ovdje izigravaš direktoricu”. Bilo je toga, ja dođem, pa kažem to treba ovako, onako, a oni kažu: „Halo, nismo ti mi tvoji s posla, ovdje je stvar dogovora”. Moja porodica je patrijarhalna, u kojoj je tata glava porodice, ali je vrlo tolerantan i mi se dogovaramo. (Intervju 8)

Imam. Ne znam da li pričam sa članovima odbora (smijeh), simpatizerima stranke ili sa svojim suprugom, majkom, tatom (smijeh), ali oni mene razumiju. (Intervju 9)

Kako je već pomenuto, **stres** je nešto čemu je izložen najveći broj ispitanica i to je važan faktor koji utiče na sveopšte zdravlje i dobrostanje ličnosti. Iako stres ima i određene pozitivne efekte, jer tjera na produktivnost, pojedine ispitanice ističu da su zbog stresa imale i sada imaju određene posljedice po zdravlje.

Iz svega navedenog u ovom poglavlju mogu se izvući sljedeći osnovni zaključci:

- Tipična svakodnevica ispitanica obilježena je **velikim radnim opterećenjem**, kako na poslu, tako i kod kuće. Ovo radno opterećenje realno smanjuje njihovo vrijeme za porodicu i za sebe. Dio ispitanica obavlja poslove u domaćinstvu **samostalno i sa ostalim članovima porodice** (suprug, djeca), a dio ispitanica ima **plaćenu pomoć u kući** (angažman žena za kućne poslove, svakodnevno ili povremeno), što one smatraju neophodnim olakšanjem i omogućavanjem da time oslobode više svog vremena i svojih resursa za plaćeni posao. Zanimljivo je i napomenuti da ispitanice većinom smatraju da im supruzi „ne pomažu”, nego da obavljaju **svoj dio obaveza** u kući i domu, što je značajan pomak u svijesti javnosti koja još uvijek smatra da je rad u kući obaveza žene. Ono što ispitanice smatraju važnim je **balans** privatnog i profesionalnog, kao i **razdvajanje** poslovnog i privatnog.
- Istraživanje je pokazalo neophodnost **izdvajanja slobodnog vremena koje ispitanice imaju samo za sebe**. Ispitanice dijele mišljenje da je to veoma važno da bi žene mogle da se regenerišu i poboljšaju svoje psihičko i fizičko zdravlje. Uz **brigu o sebi, fizičke aktivnosti, čitanje i druženje**, iz čega ispitanice crpe svoje zadovoljstvo, izuzetno je važno izdvojiti vrijeme za **spavanje**, odnosno **odmor**.
- U svakodnevici ispitanica važno mjesto zauzimaju **porodični odnosi**, koje se trude da održe kroz brigu o članovima svojih porodica, njegovanju odnosa sa bračnim partnerima i djecom, kao i brigu o starim i bolesnim članovima (one koje ih imaju). Ispitanice najčešće imaju vrlo **visok stepen zadovoljstva odnosom sa djecom i ističu da im je dobar odnos sa suprugom i djecom veliki generator njihove energije, zadovoljstva i postignuća**. Zanimljivo je da ispitanice koje imaju djecu imaju **visoku odgovornost kao roditelji** i trude da kod svoje djece razvijaju određene **osobine samostalnosti, individualnosti, povjerenja i samopouzdanja**, što je važno

za izgradnju budućih lidera/ki.

- Kada je u pitanju **konflikt uloga**, mišljenja ispitanica se uglavnom podijeljena na one koje ne osjećaju konflikt uloga, i one koje ga osjećaju, na različite načine. One ispitanice koje nisu toliko sklone konfliktu uloga ističu da sve svoje uloge doživljavaju kao dijelove svoje ličnosti i nešto što je kod njih dobro uređeno, mada se kroz izvjesne izjave uočavaju preispitivanja da li su ispitanice dovoljno vremena posvetile onima koji su im najbliži. One koje osjećaju konflikt uloga doživljavaju ga na različite načine. Neke od njih ističu da je to zbog **nemogućih standarda** da žene mogu sve, što smatraju društveno nametnutim („**rastrgane**” **uloge**). Ova „rastrganost” i opterećenost žena na više frontova tjera ih da sebi prebacuju da li su dovoljno dobre i stavlja ih u situaciju stalnog stresa. Pojedine ispitanice taj konflikt uloga više opisuju i doživljavaju na planu **muško-ženskih odnosa i obavljanja „muških” i „ženskih” poslova, „miješanje” privatnih i poslovnih uloga**, te konflikta pretpostavljene lične **ženstvenosti i liderstva** na poslu. Ovi konflikti razrješavaju se kroz racionalizaciju vremena i svakodnevnog života na način da se mijenjaju ustaljeni obrasci ponašanja i patrijarhalni obrasci ustupaju mjesto porodičnoj i bračnoj solidarnosti.
- **Stresu** je izložen najveći broj ispitanica i to je važan faktor koji utiče na sveopšte zdravlje i dobrostanje ličnosti. S tim u vezi, u programima podrške liderstvu žena važno je posvetiti pažnju **programima oslobađanja od stresa i zaštite i unapređenja psihofizičkog zdravlja**.

#### *IV.6.4 Jednom liderka, uvijek liderka: liderstvo kao razvojni i emancipatorni potencijal*

Prethodna poglavlja bavila su se preduslovima za liderstvo žena, ulaskom u lidersku arenu i liderskim praksama, preprekama i mogućnostima, ključnim elementima svakodnevnog života ispitanica, a ovo posljednje poglavlje u obradi istraživanja ima za cilj



da priču zaokruži i da ponudi uvid u to šta je ispitanicama najvažnije i u čemu vide najveći smisao, kako sebe doživljavaju na ovoj tački svoje životne putanje, šta su njihovi planovi, kao i do koje mjere je liderstvo oblikovalo i njih i njihovu okolinu i kako su ispitanice razvile svoj potencijal.

Značaj ostvarenja, odnosno ostvarivanja svojih ciljeva, ideala i potencijala je neosporan. Poznata Maslovljeva hijerarhija potreba podrazumijeva sljedeće najvažnije ljudske potrebe, od baze ka vrhu: 1. fiziološke potrebe; 2. potrebe za sigurnošću; 3. potrebe za pripadnošću; 4. potrebe za uvažavanjem; 5. potrebe za samoostvarenjem. Moja pretpostavka je da liderstvo ženama omogućava da ostvare sve navedene potrebe i da trajno transformišu i emancipuju, kako sebe, tako i svoju okolinu i buduće generacije. Kako se to dešava u praksi, najbolje je opisala ispitanica (Intervju 1) koja je veoma detaljno analizirala svoju **transformaciju u liderku**, koja se dogodila postepeno ali sa trajnim učinkom. Njena dubinska promjena proizvela je i promjenu u okruženju. Ova njena analiza naprosto zaslužuje da se nađe u ovoj knjizi u integralnom obliku:

Kao žena koja živi na selu cijeli život, jedina potreba koju sam prepoznavala je bila fiziološka potreba, za hranom i odjećom. Međutim, naš organizam jednostavno nesvjesno ima i sasvim druge potrebe. Kad sam isključena iz udruženja, bila mi je uskraćena potreba pripadnosti, društvena potreba da pripadate nekoj organizaciji, da ste dio nečega, da ste bitni negdje. To je sasvim normalna potreba, bez koje naša ličnost ne bi bila kompletna. Šta je sa potrebom za sigurnošću? Toliko puta sam emocionalno povrijeđena. Non stop trpите neke povrede. Šta je sa potrebom da eliminišemo te povrede i da ne trpimo to? Šta je sa potrebom za ugledom, koju isto tako svaka od vas, svaka od nas ima? Šta je sa potrebom za postignućem? Jednostavno, imamo čitavu hijerarhiju potreba koju ne prepoznajemo. Ovaj način koji sam navela je ono što je meni pomoglo da dođem do ostvarenja tih potreba. Jednostavno nemate pravo mijenjati ljude. Ako vjerujete da su oni loši, vjerujte, to su vaše misli i njih je najlakše promijeniti. Put do uspjeha je put ljubavi i savršenstva. Život nije borba, život je igra primanja i davanja,

samo ono što date, možete očekivati da dobijete. Na neki način, u pokušaju zadovoljenja svih tih pomenutih potreba, nastojala sam bezrezervno davati sebe. Kažu da je svaki dan u kome ne učinite nešto dobro za nekoga, za vas izgubljen dan. Tako sam se trudila da djelujem. Oprostila sam tim ljudima što su mi uradili to što su uradili. Jer u stvari uradili su najbolju moguću stvar, ja bih i danas bila tamo, ja i danas radim to što sam radila tad, ali sam promijenila mnogo toga i mnogo lakše i ljepše živim nego što sam tad. Ovako poimanje života pomoglo mi je da od žrtve patrijarhalnog odgoja i svih vidova nasilja i društveno uslovljenih uloga, osobe sa vrlo čestim napadima suicidalnih ideja, izrastem u liderku u svojoj zajednici koja danas ima sljedeća zaduženja: pored toga što sam predsjednica udruženja (naziv), članica sam (naziv udruženja) SO R., glavnog odbora aktiva žena jedne političke partije, komisije za kapitalne investicije, zatim organizacionog odbora tradicionalnog poljoprivrednog sajma u R., članica lokalne akcione grupe za ruralni razvoj za četiri opštine. Od strane lokalnog radija odabrana sam za jednu od šest najuspješnijih žena u R.. Moje poljoprivredno gazdinstvo registrovano je na mene, ne na muža. Ovo navodim ne da se hvališem, to su sve samo obaveze, već da istaknem da želim sve da radim na najbolji mogući način. (Intervju 1)

Ovaj primjer možda i najbolje pokazuje koliko je liderstvo koje neko nosi u sebi moćno, jer je ova ispitanica primjer za liderku koja dolazi iz izrazito autsajderske pozicije, a kod koje je došlo do značajne promjene. Ona je uspjela da transformiše i svoju okolinu, a kako je i ranije naglašeno pridobila je podršku supruga i šire zajednice. Važno je takođe reći da su djeca ove ispitanice, iako rođena i žive u seoskoj sredini sa malo šansi za napredovanje, krenula putem visokog obrazovanja i time će trajno **promijeniti svoju realnost** i steći određeni stepen **kulturnog kapitala**, kao što se iz iskaza ostalih ispitanica zapaža da je **liderstvo njihovih majki uticalo na odgoj njihove djece i njihove razvojne mogućnosti**. Ispitanica (Intervju 1) je sada zadovoljna svojim životom, kao i najveći broj ispitanica, koje ističu da su u suštini **zadovoljne sobom i svojim životom**, pa i ako konstatuju određene nedostatke, to ne smatraju preprekom za

sebe, ili kako to kaže ispitanica (Intervju 14): „*Kad nešto ne možeš promijeniti, trebaš sebe korigovati i čekati. To je to neko strpljenje, mir i ta sreća, zadovoljstvo stvarima koje su meni značajne.*”

Zadovoljne su svojim privatnim životom, svojom porodicom, svojom mogućnošću da samostalno donose odluke, svojim postignućima, svojim odnosima sa bračnim partnerom, a neke od njih su zadovoljne što je njihov život dinamičan i prepun utisaka. Iako je zadovoljstvo relativna stvar, kako kaže ispitanica (Intervju 17), ona smatra da zadovoljstvo životom ne mora značiti stagnaciju: „*Mislim da je i dobro da čovjek uvijek želi više i da misli da može više i da sigurno može biti još zadovoljniji.*” Samo jedna ispitanica (Intervju 9) je istakla da nije zadovoljna svojim životom, ali je razlog upravo vrlo sličan onome koji je istakla ispitanica (Intervju 17) kao **težnju da se napreduje**: „*Nisam. Zato što mogu još i mogu bolje. Ovo je samo neka odskočna daska. Ja nikad nisam zadovoljna, imam problem sama sa sobom, imam veliku borbu u sebi i tvrdoglavost koja me tjera da idem. I ja to osjetim, moja porodica to osjeti.*” Njihovi planovi za budućnost su često orijentisani ka održanju kvalitetnog porodičnog života, daljem učenju i usavršavanju, posvećivanju više vremena zdravlju, kao i zasnivanje porodice (kod ispitanica koje je još nisu zasnovale). Zapaža se i stav da je u bosanskohercegovačkom okruženju teško imati posebne planove za budućnost, ali da se i u takvim nesigurnim uslovima traži **uporište u sebi, vlastitim sposobnostima, idejama, kompetencijama i samostalnosti** koje omogućavaju da se liderka snađe u bilo kojoj novoj situaciji, kako je to najbolje opisala ispitanica (Intervju 3):

Samo da život ide normalnim tokom, to bismo željeli. U poslu... teško je reći. U ovim nekim turbulentnim vremenima, sad da ja planiram nešto u poslu i u svom ličnom prosperitetu mijenjam, ne planiram. A da znam opet ako do te promjene dođe neovisno od moje volje, šta bih dalje i da imam neku izlaznu strategiju, nemam ni to. Jer smatram da ovako kako sad stvari stoje i u kakvom okruženju i situaciji živimo da je uzaludno previše izlaznih strategija imati i planova, jer ne možemo upravljati tim situacijama oko sebe. Ja se samo mogu uzdati u sebe i svoje

obrazovanje, svoje vještine i kompetencije koje imam kao osnov da onda idem dalje, nekim drugim putem, a ovo što sam tu stekla i naučila, ne samo profesionalno, već i generalno što sam stekla kao osoba koja se, upravljajućim tim procesom, na neki način i promijenila, to je nešto što bi ono rekli neka dodana vrijednost životna i što mi može koristiti u nekom drugom poslu kojim bih se eventualno bavila u budućnosti, ako to ne bude ovaj posao.

(Intervju 3)

Mlađe ispitanice su sklone da napreduju u profesiji, dok druge ispitanice ističu da žele manje radno opterećenje, odnosno da u budućnosti manje rade, a da više uživaju u plodovima svog rada. To smatraju svojom važnom **prekretnicom** koja će im omogućiti da se više posvete sebi, ali i da grade liderstvo drugih:

Planovi su da manje radim. U stvari, da budem manje opterećena radom i da iskoristim ovo znanje i iskustvo kojim sam se obezbijedila svih ovih godina. Mislim da sam radila u petoj, šestoj brzini, a da je sasvim OK da radim i u trećoj, pa ako treba i u prvoj. Prva mi je već onako penzionerski, ali u trećoj se sasvim lagano može raditi i to je sad stvar toga koliko ja sebi mogu upravo u jednom momentu reći „ne“, ne želim sad to da odradim, ne zato što ja to ne mogu, ili nemam kapaciteta, već zato što ću se jednostavno preforsirati. A to se dešavalo svih ovih godina, ja to mogu mogu mogu mogu mogu, i mislim da je to najviši oblik emancipacije upravo stati sama sa sobom i reći „ja to stvarno neću“. Neću. Tako da nadam se da ću imati snage u budućnosti reći poslovima neću i da nađem neku mjeru i da se posvetim svom zdravlju, i svom slobodnom vremenu, i uživanju u krajnjoj liniji. (Intervju 5)

Pojedine ispitanice planiraju da što duže budu **društveno aktivne** i da se ni nakon penzionisanja u formalnom smislu ne penzionišu suštinski:

Da što duže budem društveno angažovana, da sam što više sa ljudima. Ne vidim svoju starost u dvorištu, na putovanjima kao romantičnim. Naprotiv, plan mi je da što duže trajem i da budem što kraće u penziji, da se što kraće doživljam starom, da budem što angažovanija. Imam volju da vidim, da čujem, da učestvujem, da sam tu. (Intervju 6)

Na nekom ličnom planu, jako sam zadovoljna i volim ovo što radim i mislim da je to negdje moj život, sebe ne vidim u nekoj... voljela bih da vidim da neko bude ispred mene na toj leaderskoj poziciji, a da sam ja tu negdje. Volim kad vidim žene penzionerke da su aktivne, da se bave nekim društveno-političkim radom, nekim javnim radom. Meni to pričinjava zadovoljstvo i strašno sam tužna kad vidim žene koje su bile aktivne u vrijeme dok su bile zaposlene, a kad odu u penziju, ostanu negdje u zapečku. (Intervju 4)

Ispitanica (Intervju 10) takođe dijeli mišljenje o **značaju društvenog angažmana** i ističe **važnost utiranja puta novoj generaciji žena**, koje treba da imaju bolje uslove za napredovanje i spremna je lično raditi i zalagati se za ostvarenje tog cilja. Ova težnja takođe govori u prilog **dugoročnom emancipatornom potencijalu liderstva žena**:

Ja bih voljela da ovu svoju karijeru završim otprilike na način kako je ona dosad tekla. Da budem prepoznata po tom svom profesionalizmu i da se toplo sa ljudima pozdravim kad bude vrijeme da odem u penziju. Ja nemam još dugo da radim, jer po zakonu ću raditi do 55. godine života i ja tad idem u starosnu penziju, to je još nekih 6,5 godina. Voljela bih da moja djeca, da vidim bar jednog od njih kao oženjenog čovjeka sa svojom porodicom i tek sad shvatam ljude koji kažu kako se unučad jako vole. Mislim da je u stvari to ono što dođe vama kao potvrda postojanja, da život koji ste živjeli nije prošao uludo. Znači, završi se taj profesionalni dio, moja djeca u, što se kaže, u zdravlju i rahatluku. Voljela bih da imam priliku u ovih posljednjih šest godina da se više pozabavim tim rodnim pitanjima u organizaciji u kojoj ja živim i radim, u smislu da bi djevojke, koje su sad na početku karijere, imale, neću reći lakši put, ali priznatiji put u smislu izgradnje karijere, da budu prepoznate kao žene koje rade svoj posao, a ne samo kao žene, voljela bih da se izborim za to. I na koncu konca, kad se završi ovaj posao, voljela bih se uključiti u neku nevladinu organizaciju, u smislu da pokušam ovim svojim iskustvom da pokrenem ili da poboljšam ono što je već pokrenuto u ovoj Bosni i Hercegovini. Ovo nije fraza, stvarno nije fraza. Mene u biti ne interesuje neka aman-zaman velika svota

novca, nisam nikad ni bila čovjek materijalista. Lijepo je kad se ima novac za svakodnevne prohtjeve i zahtjeve, ali mi apsolutno nije dominirajući faktor. Voljela bih raditi tako nešto, prvo što mi takva vrsta angažmana ne bi dozvolila da se učahurim i da postanem neko ko živi život u četiri zida, jednostavno da ljudi shvate da se može drugačije, da ne treba ono „ne može se to“, ma sve se može, samo se treba upregnuti i založiti za ono za šta se borite. Jer definitivno, ako me je neko prepoznao kao nekakav, uslovno rečeno, „role model“, želim što više da se krećem i da žene shvate da se može, da se može i da, na koncu konca, one to moraju! Jer, kažem vam opet, procenat žena se u svijetu povećava, evo vidite situacije koje se dešavaju, ratovi, muške glave su uvijek izloženije i žene ostaju te koje će morati sutra da vuku i društvo i porodicu i društvene institucije moraju biti spremne za to. (Intervju 10)

Dugoročni emancipatorni potencijal liderstva žena ogleda se i u namjeri i želji da se stvara novo, bolje društvo. Ispitanica (Intervju 13) ističe važnost rada za stvaranje **novih vrijednosti u društvu** i planira da bude dio tih napora i promjena:

Uspjela sam da se prilagodim onog momenta kad sam pronašla svoju ulogu u svemu tome – rad na konstantnom razvoju sredine u kojoj živiš. Nije mi problem da radim duže, jer znam da radim nešto korisno što će imati neki efekat na zajednicu u kojoj živiš, da se i mi maknemo sa nazadnog načina funkcionisanja. Sebe vidim u tome i sad, i za narednih deset, pedeset godina. (Intervju 13)

Isto mišljenje dijeli i ispitanica (Intervju 1), koja je ovu svoju težnju izrazila kao smisao svog rada, pored težnje da svoje kćerke vaspita na pravi način, dakle kombinujući svoj dugoročni uticaj, kako na generaciju potomaka, tako i na širu zajednicu. Ovo mišljenje podržava i ispitanica (Intervju 14):

Što se tiče društvenog aktivizma, htjela bih biti dio te neke priče, da ostavim doprinos promjeni, da živimo bolje. Da ne budem pasivan posmatrač, već da ugradim dio sebe u transformacije i promjene, da nam svima bude bolje. (Intervju 1)

Ja sam izabrala da budem dio nekih procesa društvenih,

pozitivnih, ubirem plodove zajedno sa još nekim osobama širom ove države. Tu je smisao mog života. Ne mogu ja biti sretna ako je okruženje oko moje porodice nesretno, moram da širim tu pozitivnu energiju, da učestvuješ u tome i da kažeš „kako je lijepo što sam bila dio toga”. Znači da se pridružuješ, a ne da se isključuješ. (Intervju 14)

Većina ispitanica najveći smisao vidi u porodici, prije svega, zdravlju, zadovoljstvu životom, radu na sebi i stalnom napretku, težnji da uvijek rade najbolje što mogu i da drugim ljudima budu od pomoći, da budu srećne čineći druge ljude srećnima. Za njih su ovo najčešće i najvažnije stvari u njihovom životu: porodica, ljubav, djeca, harmonija, zdravlje, život u miru, prijateljstvo, činjenje dobrog za druge ljude:

Ja mislim da pravi lider mora da ima i tu društvenu odgovornost i obavezu da ne možeš biti lider, a da ne brineš o potrebama drugog čovjeka, jer ako to zaboraviš, prestaješ da budeš čovjek i postaješ samo mašina. Moraš biti lider i čovjek. (Intervju 8)

Takođe je zanimljiv i stav da je smisao ostaviti trag i biti zapamćena kao uzor:

Smisao je ostaviti nekakav trag. Smatram da ljudi koji su živjeli život, a nisu ostavili nikakav trag iza sebe, su u stvari promašili to nešto što im je Bog dao. Ja definitivno nisam nikad bila političar, i neću biti političar i moje se ime neće nekakvim slovima pisati, ali recimo, ako moje dijete sutra svom djetetu kaže, pogotovo ako budem imala žensko unučje, „znaš, tvoja nana je to uradila”, znači, kao što, recimo, ja veliki uzor u svom životu imam očevog oca, i majčinu majku, interesantnu ženu koja je rano ostala udovica, djecu izvela na put, bila priznata i poznata, a koliko ste priznati i poznati na žalost najviše vam kažu onaj dan kad vas ponesu ka groblju, kad više nema plaćenih ni prijatelja, ni ovih ni onih. To što ste ostavili iza vas tog dana dođe tu. Sav vaš uspjeh i neuspjeh, sva vaša ljudskost i neljudskost. Ja bih, recimo, voljela da se neki ljudi mene sjećaju kao što se ja sjećam ove dvije osobe u svom životu. (Intervju 10)

Smisao je u onom što ostaje iza nas. Jedna od mojih životnih

deviza je: tvoje je samo ono što si dao drugima. Mislim da je ono što čovjek iza sebe ostavi drugima i zbog čega će ga spominjati, nebitno da li će zahvaljivati ili ne, onaj pravi smisao života. (Intervju 18)

Kada bi mogle da se vrate unazad i ponovo prožive svoj život, većina ispitanica je mišljenja da ništa bitno ne bi mijenjala i da su sve i dobre i loše stvari bile neophodne da bi se one razvile kao ličnosti. Ono što bi ipak promijenile najčešće je da se manje nerviraju, da troše manje energije na nepotrebne stvari, da su više vremena provodile s djecom ili u nekim slučajevima da su rodile još djece, a takođe su istakle da bi voljele da se nije desio rat i lične tragedije u pojedinim slučajevima. U poslu ističu da bi bile opreznije, obazrivije, pažljivije, u nekim slučajevima glasnije i agresivnije u borbi za sebe. O tome govore sljedeće izjave:

Kad bih imala priliku da ponovo proživim, da krenem ispočetka, ponovo bih izabrala ovakav put. I ne žalim se na teškoće koje sam prošla, kažem opet bih krenula istim putem, radila iste stvari, samo bih možda neke stvari drugačije. Mnogo sam proplakala. Mnogo sam patila sebe zbog nekih situacija. Mnogo sam ulagala nepotrebne energije da bih mijenjala ljude oko sebe, da oni reaguju na način kako sam ja očekivala od njih. To ne bih radila tako. Bila bih onakva kakva jesam, ali bih sebe poštjednija nekih trenutaka ... ali opet kažem zadovoljna sam i istrajaću. (Intervju 1)

Nisam sigurna da li bih izabrala da budem dio sistema. Ponekad mislim da bi bilo dobro da budem dio sistema, čekam svoju platu i šta me briga. Bilo bi idealno da sam dio nekog sistema koji mi omogućava neku kreativnost i napredovanje. I gdje se rad cijeni. Na žalost, nisam sigurna da je Bosna i Hercegovina pravo okruženje za takvu osobu, a mi još uvijek nemamo izgrađeno takvo mjerilo vrijednosti gdje žena koja vrijedno radi jednostavno i napreduje u tom smislu, i da joj se dozvoljava da bude kreativna i da ispoljava neke svoje ideje i tome slično. E, to bi bilo nešto idealno, to bi bilo lijepo. Da sam lišena ove odgovornosti zbog koje, eto, ne mogu da spavam. To bi bilo super. A šta bih uradila isto? Iste bih vrijednosti promovirala, otvorenost u komunikaciji,



opšte razumijevanje i fleksibilnost i činjenicu da posao treba biti završen i da treba biti završen najkvalitetnije moguće. Da nema otaljavanja posla i da se on uradi samo zato da bi se uradio, jer to ne donosi nove poslove i ne donosi nikakvo priznanje u zajednici. (Intervju 5)

Ono što bih uradila drugačije, manje bih radila (smijeh). Brže bih vršila promjene saradnika. Ne bih toliko štitila i pred prvim šefom prikrivala njihove nesposobnosti, jer zbog njihove nesposobnosti dođeš ti u probleme. Ja sam se borila i dolazila u konflikt sa svojim prvim šefom, zato što sam se borila za druge ljude. Ovo ostalo ne bih ništa promijenila. Istina, sloboda, pravda, dobro, to bi isto ostalo. Opet bih na isti način komunicirala s ljudima. Ja sam stalno razmišljala, jednog dana kad ne budem direktor, šta mi je bitno. Bitno mi je da me ljudi pozdrave, da imam s kim da popijem kafu, da niko ne pljune na mene, ne pokaže prstom i kaže: „Vidi nje, ona je lopov, ona se obogatila dok je bila lider”. Znači, ponovo se ne bih obogatila, samo ne bih dozvolila da dobijem čir i šećer. Pokušala bih da radim manje, da se ne nerviram za svašta, da živim pod manjim stresom, eto to je to. (Intervju 8)

Ništa ne bih uradila drugačije. Možda bih se godinu dana ranije udala, kad je u pitanju moj privatni život. A kad je politika u pitanju, možda bih imala tu neku ratobornu snagu u sebi. U stvari, ne bih dozvolila svim ljudima pristup sebi. To je nekad dobro, a nekad i nije dobro. To ti da podstrek da te ljudi podržavaju, a nekad, svjesno ili nesvjesno, primiš sve te njihove probleme u sebe. Ljudi očekuju puno od vas, vi doživljavate razočarenje, ne možete im to uraditi. Razmišljate, imate borbu sami sa sobom. Jako je bitno, ja svake sedmice imam sama sa sobom inventuru. Kažem sama sebi, e ovo sam stvarno mogla da odradim ovako, a kako da odradim, jer mi se tu poturila noga, jer mi je lanac sužen. Tu su najveći problemi, što vam je sve učajureno. (Intervju 9)

Bila bih puno agresivnija kad je u pitanju posao. Jer dugo vremena sam ja u stvari nastojala da živim u nekakvoj sjeni, da ne budem isturena, jer kad god je došlo do isturanja, do kojeg vas je doveo profesionalni odnos prema poslu, vraćalo se kao nekakav ružan bumerang, pa sam se ja povlačila u nekakvu svoju ljušturu i

sklanjala se. Ne. Mora se biti agresivan. To sam uradila i hoću da mi to bude vraćeno. Razumijete. Ne treba nikada stati, povući se i razmišljati: „Ako ja pustim svoj glas, neko će me namečiti, neko će se okrenuti”, ne, agresivno ići kroz život, ali sa argumentima. I to je ono što bih jedino promijenila što se tiče profesije. Normalno, voljela bih da nisam nikada doživjela rat, svaki normalan čovjek bi to tako rekao. Ali, u profesiji, znači puno agresivnije ići sa argumentima. (Intervju 10)

Vjerovatno isto što bih uradila su prilike koje sam iskoristila. Prilike koje su mi ponuđene i koje smatram da sam iskoristila na pravi način. To bih uradila sigurno isto. Šta bih uradila drugačije? Mislím da bih manje vremena provela brinući se za stvari. I manje bih vremena provela stvarajući scenarije umjesto života, življenja stvarnog života. (Intervju 12)

Sve bih uradila isto. Možda bih samo više vremena provodila s mojom djecom. Tog mi je vremena stvarno žao da sam malo vremena s mojom djecom provodila, dok su bile male. To mi je žao. Sad to što priuštím unuci, to nisam kćerkama. Jedino bih taj dio promijenila. Sve ono što sam radila, možda bih posložila samo malo taj redoslijed drugačije. Samo taj dio života. Ne mogu to više da vratím, to mi je žao, ništa drugo. (Intervju 14)

Ne bih ništa promijenila. Možda bih se manje nervirala. A što se tiče stvari koje sam uradila, ne bih ništa promijenila, volím ja te nalete ničím izazvanog optimizma. Voljela bih da sam se manje nervirala oko nekih stvari i da sam manje stresa imala, da sam bila opuštenija. (Intervju 20)

Za sticanje kompletne slike, važno je i navesti izjave ispitanica na pitanje „Da li imate nešto da dodate?“, koje je postavljeno na kraju intervjua. Pojedine ispitanice su bile veoma zadovoljne samím intervjuom i sam proces razgovora je bio, koliko saznanjan za mene kao istraživačicu, toliko i osnažujući za ispitanice, jer su dobile priliku da naprave presjek i retrospektivu svog života:

Kad si me pitala za ovaj intervju, rekla sam: „Ko će sat vremena pričati o poslu? Pa kako ću ja to?” A sad, kad sam sve ovo ispričala,

shvatam da čovjek nekad stvarno treba da sam sebi postavi ova pitanja. Samu sam sebe iznenadila šta mi je sve palo na pamet, neke stvari se u životu podrazumijevaju. Rijetko u životu zastaneš i malo izanaliziraš sve to čime se baviš i šta si, u stvari, ti. Treba nekad sjesti, zastati, proanalizirati jer možda iz tog možeš sve naredne korake koje napraviš napraviti bolje i sigurnije. (Intervju 17)

Mislim da ti je ovaj upitnik tako dobro napravljen (smijeh). Stvarno je ono što si rekla na početku ono dubinski, nisam očekivala ovakav razgovor, mislim ono sam se... i ne znam uopće da li sam odgovorila, nisam uopće svjesna, čisto sam osjećala ono da pričam s tobom. (Intervju 11)

Imam da dodam da je ovo istraživanje meni super i da jedva čekam da ga pročitam. I zašto je bitno meni, zato što bih voljela da vidim da li sam ja u ovim stvarima i luđačkim poduhvatima usamljena, da li samo ja štetim svom zdravlju kroz sav leaderski angažman. Bilo bi mi drago da sam usamljena jer bih mogla da naučim nešto bolje, da to primijenim i da kažem: „Stvarno si luda, trebaš to malo drugačije da radiš” (smijeh). Vrlo mi je drago da sam dio tog istraživanja i hvala na priznanju. Ne znam kome ću se pohvaliti, mogu sestrama, one će razumjeti da se ne foliram, već da mi je stvarno drago i drago mi je da ćemo imati jedno takvo istraživanje u BiH, da će se skrenuti pažnja na žene koje su smogle snage da budu skoro sve, da se u njih vjeruje i da ih se slijedi. Hvala u to ime! (Intervju 5)

Kao odgovor na ovo posljednje pitanje, ispitanice koje su imale potrebu da još nešto dodaju najčešće su govorile o onome što su njihove **vrijednosti**, što smatraju **suštinom** života i što bi željele **da prenesu drugim ženama, drugim liderkama i novim generacijama**:

Da li bih preporučila ženi da bude to što sam ja bila, da bude liderka? Nakon svega ovoga, da li bih rekla: „Da, budi”? Rekla bih da se ne upušta u taj svet ako nema čeličnu volju. Ali čeličnu volju. I za tu poziciju moraš posedovati malo intuicije, i mudrosti, i spremnosti da napraviš neke male ustupke u granicama morala koji sebi postaviš, ali da se setiš na vreme da nekoga podsetiš na to. Bez čelične volje i bez sposobnosti da budeš svestrana, dakle, ne

može to kod nas, jer imam takvih primera, ili žena ostane sama, ili bez porodice, ili ima napuštenu porodicu, nešto se dogodi. Moja porodica je divna, ali da ja nisam svestrana, pitanje je da li bi oni bili divni. Da li bi bili divni da nemaju ručak, da im nije sve oprano, oni ne primećuju da sam to što sam. Živim potpuno običnim životom domaćice, uvek kolač, uvek supa. Uvek kuvam, nije to ono brzo jelo. Znači, moraš zaista biti svestrana, sposobna da radiš više poslova odjednom. Ulaziš u kuću, uključuješ mašinu. Nije to ona priča da ćeš ti imati ženu, platiti ženu, mislim da to u našim uslovima razara zajednicu. I ako nisi spremna da svaki trenutak koristiš za angažman i razgovor sa decom. Nema tebe. Ako si žena rukovodilac, kao da ne postojiš, stalno si neka mašina koja radi. Tako se ja osećam iskreno, to je moj opis (smijeh). Povremeno se isključim kad se pokvarim (smijeh), to je ono kad moraju da je isključe. (Intervju 2)

Mislim da je teško ženi uspjeti i biti vođa i lider, da mora naći načina da izbalansira, da svaka žena, ja sam vjernik i mislim da je sasvim prirodno da žena mora biti i žena i majka. Znači, ako je ženi data da mogućnost da rađa, data joj je da bi se ona ispunila. Mislim da se uvijek žene lakše dogovore, žene u politici, žene različitih nacionalnosti, zato što imaju taj majčinski instinkt i potrebu da našoj djeci bude bolje. Ako je tako, mora žena i na tom planu da se ispuni, jer samo ako se ispuni i kao majka, i kao supruga, i kao liderka, i kao profesionalac, ona je cjelokupna ličnost. (Intervju 8)

Imam da dodam ja da nijednoj ženi nije lako koja je u politici, da smo mi najčešće u politici iz onih pravih razloga zbog kojih bi muškarci trebali da budu u politici. Prije svega, nastojanja da svi živimo dobro i da imamo mogućnost i za obrazovanje i za napredovanje jednim normalnim načinom, koji treba da je prisutan u životu. Međutim, ono što bih poručila svim ženama koje uđu u ovo je da ostanu dosljedne i da ne mijenjaju mišljenje i da se bore za onaj cilj koji su zacrtale na jedan normalan način. Isključivo radom, znanjem i ničim drugim. (Intervju 15)

Iz svega navedenog u ovom poglavlju mogu se izvući sljedeći osnovni zaključci:

- Istraživanje je pokazalo da su ispitanice u najvećem broju **zadovoljne** sobom i svojim životom, svojom porodicom, svojom mogućnošću da samostalno donose odluke, svojim postignućima, svojim odnosima sa bračnim partnerom, te da teže da napreduju i da stvore balans u životu i poslu. Njihove potrebe su u najvećoj mjeri zadovoljene, a njihovo **samoostvarenje je na visokom nivou**.
- Liderstvo ženama omogućava da se trajno **transformišu i emancipuju, kako sebe, tako i svoju okolinu i buduće generacije**. Njihova transformacija započinje od njih samih, njihovih ličnosti, sticanja samopouzdanja i kompetencija, društvenog priznanja i ostvarenja njihovih težnji. U tom procesu mijenja se i njihova okolina, njihovi najbliži, supruzi i članovi porodice, a njihova djeca odrastaju i vaspitavana su na vrijednostima **znanja, individualnosti, podsticaja na razvoj**. Može se opravdano pretpostaviti da će u budućnosti sinovi ispitanica biti otvoreniji prema izgradnji karijera i napredovanju svojih budućih supruga i da će biti otvoreniji prema rodnoj ravnopravnosti, a da će kćerke liderki imati jak ženski uzor i podršku da u potpunosti razvijaju svoje lične i profesionalne kapacitete.
- U prilog tvrdnji o **dugoročnom emancipatornom potencijalu liderstva žena** ide i nalaz da je za ispitanice takođe važan **društveni angažman** i da budu **dio društvenih promjena**. One ističu važnost **utiranja puta novoj generaciji žena**, koje treba da imaju bolje uslove za napredovanje i zapaža se da su spremne lično raditi, podržavati i zalagati se za ostvarenje tog cilja. Važno im je da ostave pozitivan **trag**, da budu **uzori** i da ugrade svoj rad i svoje zalaganje u **trajne promjene kao legat** budućim generacijama.
- Iz navedenog se može konstatovati da **liderstvo žena ima trajni emancipatorni i razvojni potencijal**, kako za žene, tako i za društvo u cjelini. **Perspektive liderstva žena**

leže upravo u **promjenama** koje su svojstvene liderstvu kao procesu i kojima se može **uticati na zaustavljanje procesa “raz-razvoja”** kojem smo sada izloženi: liderstvo žena može uticati na svijest javnosti o potrebi promjena bosanskohercegovačkog društva uopšte i promjena rodnihi odnosa i režima, kao što može biti jedan od važnih pokretača i katalizatora tih promjena.

## IV.7 Dodatak teorijskom modelu “Etablirani i autsajderi”

Iako sam pošla od polazne pretpostavke da su žene autsajderke u svijetu liderstva u odnosu na etabliranu grupu muškaraca lidera, može se konstatovati da ovaj odnos nije potpuno fiksni, niti su ove kategorije potpuno fiksne. Na status etabliranih i autsajdera kao lidera, odnosno liderki, prema ovom istraživanju, ključni uticaji imaju (1) kulturni kapital, i (2) podrška porodice, okoline i javnosti koju imaju ili nemaju, tako da se može izvesti dodatak ovom teorijskom modelu u formi tipologije liderki u Bosni i Hercegovini na sljedeći način:

1. **Potpuno ili pretežno etablirane liderke**, koje imaju porodično ili lično stvoren kulturni kapital i podršku u porodici, okruženju i zajednici. Karakteriše ih etablirana pozicija porodice iz koje su potekle, izgrađeno samopouzdanje, ulaganje u obrazovanje i sticanje dobrihi veza u okolini, te time najlakše ostvaruju ulazak u lidersku arenu i opstanak u njoj.

2. **Djelimično etablirane liderke**, koje imaju kulturni kapital, ali ne i podršku. Ove liderke mogu biti obrazovane i imati znanje i kompetencije, ali iz određenih razloga (porodični odnosi, socijalno porijeklo, uticaj sredine) ne ostvaruju ili teško ostvaruju podršku u porodici, okruženju i zajednici. Njima je teže da se etabliraju kao

liderke i moraju prvenstveno da rade na izgradnji podrške.

3. **Djelimične autsajderke** koje imaju podršku, ali bez kulturnog kapitala. Ovo su liderke koje su odrasle i žive u povoljnim porodičnim uslovima, izgradile su samopouzdanje i imaju liderske sposobnosti, ali ni one same niti porodice iz kojih potiču ne posjeduju odgovarajući kulturni i socijalni kapital te je pred njima zadatak da taj kapital stvore, kroz rad na stalnom obrazovanju i cjeloživotnom učenju.

4. **Potpune ili pretežne autsajderke** su liderke bez kulturnog kapitala i bez podrške, koje najčešće imaju samo određene liderske sposobnosti, ali ne i socijalno porijeklo, podršku iz porodice i okruženja, niti više ili visoko obrazovanje. Ovim liderkama je najteže da uđu u lidersku arenu, ali ne i nemoguće, jer se liderstvo ipak prvenstveno legitimise kroz spremnost na promjene, na nove ideje i određene lične osobine i šanse koje će ženu u određenom trenutku “izbaciti” naprijed. Kako bi se održale i opstale na liderskim pozicijama, one moraju da rade i na sticanju kulturnog kapitala i na stvaranju mreža podrške.

Iako su kvalitativna istraživanja nedovoljno pouzdana za određena uopštavanja, jer ne obuhvataju dovoljno veliki, odnosno reprezentativni uzorak, smatram da su nalazi istraživanja ponudili dovoljno dokaza za ponuđenu tipologiju. Njena relevantnost se može dalje provjeravati drugim istraživačkim metodama i tehnikama i to ne samo kroz istraživanja u Bosni i Hercegovini, već i u regionu. Kada je u pitanju primjena postojećih teorijskih pristupa na bosanskohercegovačko društvo, veoma je važno imati određeni “odmak” od teorije – u smislu da je neophodno imati oči za stvarnost, stalno imati na umu karakteristike društva i naše svakidašnjice i u skladu s tim uvoditi teorijska prilagođavanja, koja treba da budu odraz empirijski utvrđenih nalaza u našem kontekstu (pristup “odozdo”), a koji u konačnici treba da omoguće efikasnije rodne politike (Blagojević Hjuson, 2013:17-20).

## V ZAKLJUČAK

Tokom razvoja ženskog pokreta i institucionalizacije prava žena i ravnopravnosti polova, jedan veoma važan aspekt bilo je priznanje i porast liderstva žena unutar institucija, društvenih i porodičnih struktura. Liderstvo žena može se čak smatrati i jednim od **ključnih pitanja za rodnu ravnopravnost**, jer liderstvo kao transformativni proces posjeduje izuzetan potencijal za preoblikovanje struktura dominacije. Da bi se stekli dublji uvidi u stvarne situacije i otkrilo na koji način se mogu stvoriti, podržati i održati nove generacije liderki, koje će biti motor za pozitivne društvene promjene, važno je istraživati ovaj fenomen i stvarati empirijsku građu koja će pomoći u razvoju liderstva žena, čime bi se otvorili novi prostori za osnaživanje žena uopšte. U tom cilju, ovaj rad nastoji da osvijetli lična iskustva liderki, kako bi ona postala dio naučne iskustvene građe i time doprinijela razvoju liderstva žena u kontekstu Bosne i Hercegovine, sa svim njegovim specifičnostima.

Sam društveni kontekst Bosne i Hercegovine je sastavni dio konteksta Balkana kao evropske poluperiferije, prostora opterećenog politikom, siromaštvom, međuetničkim sukobima i ratovima i prostora na kojem se sudaraju politički interesi velikih sila i saveza. U smislu teme ovog rada, naročito je bitno imati u vidu izrazitu **patrijarhalnost** bosanskohercegovačkog društva (što je zajednička karakteristika balkanskih zemalja uopšte), u kojoj rodni režimi, kao strukturirani odnosi između muškaraca i žena, muškosti i ženskosti, u institucionalnom i vaninstitucionalnom okruženju, na nivou diskursa i na nivou praksi, koji ograničavaju individualne mogućnosti i slobode žena i muškaraca, postaju jedna od dominantnih odrednica društvenih karakteristika i svakodnevnog života žena i muškaraca. U takvom okruženju, i dalje uporno opstaju stavovi da su muškarcima bliskiji javni poslovi, a ženama aktivnosti u privatnoj sferi, odnosno da je njihova sfera djelovanja pretežno porodična. Nasuprot tome, **nasljeđe socijalizma** jesu izlazak u javnu sferu, pravni subjektivitet i lična autonomija žena: one su u prethodnom sistemu dobile pravo



glasa, pravo na učešće u radnoj snazi, ustavom im je garantovana ravnopravnost, jednakost u braku i bračnim odnosima, prava na sticanje imovine, te liberalna reproduktivna prava. Usljed ovih državnih politika usmjerenih na žene i njihova prava, dostupnosti besplatnog obrazovanja i plaćenog rada, te proklamovane jednakosti, žene su napravile **veliki korak naprijed**, mada se istraživanjima konstatovalo da je socijalizam, usmjeravajući se na žene kao radnice i majke, ponovo kreirao **različite oblike privilegovanja muškaraca**, jer su žene dobile dvostruki teret, a rodni odnosi u privatnoj sferi su ostali relativno slabo promijenjeni. I pored tih manjkavosti, može se reći da je za zemlje Balkana, pa tako i za Bosnu i Hercegovinu, bilo karakteristično relativno **visoko učešće žena u radnoj snazi i veliki postotak žena koje su obuhvaćene obrazovanjem**, što je ključno za sticanje kulturnog i socijalnog kapitala i veće šanse za stvarnu ravnopravnost. Ova ostvarena prava žena, iako bi trebalo da su neupitna i nesporna, bivaju de facto **ugrožena** u procesu tranzicije i naročito usljed rata. Naime, od 1989. godine, kada je započela tranzicija kao proces razaranja društva u svim njegovim vitalnim sferama i aktivnostima, dolazi do urušavanja svih društvenih institucija i pada porodičnog standarda, gubitka sigurnosti i povećanja siromaštva. Uz tranziciju, BiH je bila pogođena ratom 1992-1995, koji predstavlja posebno užasavajuću društvenu katastrofu, čije se posljedice veoma teško liječe. U takvom kontekstu, paralelno sa jačanjem i stalnim obnavljanjem političkog nacionalističkog diskursa, događa se proces prelaska društvene imovine u privatne ruke i drastično raslojavanje na bogatu manjinu i siromašnu većinu, uz urušavanje srednjeg sloja stanovništva. Usljed prelaska na neoliberalne tržišne uslove rada i života u kojima sve što ne donosi profit postaje višak, žene postaju  **dodatno opterećene** neplaćenim radom u domenu brige koji nije vrednovan, a to opterećenje smanjuje i ugrožava njihove šanse na tržištu rada i u javnoj sferi.

Sama tranzicija odavno je završena, a njene posljedice su proizvodnja siromaštva i urušeni i gotovo uništeni razvojni potencijali društva, što je dodatno pogoršano ratom, sa čijim posljedicama se Bosna i

Hercegovina i dalje nosi. Može se konstatovati da je kreirano **ново društveno stanje, koje se može nazvati „raz-razvojem” („de-development”)**, a karakteristike takvog novog društvenog stanja su: deindustrijalizacija i nedovoljna ili usporena postindustrijalizacija; povećano siromaštvo; povećane socijalne razlike i nejednakosti; intenzivna informalizacija ekonomije; smanjena socijalna zaštita i povećanje socijalne nesigurnosti; institucionalna destrukcija, institucionalni vakuum; nedostatak „vladavine zakona”, endemska korupcija; anomija, društvena atomizovanost; niska participacija građana, osjećanje nemoći; povećane stope kriminala i nasilja, smanjena bezbjednost, „mafizacija” države, srastanje mafije i državnih institucija; „barbarizacija” kroz ratne konflikte; populaciona kriza (problem obnavljanja stanovništva, intenzivno starenje stanovništva, visoka sklonost ka emigraciji, u nekim slučajevima povećanje mortaliteta); devastacija prirodnih resursa; zatvaranje društvene strukture, visoka klasna reprodukcija; snižavanje kvaliteta života, odnosno dominacija „ekonomije preživljavanja”; postojanje „viška ljudi”, odnosno strukturna i hronično visoka nezaposlenost, podzaposlenost i deprofesionalizacija; „ispadanje” velikih grupa stanovništva iz sistema socijalne i zdravstvene zaštite, ili njihova simbolična, ali ne i realna „uključenost”; trgovina ljudima i jačanje komodifikacije žena i djece, kao i širenje raznih oblika dužničkog i radnog ropstva; brisanje pozitivne memorije, reinterpetacija tradicije; repatrijarhalizacija i retraditionalizacija. U pogledu rodničkih odnosa, ove društvene promjene dovode do promjena u smislu stvaranja dobitničkih i gubitničkih grupa žena i muškaraca. **Dobitničke grupe** (visokoobrazovani, urbani, mlađi, prilagodljiviji, tehnološki pismeniji) više inkliniraju savremenom egalitarnijem modelu rodničkih odnosa, a **gubitničke grupe** se okreću „ekonomiji preživljavanja” retraditionalizaciji i repatrijarhalizaciji i „ukotvljavanju” u rodbinske i lokalne veze. Imajući u vidu sve ove složene procese, može se reći da je svaka duboka društvena promjena u krajnjem slučaju razlika između generacija. Kada je u pitanju **promjena u životima žena**, može se reći da su generacije majki ranije pokušavale da usklade porodicu i zaposlenost, kao međusobno suprotstavljene sfere, na

štetu vlastitih resursa, dok se mlađe generacije žena suočavaju sa situacijom kreiranja novog identiteta, pa se događa prelaz od „samo-žrtvujuće žene ka samo-investirajućoj ženi”. U društvenom okruženju, koje istovremeno pooštava retradicionalizaciju i mizoginiju, s jedne strane, i emancipaciju i osnaživanje žena s druge, uočava se izvjesna **polarizacija** žena na one koje su tipično obrazovane, zaposlene i zainteresovane za veće učešće u javnoj sferi i onih koje su tipično manje obrazovane, nezaposlene i koje traže svoje mjesto i vrednovanje u patrijarhalnim obrascima života i rada. U takvom kontekstu, sa izrazito nepovoljnim uslovima, siromaštvom i društvenim problemima, liderstvo žena se vidi kao jedan od načina da se utiče na društvene promjene.

Samo liderstvo je pojam koji je na različite načine definisan u teoriji i istraživanjima. Njegove ključne komponente su: liderstvo je **proces** (odnosi razmjene između lidera i sljedbenika); liderstvom se ostvaruje **uticaj** (*conditio sine qua non* – bez uticaja liderstvo ne postoji); liderstvo se javlja u kontekstu **grupe**; u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje **cilja**. Na osnovu ovih komponenti, liderstvo je definisano kao **proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja**, a za lidere je veoma važna sposobnost da u tom procesu imaju **viziju** i da motivišu sljedbenike na **promjenu**. Liderstvo ne mora biti isključivo ostvareno putem formalne pozicije rukovođenja, kao što ni formalna pozicija rukovodioca ne podrazumijeva da je ta osoba i stvarni lider, jer se liderom smatra osoba koja je dovoljno moćna da ostvari uticaj na grupu i da kreira promjene. Za lidere su važne određene **lične osobine** (inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost, emocionalna inteligencija i druge osobine) i **liderske vještine** (tehnička vještina kao posjedovanje znanja i spretnosti za neki posao ili aktivnost; humanistička vještina kao poznavanje i sposobnost rada sa ljudima; konceptualna vještina kao sposobnost rada sa idejama i konceptima). Najvažnije kompetencije lidera su **vještina rješavanja problema, vještina socijalnog zaključivanja i znanje**. Može se generalno reći da se navedene definicije i koncepti odnose na sve lidere, i muškarce

i žene. Međutim, imajući u vidu da muškarci i žene imaju različite društveno uslovljene uloge i različita društvena očekivanja i norme u postojećim rodnim režimima, ignorisanje rodne perspektive u teoriji i istraživanjima liderstva dugo je uzrokovalo veliku prazninu u proučavanju teorije i prakse liderstva.

Razmatranje roda i liderstva je novijeg datuma i ovaj aspekt u teoriji i istraživanjima postaje sve važniji. Napravljen je i određen zaokret u stavovima, od stava da su žene inferiorne u odnosu na muškarce lidere iz 70-tih godina, pa do isticanja superiornosti žena lidera u odnosu na muškarce od 90-tih na ovamo. Sve veći broj žena na liderskim pozicijama je nužno i uticao na to da se poveća zainteresovanost naučnika za proučavanje liderki. Istraživači su se najprije bavili **razlikama između žena i muškaraca u stilovima vođenja i upravljanja**, tvrdeći na jednoj strani da postoji veza između roda i stilova vođenja, a na drugoj da te veze nema. Utvrđeno je postojanje **predrasuda prema ženama na liderskim pozicijama**. Pored istraživanja stilova liderstva, naučnici su se bavili i ocjenom relativne **efikasnosti** muškaraca i žena lidera, zaključujući da su razlike male, ali da ipak postoje u stilovima liderstva i stepenu efikasnosti, u zavisnosti od očekivane muške i ženske društvene uloge.

Jedan od najzanimljivijih fenomena u proučavanju liderstva je „**stakleni plafon**”, kao nevidljiva barijera koja sprečava žene da dođu na najviše liderske pozicije. Istraživači i teoretičari su imali različita objašnjenja uzroka staklenog plafona. Prema jednoj grupi mišljenja, stakleni plafon se pojavljuje i opstaje usljed **razlika u investiranju u ljudske resurse** (žene i muškarce), jer su određena istraživanja pokazala da se manje ulaže u žene, njihovo obrazovanje, obuke i radno iskustvo, usljed većeg opterećenja žena porodičnim obavezama i brigom o djeci, manje vjerovatnoće da će žene biti podsticane na umrežavanje i mentorsku podršku. Druga grupa mišljenja pretpostavlja da stakleni plafon postoji zbog toga što su **muškarci i žene različiti**. Jedan od argumenata su razlike u stilovima upravljanja i efektivnosti. Istraživanja su pokazala da je

manje vjerovatno da će žene isticati svoje liderske kvalitete da bi zauzele liderske pozicije nego muškarci. Žene češće koordinišu u grupi, nego što su lideri, a to treba posmatrati u svjetlu društvenog otpora koji žene doživljavaju kad ističu sopstvene kvalitete i kada imaju više nego dovoljno kompetencija za lidere. Žene su suočene sa rodnim predrasudama i to je razlog da ih društvo smatra manje prihvatljivim i manje poželjnim za zapošljavanje ako ističu svoje kvalitete. Treća grupa objašnjenja za postojanje „staklenog plafona” smatra da su uzrok **predrasude prema ženama liderima i njihova diskriminacija**. Između ostalog, stereotipna očekivanja su da žene treba da preuzmu brigu, a muškarci kontrolu, a ovi stereotipi su rasprostranjeni i vrlo otporni na promjene. Rodni stereotipi se vrlo lako aktiviraju i proizvode sudove zasnovane na predrasudama, a kada je riječ o liderskim ulogama, naročito idu na štetu žena. Istraživanja su pokazala da se odgovor žena na stereotipe ispoljava na jedan od dva načina: ili izražavaju ranjivost (čime se prilagođavaju stereotipima), ili se ponašaju suprotno stereotipima. U konačnici, brojni empirijski dokazi otkrivaju da **rodni stereotipi utiču na percepciju i vrednovanje žena lidera i direktno utiču, kako na liderke, tako i na žene koje teže da to postanu.**

Pored ovih najčešće korišćenih teorijskih i praktičnih razmatranja o liderstvu i njegovim aspektima, za ovaj rad je od ključne važnosti razmatranje **feminističkih teorija liderstva i feminističke kritike liderstva**. Teorije o liderstvu su uglavnom dio disciplina kao što su menadžment, biznis, obrazovanje, psihologija, a feministički radovi o liderkama su uglavnom bili u oblasti političkog djelovanja, sa uglavnom empirijskog ili opservatornog stanovišta, ili su autobiografskog ili biografskog karaktera, vrijedni kao iskustvo, ali nedovoljno teorijski utemeljeni. Prema nekim teoretičarkama, razlog za ovo proističe upravo iz prirode feminizma i distinkcije javno/privatno koja je stalni predmet feminističkih debata. Feminizam ima ambivalentan stav prema moći i liderstvu – s jedne strane, da bi se postigli ciljevi unapređenja položaja žena, mora postojati liderstvo, a sa druge strane, to uključuje u osnovi „muške” koncepcije liderstva koje veoma često

ne pogoduju ženama. S tim u vezi, nije ni čudo što je feminističko liderstvo opterećeno konfliktnim stajalištima i ciljevima. Feminističke teoretičarke su razvijale svoje teorije u odnosu na probleme koje su uočavale u radovima svojih muških prethodnika i na osnovu toga su kreirale vlastite pristupe. Najviše su se bavile teorijama moći, vlasti i pitanjem reprezentacije, a među njima se mogu izdvojiti neke od savremenih feminističkih teorija koje se primjenjuju u sadašnjim trendovima teorije feminističkog liderstva. **Liberalna feministička teorija** predlaže visoko participatoran i duboko egalitaran politički sistem, u kojem bi prave feminističke liderke trebalo da sprovedu politike socijalne zaštite koje stvaraju egalitarnije, rodno neutralno društvo, što odgovara savremenim nastojanjima i politikama za pomirenje privatnog, porodičnog i profesionalnog života. **Marksistička feministička teorija** upoređuje ugnjetavanje žena sa ugnjetavanjem proletarijata i, kao i liberalne feminističke teoretičarke, traži politike i programe usmjerene na dobrobit i zaštitu žena, na apsolutnu kontrolu žena nad svojim tijelom i ukidanje seksualne objektifikacije žena. Neke feminističke teoretičarke su razvijale ideju o „ženskim” vrlinama, kao što su saosjećanje i briga, koje su ukorijenjene u žensko iskustvo podizanja djece, kako bi ih primijenile u političkom životu. „Etikom brige” se briga kao vrлина u privatnoj sferi prenosi na politički život i javnu sferu (pažljivost prema potrebama drugih; odgovornost kao set obaveza i dužnosti u različitim kontekstima; kompetencije u pogledu ostvarivanja željenih ciljeva i rezultata; i odgovornost onih koji primaju brigu). U ovom smislu suprotstavljene su dvije teorije liderstva: **teorija „Great Woman”**, koja se fokusira na žene lidere koje su više spremne na saradnju i podršku, pune razumijevanja, nježne, emotivne i ranjive, nasuprot **teorije „Great Man”**, koja se uglavnom bavi osobinama koje čine velike lidere i obično ističe vrijednosti i osobine koje se uglavnom vezuju za moćne muškarce: dominantnost, samopouzdanje, muževnost, razum, harizma i odlučnost. Ove teorije prenaplašavaju razlike između muškaraca i žena i njihove pristupe liderstvu, čime se stvara nepotrebna i štetna polarizacija. Mnoge feminističke teoretičarke su preuzele Foucaultove ideje o **moći i diskursu** i proučavale na koje načine formalne i neformalne institucije, diskursi i prakse ugnjetavaju

žene. One su locirale mehanizme moći i povećale svijest o njihovim učincima, naročito kada ih žene internalizuju i perpetuiraju, što realno otežava pokušaje promjene.

Pored rasvjetljavanja ključnih problema roda i liderstva, dosadašnji teorijski pristupi su u određenom smislu nedostatni, jer oni teško stvaraju stajališta za širi pokret otpora i promjenu u pravcu unapređenja rodne ravnopravnosti u liderstvu. U tom smislu, utvrđena su tri teorijska pravca. Jedan od njih je **feministička teorija o reformi roda**, koja je osvijetlila razlike između žena i muškaraca koje do tada nisu bile uopšte u fokusu istraživača i teoretičara, što je ipak prvi korak za prevazilaženje rodnih nejednakosti, međutim, zbog stajališta da je ženama moguće da se uklope uz neke manje promjene u organizaciji, a nedovoljne pažnje usmjerene na dinamiku rodnih razlika, društveni kontekst i kulturne obrasce koji utiču na složenost rodnih odnosa, ove teorije nisu dovele do značajnijeg pomaka i promjena korporativne kulture. Kao suprotnost teoriji o reformi roda, pojavila se **feministička teorija o rodnom otporu**, koja se zalaže za prihvatanje rodnih razlika i počiva na specifičnim iskustvima žena, koja su različita od iskustava muškaraca. U okviru ovog pravca javljaju se različite feminističke teorije: radikalni feminizam, psihoanalitički feminizam, standpoint feminizam i drugi. Ove teorije ukazuju na potrebu promjene postojećeg diskursa da su samo ženske karakteristike važne za transformaciono liderstvo ili da su važne zajedno sa muškim karakteristikama (androgina perspektiva). Ograničenje ovog pristupa su malobrojna istraživanja i skromna metodologija, a jedno od ograničenja je tzv. „**paradoks roda**”, odnosno pojava da je rod relevantan ako se karakteristike i ponašanja žena percipiraju kao negativna ili male vrijednosti, a rod se smatra irelevantnim ako se karakteristike i ponašanja žena percipiraju kao pozitivni i vrijedni. Prema tome, ako vrednujemo karakteristike i ponašanja žena, možemo promijeniti način shvatanja liderstva, ali žene neće dobiti prednost. Još jedno ograničenje ove teorije je što se iskustva i osobine žena smatraju nepromjenjivim i uniformnim, što nije tako, imajući u

vidu ispreplitanje roda sa drugim vrstama razlika (etnicitet, klasa, religija, seksualna orijentacija itd). **Feministička teorija o rodnoj pobuni** preispituje postojeći rodni sistem, odnosno preispituje definisanje „žena”, „ljudi”, „ženskosti”, „muškosti” i „različitosti”. Prema ovom teorijskom okviru, rod je društveno konstruisan i oblikuje asimetrične odnose moći između žena i muškaraca, a ta asimetričnost moći je povezana i sa kontekstom (društvene i političke okolnosti) i drugim društvenim kategorijama razlikovanja (rasa, klasa, etnicitet itd). Za ovaj teorijski okvir karakteristične su sljedeće teorije: post-strukturalistički/post-moderni feminizam, multikulturalni feminizam i društveno konstruisani feminizam. U okviru ovih teorija utvrđeno je privilegovanje muških karakteristika u liderstvu. Doprinos ovih teorija je u ispitivanjima kako teorije liderstva utiču na formiranje rodnih sistema, što doprinosi saznanju o ovom fenomenu, ali ne ide dalje od toga. Ograničenje predstavlja i to što se u ovim istraživanjima rod posmatra ograničeno i smatra se prilično nevažnim, a ograničenja takođe predstavlja i nedostatak akcije za promjenu.

Teorijskim razmatranjima pitanja liderstva i roda, kao i feminističkih teorija i feminističke kritike liderstva utvrđeno je da postoji **veliki prostor za dalja proučavanja kompleksnih rodnih aspekata liderstva**, te da i pored muškocentričnog pristupa domenu liderstva, koji je dugo dominantan u teoriji i istraživanjima, **feministička perspektiva može dati izuzetno važan doprinos proučavanjima složenosti roda i liderstva i na taj način doprinijeti boljem razumijevanju rodnih nejednakosti u hijerarhijama društvene moći**. Otkrivanje dubinskih uzroka za ove nejednakosti, kroz empirijska istraživanja, prvi je korak u akciji za promjene.

Kada je riječ o istraživanjima rodnih aspekata liderstva na različitim nivoima, nepobitno je utvrđen **rodni disbalans na liderskim pozicijama**, te da se **žene susreću sa nizom prepreka da bi ostvarile mogućnost da budu liderke**. Izvještaj „The World’s Women 2010. Trends and Statistics” pokazuje da širom svijeta postoji rodni



disbalans na položajima odlučivanja i moći. Žene su podzastupljene u najvišim zakonodavnim organima, na ministarskim pozicijama, na lokalnom nivou vlasti. Nadalje, „stakleni plafon” ometa pristup žena liderskim pozicijama u privatnim kompanijama, što je naročito vidljivo u najvećim korporacijama, u kojima opstaje dominacija muškaraca. Istraživanje Global Leadership Forecast 2008/2009 na globalnom nivou je, između ostalog, pokazalo da žene i dalje sporo napreduju ka najvišim pozicijama, da je veća vjerovatnoća da će žene, nego muškarci, spasti sa upravljačke ljestvice prije nego što stignu do vrha, da dobijaju manju podršku za izgradnju liderskog potencijala i napredovanje, da su još uvijek prisutni negativni stavovi prema liderkama, te da će povećanje broja žena na liderskim pozicijama imati za posljedicu „protivudar”. Istraživanje sprovedeno 2008. godine u okviru programa za razvoj liderstva žena Nacionalne škole za upravu Velike Britanije pokazalo je da je **za uspjeh i napredovanje liderki važno**: posjedovanje energije i odlučnosti da se stremi ka izazovu; savladavanje teških situacija i dovoljna opredijeljenost da se nastavi dalje; samopouzdanje i volja da se radi na sebi; posjedovanje snažnog osjećanja sopstvenog ja (self); razvijanje sposobnosti samoobnavljanja (regeneracije); biti „sa obje noge na zemlji” i oslanjanje na sebe; posjedovanje velike energije; izvlačenje najboljeg iz ljudi i tima; znati važnost mreža; zabavan rad u timu i sa kolegama; podjela odgovornosti; rad u saradnji; podrška i visok stepen povjerenja od drugih; otvorenost i volja za učenjem; korištenje (osvajanje) prilika i šansi; žudnja za učenjem i učenje iz pozitivnih uzora; snažna strast (žar) i vrijednosti; posjedovanje integriteta koji pokreću vrijednosti; odvažnost i smjelost; posjedovanje jasne vizije i ciljeva sa višestrukim opcijama; briga o ostvarenju ciljeva.

Regionalna istraživanja potvrđuju mnoge od globalnih trendova, ali i daju određene uvide u stavove i stvarnost u našem društvenom kontekstu. Istraživanje koje je provedeno u Srbiji u nekoliko većih gradova (Beogradu, Nišu i Novom Sadu) tokom 2000. godine, pokazalo je da, **iako većina ispitanih oba pola ima povjerenja u žene** i žele da ih vide na čelu svoje ili neke druge firme, i dalje

postoje **negativni stavovi (pretežno muškaraca) prema ženama na liderskim pozicijama**. Prema ovom istraživanju, ženama se mnogo teže pruža prava prilika u poslu da se dokažu i zauzmu lidersku poziciju. Istraživanja o rodnim neravnopravnostima unutar akademske elite na Univerzitetu u Novom Sadu, u Crnoj Gori i Norveškoj pokazala su da **što je viši hijerarhijski nivo liderske pozicije, manje je žena koje ga dostignu**. Da bi to postigle, žene moraju imati **više resursa** nego muškarci: naučni kapital, u obliku boljih ocjena ili dužeg naučnog rada, socijalni i kulturni kapital iz svojih porodica ili geografskog porijekla (urbano/ruralno porijeklo) ili više posvećenosti radu ili vremena uloženog u nauku (bilo kroz godine rada, bilo kroz sedmično radno opterećenje).

Kada su u pitanju podaci o učešću žena na liderskim pozicijama u Bosni i Hercegovini, pokazuje se da oni mnogo ne odstupaju od globalnih podataka. Žene su **nedovoljno zastupljene** u najvišim organima zakonodavne i izvršne vlasti, kao direktorice značajnih institucija i preduzeća, članice upravnih i nadzornih odbora u javnim preduzećima, kao i na pozicijama odlučivanja u pravosuđu, u snagama bezbjednosti, u diplomatiji. Svi dostupni podaci govore u prilog tome da Bosna i Hercegovina ne odstupa od globalnih, odnosno evropskih trendova, kada je u pitanju učešće žena u liderstvu. Pored statistike i opštih podataka, za Bosnu i Hercegovinu su relevantna i određena istraživanja koja ukazuju na uzroke pomanjkanja žena na liderskim pozicijama. Istraživanje o uticaju interpretativnih religijskih tradicija na angažman žene u javnom životu u Bosni i Hercegovini pokazalo je da u BiH preovladavaju **duboko ukorijenjeni patrijarhalni stavovi**, pod jakim uticajem vjerskih dogmi, prema kojima je ipak ženina primarna odgovornost porodica i materinstvo, a ne javna sfera i učešće na liderskim pozicijama. Za ovaj rad su veoma značajni i relevantni i rezultati dva istraživanja sprovedena tokom 2010. i 2011. godine u Bosni i Hercegovini, u svrhu promocije i afirmacije liderstva žena. Jedno istraživanje je sprovedeno sa uspješnim bosanskohercegovačkim ženama, a drugo sa novinarima i predstavnicima medija o njihovim

mišljenjima na temu liderstva žena. Prvim istraživanjem je, između ostalog, utvrđen **značaj kulturnog kapitala za profesionalno napredovanje, te značaj osobina ličnosti i sposobnosti, ličnog truda i razvoja za profesionalni napredak**. Istraživanje je pokazalo da i dalje postoji **negativan stav društva prema ženama sa uspješnom karijerom**, kao i da su same žene generalno **nezadovoljne** opštim položajem žena u BiH, da su **visoko radno opterećene**, ali i da su ispitanice najčešće **zadovoljne svojim poslom i privatnim životom**, što je važan zaključak koji govori o važnosti i pozitivnom uticaju osnaživanja žena. Drugo istraživanje pokazalo je da mediji i institucije u BiH **ne posvećuju dovoljno pažnje** pitanjima žena, te da su žene **manje plaćene** od muškaraca.

Kako se može zaključiti iz ovog pregleda stanja, dug je put i dosta promjena će biti neophodno da se dostigne rodni balans u liderstvu. Može se konstatovati da, u odnosu na nekoliko decenija ranije, sve veći broj žena ima mogućnosti da osvaja visoke liderske pozicije. Na ovo utiču različite promjene u organizacijama, donošenje politika rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti i programa za profesionalni razvoj žena, veće učešće muškaraca u raspodjeli porodičnih obaveza, veća pregovaračka moć žena i njihova ekonomska samostalnost i obrazovanje, povećanje broja preduzeća koja vode žene i novi modeli liderstva koji umanjuju ili brišu rodne razlike. Jedan od instrumenata za postizanje rodnog balansa su istraživanja ovog fenomena, kako bi se stekli dublji uvidi u stvarne situacije i otkrilo na koji način stvoriti, podržati i održati nove generacije liderki, koje će biti motor za pozitivne društvene promjene. Da bismo vidjeli koje su karakteristike i perspektive za liderstvo žena u Bosni i Hercegovini, ispitani su različiti aspekti života i rada 20 liderki: njihove lične i porodične karakteristike, kako su ušle u svijet liderstva i kako se u njemu snalaze i djeluju, kako se njihov život odvija privatno i javno, na koji način rekapituliraju svoja životna iskustva i do koje mjere je liderstvo uticalo na njih i njihovu okolinu. Njihove lične priče, priče iz pozicije akterki moći, ključne su za osvjetljavanje njihovog liderskog iskustva i utvrđivanje zajedničkih karakteristika i modela,

bez obzira na njihove različite životne situacije.

Jedna od teorijskih postavki od kojih je pošlo ovo istraživanje je model Norberta Eliasa "The Established and The Outsiders". Iako ova studija nije bila usmjerena na proučavanje rodnih odnosa, nego na utvrđivanje određenih socioloških zakonitosti u društvenoj zajednici, kasnijim analizama i primjenom njenih nalaza na muškarce i žene lidere utvrđeno je da je **biti autsajder na liderskoj poziciji karakteristično za žene, dok su muškarci ti koji su etablirani**, a za ove grupe su karakteristični **odnosi koji ženama kao autsajderkama otežavaju ulazak i opstanak u svijetu liderstva**. Međutim, nepobitna činjenica je da u današnje vrijeme žene dobijaju bolje obrazovanje i mogućnost karijere, pa stoga one mogu biti i jesu akteri u liderskom svijetu. Žene su već započele proces ulaska među etablirane i cilj je bio ispitati na koji način se to dešava u našem kontekstu.

Osnovna polazna pretpostavka **da je ženama potreban veći profesionalni potencijal i kulturni kapital** nego muškarcima da bi došle na liderske pozicije je ovim istraživanjem empirijski potvrđena. Utvrđeno je takođe da je, pored obrazovanja, kao strategije za razvoj kulturnog kapitala, od ključne važnosti podrška mikro sredine, porodice i zajednice. Iako se individualne situacije ispitanica razlikuju, postoji među njima bitna sličnost, utvrđena istraživanjem, **da je ženama liderkama teže da dođu na liderske pozicije, da se na njima uspješno održe, kao i da napreduju u hijerarhijama moći nego muškarcima liderima. Time je dokazana druga polazna pretpostavka istraživanja** da žene moraju da savladaju veći broj prepreka da bi stigle do takvih pozicija. Takođe je dokazana pretpostavka da je **liderstvo žena dugoročni transformativni potencijal za osnaživanje žena** u svim aspektima, ličnim i društvenim. Kada je u pitanju teorijski model „Etablirani i autsajderi”, istraživanje je takođe pokazalo da su generalno **žene liderke u autsajderskoj poziciji u odnosu na etablirane muške lidere**, čime je ova teorijska postavka empirijski i potvrđena. Imajući u vidu da je Bosna i Hercegovina dominantno patrijarhalno društvo, sa izraženim rodnim nejednakostima, istraživanje je pokazalo da **liderske**

**prakse žena imaju određene specifičnosti**, koje proizilaze iz njihove „autsajderske” pozicije u koju dolaze kao žene u predominantno muškom liderskom svijetu. Ove prakse ih vremenom **afirmišu** i one započinju i ustanovljavaju inovativne načine rada, pridobijaju podršku i grade kulturni kapital, što im omogućava **da opstanu na liderskim pozicijama i transformišu sebe i okolinu**. Svi ovi nalazi istraživanja praćeni su **bogatim empirijskim materijalom** u obliku izjava ispitanica, kako bi se pokazale sve nijanse i specifičnosti pojedinačnih ispitanih situacija. Sažeti zaključci poglavlja koja prikazuju rezultate istraživanja dati su kako slijedi.

Istraživanje je pokazalo da su za dolazak žena na liderske pozicije i razvoj njihovih liderskih kapaciteta važne **osobine ličnosti, liderske vještine i kontekst u kojem se liderka rađa i formira**. Kontekst počinje u samoj porodici i sredini u kojoj liderke odrastaju, te se pokazuje **važnost stabilnih životnih uslova i balansa privatnog i profesionalnog, podsticanja na razvoj intelektualnih i društvenih kapaciteta liderki, kao i pozitivnog odnosa prema ženskoj djeci**. Poseban značaj za razvoj liderstva kod žena ima **snažna figura oca**, koji je važan za osjećanje sigurnosti i zaštite, sticanje vještina za snalaženje u „muškom” svijetu liderstva i podsticanje na obrazovanje i ekonomsku samostalnost. Takođe se važnom pokazala i **podrška snažne figure majke**, kao ženskog uzora karaktera, emancipovanosti i snage. Kao važne osobine i vrijednosti liderki u ispitivanom kontekstu isticane su **upornost, komunikativnost, otvorenost prema drugima i prema novim idejama, istrajnost u postizanju ciljeva, kao i pravdoljubivost i dosljednost**.

Ulazak u svijet liderstva za bosanskohercegovačke liderke često se dešava **sticajem okolnosti**, koji se može nazvati **neočekivanom šansom** da one pokažu svoje sposobnosti. Pored toga, u određenim slučajevima ulazak među lidere dešava se kao **logična stepenica u napredovanju** korak po korak u hijerarhijama u kojima su liderke zaposlene, a za neke od njih je liderska inicijativa nastala **nezadovoljstvom predašnjim poslom ili stanjem**, koje

ih je motivisalo da **osmisle i sprovedu određene promjene**. U svakom slučaju, važan zaključak ovog istraživanja je da su **bosanskohercegovačke liderke uglavnom „samonikle”** – njihovi liderski kapaciteti su individualno postojali i razvijani u praksi, ali ne i planski i sistemski podržani. Za ispitane liderke je karakteristično da posjeduju **viziju, otvorenost za nove ideje, crtu kreativnosti i entuzijazma, visoku radnu energiju, nemirenje sa učmalošću i stagniranjem u poslu ili u društvu i samopouzdanje**. Kao najvažnije njihove osobine izdvojene su **predani rad, proaktivnost, zalaganje i stalno obrazovanje (formalno i neformalno)**. To su u osnovi ključni elementi da one, kao autsajderke u muškom svijetu etabliranih lidera, zauzmu i održe svoje lidersko mjesto. Međutim, u ovom smislu može se uočiti da njihov lični rad, usavršavanje i zalaganje postaju i društvena dobit, a s druge strane, zbog nedostatka sistemskih mjera za podršku izgradnji liderstva žena, i liderstva uopšte, svi njihovi rizici i mogući gubici su individualni i na njihovu ličnu odgovornost, čime se zapravo iscrpljuju, ali ne obnavljaju ljudski resursi koji su među najznačajnijima za razvoj zemlje. Ova neravnoteža ulaganja i koristi predstavlja svojevrstu „neoliberalnu priču na balkanski način” koja nije specifična samo za liderstvo. Programi izgradnje liderskih kapaciteta u Bosni i Hercegovini, naročito za žene, ali i za muškarce, još uvijek su ad hoc projekti malog obuhvata i dometa, ali ne i sistemske i planske mjere, što bi se u budućnosti moralo mijenjati. **Zato izgradnja liderstva mora postati jedan od važnih razvojnih prioriteta.**

Za ispitane liderke od presudnog značaja za odnos prema poslu i funkciji su **visok stepen odgovornosti, predanost i bezrezervno zalaganje, strogost prema sebi u pogledu posla, tačnost, inovativnost, perfekcionizam i potrebu da se zadrži realan odnos prema okruženju i prema stvarnosti**. Liderstvo za njih nije samo po sebi cilj, već prirodna posljedica njihovog rada i vjere u svoje ideje. Iskustva ispitanih liderki ukazuju da su za uspjeh u ovoj sferi važne **vizija, vjera u sebe i lično samopouzdanje, znanje, vođenje ličnim primjerom, uvažavanje i slušanje drugih, balans razuma i**

**emocija, stabilnost i lična autentičnost.** Takođe se pokazalo da je od izuzetno velike važnosti **da liderke nauče da dijele moć i da grade liderstvo drugih žena,** jer se na taj način obezbjeđuje kontinuitet žena na liderskim pozicijama.

Kada su u pitanju razlike između žena i muškaraca lidera, iskustva ispitanica pokazuju da je **ženama liderkama teže,** čime je u stvari posredno dokazana i teza da su **muškarci u svijetu liderstva etablirana grupa,** odnosno da se podrazumijeva da su oni sposobni biti lideri, dok su **žene kao autsajderke prinuđene da to dokazuju, uz stalnu opasnost od pada,** jer se greške mnogo teže ili nikako ne praštaju. Mnogo češće su žene liderke **pod lupom javnosti** i predmet su **oštrijih kritika nego muškarci lideri.** Njihov javni kredibilitet, bez obzira na kompetencije, često zavisi od njihovog **bračnog statusa i roditeljstva,** što se ne traži, ili bar ne na isti način od muškaraca na liderskim pozicijama. Uočene su i određene razlike u **načinima vođenja,** odnosno liderskim praksama žena i muškaraca: ispitanice su isticale da se češće usmjeravaju na sam proces rada i na ljude u tom procesu, insistirajući na brizi o svojim saradnicima, za razliku od svojih muških kolega, za koje su zapazile da su više usmjereni na same ciljeve koje treba postići, manje se posvećuju brizi o ljudima i samom procesu dolaska do cilja. Jedno od specifičnih obilježja **komunikacije ispitane grupe liderki sa saradnicima i drugim ljudima važnim u obavljanju posla** jeste stav da komunikacija treba da bude **iskrena i otvorena i u radnoj sredini i van nje,** sa što manje konflikata, odnosno **da se problemi rješavaju na miran način,** te da se u radnoj sredini stvori **atmosfera u kojoj će vladati red, ali i određen stepen prisnosti** svih članova kolektiva i **brige za njih** u cjelini, i privatno i u poslu.

U pogledu sljedbenika i podrške, pokazalo se da je za grupu bosanskohercegovačkih liderki prva i najvažnija podrška **u neposrednoj okolini,** odnosno u roditeljskoj i vlastitoj porodici, ali se pri tome ističe **podrška supruge ili životnog partnera, kao jedan od najvažnijih oblika podrške.** Liderke smatraju da se **podrška**

kolega i saradnika manifestuje kroz **poštovanje, uvažavanje, razmjenu znanja, pružanje pomoći u problematičnim i kriznim situacijama**. Za pojedine među njima izuzetnu važnost ima **podrška nadređenih**, koja omogućava **slobodu ideja i promovisanje njihovog rada**. Kao važna vrsta podrške takođe se pokazalo građenje **ženske mreže podrške, stvaranje ženskih uzora i međusobna solidarnost**. Podrška lokalne i šire zajednice ispoljava se kao **podrška glasača** (one koje su u politici), **podrška javnosti aktivnostima** koje liderke sprovode, kao i **međusobna podrška između žena u politici i žena u civilnom društvu**.

Osim podrške, liderke veoma često suočavaju i sa raznim vrstama **ometanja**, među kojima su najznačajniji **trač, neradnici, lobističke grupe, pojedinci i grupe na vlasti ili na uticajnim pozicijama**. **Patrijarhalni rodni režimi i odnosi** su takođe identifikovani kao ograničavajući, naročito u manjim sredinama. Ova ometanja su neminovna i sve ih je više što je neka žena na višoj liderskoj poziciji. Može se zaključiti da ona imaju određene rodne specifičnosti u odnosu na muškarce lidere – žene se mnogo češće ometaju kroz privatnu sferu života, nego muškarci.

Interesantno je da jedan broj liderki iz uzorka smatra da ih okolina percipira kao osobe koje **moгу sve**, za koje **nema prepreka**, koje stalno imaju određenu **inicijativu, energiju i lakoću rješavanja problema** i na koje se drugi mogu u potpunosti **osloniti**. Takođe smatraju da ih drugi vide kao **osobe sa kredibilitetom, prepoznatljivošću i povjerenjem javnosti**. Ovaj nalaz nam ukazuje na to da je došlo do **pomjeranja „mentalnih barijera”** šire javnosti ka boljem prihvatanju žena na liderskim pozicijama, što je svakako ohrabrujući zaključak.

Ovo istraživanje je takođe pokazalo da dio okoline i okruženja ispitnica predstavljaju njihovi **konkurenti**. Postoji izražen **rodni aspekt konkurencije**, jer je uočeno da muškarcima veoma teško pada da dođu u direktnu konkurenciju sa ženom. **Izgradnja ličnog**



i profesionalnog kredibiliteta liderki, kao i stvaranje „sigurnosne mreže” u vidu stručnih kompetencija smanjuju štetne posljedice konkurencije. Sama konkurencija može imati i pozitivnu stranu u vidu **podsticaja na izvrsnost**. Za prevazilaženje neloyalne konkurencije, ispitane liderke su sugerisale strategiju **usmjeravanja napora na konkretne situacije i probleme, a ne protiv ljudi**. Ovaj nalaz je takođe ohrabrujući i govori u prilog **izgradnji solidarnosti žena i njihove staloznosti i efikasnosti u rješavanju problema**, te **zdrave konkurencije** koja podstiče na napredovanje.

U ovom istraživanju je utvrđeno da su ključne strategije za opstanak liderki: **stvaranje realnog autoriteta tako što se na precizan, pažljiv i argumentovan način izražavaju stavovi i stiče poštovanje okoline i drugih lidera; izgradnja timskog rada i podsticanje liderstva u najbližem okruženju; podjela moći sa drugim ženama; dobra organizacija porodičnog života i usklađivanje privatnog i profesionalnog života; „sigurnosne mreže” u smislu većeg dijapazona i raspona poslova i stručnih kompetencija**. Sve ove strategije, koje su ispitanim liderkama omogućile da se održe, opstanu i napreduju na liderskoj sceni, od bitnog su značaja za definisanje strategija za razvoj ženskog liderstva u postsocijalističkom kontekstu.

Zahvaljujući primjeni dubinskih intervjuva, potpunije su osvijetljene i neprijatne i prijatne situacije u stvarnosti liderki u Bosni i Hercegovini. Neprijatne situacije pojavljuju se u nekoliko domena. Jedan od tih domena su situacije u kojima su liderke bile politički ili na drugi način ružno **napadane od strane muškaraca, od strane drugih žena, doživljavale napade u medijima zbog svog rada, omalovažavane i marginalizovane, a u pojedinim slučajevima to su bile ozbiljne prijetnje, kao i različite vrste seksualnih provokacija**, što se može smatrati više rodno specifičnim za žene. Nasuprot tome, u određenim situacijama su ispitanice dobile **podršku i priznanje za svoj rad, neočekivanu pomoć i određenu vrstu satisfakcije**, što u konačnici „poravnava” i negativna iskustva.

Ovo istraživanje je pokazalo da je opšti odnos društva prema ženama na liderskim pozicijama obilježen **patrijarhalnim shvatanjima, mizoginijom i rodnim stereotipima**. Okruženje **nije stimulativno** za žene liderke i opstajavaju prepreke koje su prvenstveno rezultat još uvek prilično ukorijenjenih **predrasuda da ženama nije mjesto na liderskim pozicijama**. Bez sumnje postoji i **odgovornost društva prema ženama i odgovornost žena za svoj položaj** – one moraju same zauzeti dio moći koji im pripada jer im je niko neće tek tako dati, a društvo treba da podstiče liderstvo žena kroz privremene posebne mjere, čime se odgovornost uspostavlja na obje strane, što ponovo potvrđuje zaključak da razvoj liderstva žena treba da bude razvojni prioritet društva.

U najkraćem, važan zaključak ovog istraživanja je da su prepreke i problemi liderki povezani sa rodnom neravnomernošću. Oni se mogu prevazići **obrazovanjem i vaspitanjem radi promjene patrijarhalnih obrazaca, privremenim mjerama države za obezbjeđenje jednakih šansi i aktivnijim angažmanom žena na ostvarivanju jednakih mogućnosti**. Za ostvarivanje ovih ciljeva neophodno je graditi, između ostalog, liderske kapacitete žena, i iznutra i spolja. Prema mišljenju ispitanica, same žene mogu inicirati ove promjene procesom izgradnje liderstva iznutra koji mora da počne **ličnom promjenom: suočavanjem sa problemima, prihvatanjem odgovornosti i izazova, spremnošću na uklanjanje prepreka i aktivnim mijenjanjem vlastite stvarnosti**.

Osim rada u javnoj sferi, ovim istraživanjem se osvijetljeni i određeni aspekti svakodnevice liderki. Tipična svakodnevica ispitanica obilježena je **velikim radnim opterećenjem**, kako na poslu, tako i kod kuće, a zaključak je da je od velike važnosti **balans** privatnog i profesionalnog, kao i **razdvajanje** poslovnog i privatnog. Istraživanje je pokazalo neophodnost **izdvajanja slobodnog vremena koje ispitanice treba da imaju samo za sebe**, da bi mogle da se regenerišu i poboljšaju svoje psihičko i fizičko zdravlje. U cjelini posmatrano, može se zaključiti da se svakodnevica bosanskohercegovačkih liderki

odvija u patrijarhalnom ključu velike opterećenosti obavezama u domaćinstvu, što i dalje predstavlja prostor u kojem treba djelovati na mijenjanju rodnihi odnosa u pravcu veće ravnopravnosti. Isti zaključak potvrđuje i nalaz da važno mjesto u svakodnevici ispitanica zauzimaju **porodični odnosi**, koje se trude da održe kroz brigu o članovima svojih porodica, njegovanju odnosa sa bračnim partnerima i djecom, kao i kroz brigu o starim i bolesnim članovima (one koje ih imaju). I pored velike opterećenosti u privatnoj sferi, ispitanice najčešće imaju vrlo **visok stepen zadovoljstva odnosom sa djecom i ističu da im je dobar odnos sa suprugom i djecom veliki generator vlastite energije, zadovoljstva i postignuća**. Ispitanice koje imaju djecu pokazuju **visoku odgovornost kao roditelji** i trude da kod svoje djece razvijaju **osobine samostalnosti, individualnosti, povjerenja i samopouzdanja**. Neke ispitanice ne osjećaju **konflikt uloga** smatrajući sve svoje uloge dijelovima svoje ličnosti, dok neke ispitanice imaju taj konflikt, najčešće zbog **previsokih društveno nametnutih standarda („rastrgane” uloge)**, te konflikta pretpostavljene lične **ženstvenosti i liderstva** na poslu. Ovi konflikti, kako pokazuju i pojedinačna iskustva nekih od ispitanica, mogu se razriješiti kroz racionalizaciju vremena i svakodnevnog života na način da se **postepeno mijenjaju ustaljeni obrasci ponašanja i da patrijarhalni obrasci počnu da ustupaju mjesto porodičnoj i bračnoj solidarnosti**.

Bez sumnje je upozoravajući zaključak da je **stresu** izložen najveći broj ispitanica i to je važan faktor koji utiče na sveopšte zdravlje ličnosti. S tim u vezi, u programima podrške liderstvu žena važno je posvetiti pažnju **programima oslobađanja od stresa i zaštite i unapređenja psihofizičkog zdravlja**. Iako velika odgovornost i liderska pozicija znače i više stresa, ispitanice su u najvećem broju ipak **zadovoljne** sobom i svojim životom, svojom porodicom, svojom mogućnošću da samostalno donose odluke, svojim postignućima, svojim odnosima sa bračnim partnerom, te da teže da napreduju i da stvore balans u životu i poslu. Njihove potrebe su u najvećoj mjeri zadovoljene, a njihovo **samoostvarenje je na visokom nivou**.

Ovim istraživanjem se tragalo i za odgovorom na pitanje da li liderstvo žena ima emancipatorni potencijal, što je i dokazano: liderstvo ženama omogućava da trajno **transformišu i emancipuju, kako sebe, tako i svoju okolinu i buduće generacije**. Njihova transformacija započinje od njih samih, njihovih ličnosti, sticanja samopouzdanja i kompetencija, društvenog priznanja i ostvarenja njihovih težnji. U tom procesu mijenja se postepeno i njihova okolina, njihovi najbliži, supruzi i članovi porodice, a njihova djeca odrastaju i vaspitavana su na vrijednostima **znanja, individualnosti, podsticaja na individualni razvoj**. Može se opravdano pretpostaviti da će naredne generacije potomaka liderki, i sinovi i kćeri, više naginjati ka rodnoj ravnopravnosti. U prilog tvrdnji o **dugoročnom emancipatornom potencijalu liderstva žena** ide i nalaz da je za ispitanice takođe važan **društveni angažman** i da budu **dio društvenih promjena**. One ističu važnost **utiranja puta novoj generaciji žena**, koje treba da imaju bolje uslove za napredovanje i zapaža se da su spremne lično raditi, podržavati i zalagati se za ostvarenje tog cilja, iz čega se može zaključiti da **liderstvo žena ima trajni emancipatorni i razvojni potencijal**, kako za žene, tako i za društvo u cjelini.

Ovo istraživanje je u cjelini dokazalo da su žene u Bosni i Hercegovini sposobne i spremne na liderske izazove i da ovaj potencijal treba razvijati. **Perspektive** liderstva žena u Bosni i Hercegovini upravo leže u **promjenama** koje su svojstvene liderstvu kao procesu kojim se može **uticati na zaustavljanje procesa “raz-razvoja”**: liderstvo žena može uticati na svijest javnosti o potrebi promjena bosanskohercegovačkog društva uopšte i promjena rodnih odnosa i režima, kao što može biti jedan od važnih pokretača i katalizatora tih promjena i razvoja.

Međutim, važno je imati na umu da **liderski potencijal žena ne bi smio biti još jedan način za eksploataciju i trošenje njihovih ljudskih resursa** – on mora biti **istinski podržan i društveno vrednovan**, ne samo deklarativno i onda kada je to u interesu

neoliberalnog kapitalizma i društava koja se ne libe da eksploatišu žene kao resurs na dva fronta, u kući i u javnom prostoru, ali im zauzvrat prepuštaju sve rizike i ne ulažu, ili minimalno ulažu, u njihov razvoj i blagostanje. Ovo istraživanje je i pokušaj da se osvijetle sve strane liderstva žena i pokuša naći način da se razvojnom potencijalu liderstva žena da stvarni značaj.

Na osnovu nalaza ovog istraživanja ponuđen je novi dodatak teorijskom modelu „Etablirani i autsajderi”, u formi tipologije liderki u Bosni i Hercegovini. Taj dodatak pokazuje, što je empirijski utvrđeno samim istraživanjem, da ni odnos etabliranih i autsajdera nije potpuno fiksni, niti su ove kategorije potpuno fiksne. Među etabliranimama nemaju svi isti pristup moći i statusu, kao što ni među autsajderima nisu svi jednako marginalizovani, pa se na osnovu ovog istraživanja može konstatovati da na status etabliranih i autsajdera kao lidera, odnosno liderki, ključni uticaj imaju (1) kulturni kapital, i (2) podrška porodice, okoline i javnosti koju imaju ili nemaju. Tipologija liderki, kao dodatak modelu “Etablirani i autsajderi”, prepoznaje sljedeće tipove liderki: 1. **Potpuno ili pretežno etablirane liderke** koje imaju kulturni kapital i podršku u okruženju, najlakše ulaze na liderske pozicije i opstaju u liderskoj areni; 2. **Djelimično etablirane liderke**, koje imaju izgrađen kulturni kapital, ali im manjka podrška – njima obrazovanje i kompetencije omogućavaju ulazak na liderske pozicije, ali moraju više da rade na izgradnji podrške da bi se održale i opstale kao liderke; 3. **Djelimične autsajderke**, koje imaju porodičnu i podršku okoline, ali nemaju dovoljan kulturni kapital koji bi im omogućio lakši ulazak među lidere – pred njima je zadatak da izgrade kulturni kapital, čime bi obezbijedile opstanak na liderskim pozicijama; 4. **Potpune ili pretežne autsajderke**, koje nemaju dovoljan kulturni kapital, ni podršku, ali posjeduju liderske osobine – njima je najteže da se afirmišu kao liderke, ali ne i nemoguće. Njihova je šansa u radu na dva fronta: sticanju kulturnog kapitala i stvaranju mreža podrške kako bi se održale i opstale na liderskim pozicijama. Važno je naglasiti da ništa nije nemoguće, te da se određenom kombinacijom

rada na stvaranju, održavanju i proširenju kulturnog kapitala i podrške može postići dugoročni opstanak na liderskoj poziciji. Takođe je bitno povezivanje liderki koje pripadaju svim navedenim tipovima, jer mogu biti uzori i podrška jedne drugima i pomoći da se prepreke lakše prevaziđu. U ovim procesima, od ključne važnosti je podrška društva kroz programe izgradnje liderstva koji bi obuhvatili sve navedene komponente, uz proaktivno i snažno učešće žena na vlastitoj izgradnji liderskih kapaciteta.

Imajući u vidu ograničenost svakog istraživanja, i vremenom, i resursima, i metodama, jasno je da nalazi i ideje do kojih sam došla ne mogu predstavljati jedini i isključivi put. Intenzitet, slojevitost i složenost promjena kod nas otežavaju jednostavno zaključivanje o opštem pravcu promjena i otežavaju primjenu postojećih naučnih paradigmi za utvrđivanje budućih pravaca razvoja. Ispitivanje fenomena liderstva jedan je od elemenata našeg društvenog mozaika koji može da pruži informacije zasnovane na dokazima koje će biti osnov za pokretanje pozitivnih promjena, kako u pravcu ostvarivanja rodne ravnopravnosti, tako i u pravcu razvoja kojim će se zaustaviti i preokrenuti proces “raz-razvoja”. Međutim, važno je reći da ovaj teret nije i ne smije biti isključivo na “leđima” žena, nego da je liderstvo žena u kontekstu rodne ravnopravnosti jedan od važnih faktora koji može uticati na razvoj i zaustavljanje “raz-razvoja”.

Nakraju, može se konstatovati da su nalazi izvedeni ovim istraživanjem pokazali određena slaganja sa ranije rađenim istraživanjima na mnogo većem uzorku, ali i nove aspekte važne za žene i liderstvo, koji ulaze u domen psihologije, menadžmenta, političkih nauka i drugih disciplina. Za sva dalja proučavanja aspekata roda i liderstva veoma je važan “pristup odozdo”, jer stvarnost se ne može falsifikovati, niti prilagođavati teoriji, i uvažavanje stvarnosti je ključno za realističan pristup društvenim pojavama. Istraživački pristup ovog rada, koji teži da osvijetli iskustva iz pozicije liderki kao akterki moći, daje nove uvide i pravce, koji mogu biti podsticaj za nova istraživanja. Kao mogući predmeti daljih istraživanja zanimljivi su: isključivalački

mehanizmi za žene na ljestvici napredovanja – netransparentnost mogućnosti za napredovanje i osnaživanje i mehanizam trača kao posrednog napada; strategije preživljavanja na liderskoj poziciji; porodični modeli liderki; pregovaračke strategije i dinamika odnosa u radnoj sredini; stavovi sljedbenika prema ženama i muškarcima liderima; uticaj liderstva žena na neposrednu generaciju potomaka, razlike u liderskim stilovima i načinima vođenja i upravljanja između žena i muškaraca lidera. Takođe bi bilo zanimljivo ispitati liderstvo muškaraca u našem kontekstu sličnom metodologijom (što bi bio važan doprinos istraživanjima maskuliniteta) i uporediti nalaze. Ovdje se mogućnosti za istraživanja na temu roda i liderstva ne iscrpljuju, kao što je i ovaj rad još jedan korak ka proizvodnji znanja o nama samima, što je veoma značajno stalno činiti, uz određeni kritički odnos koji će nam pomoći da stalno preispitujemo sve što vidimo i doživimo, stvarajući time prostor za pozitivne promjene.

## VI BIBLIOGRAFIJA

- Alimo-Metcalfe, Beverly, and John Alban-Metcalfe. "Leadership: Time for a New Direction?". *Leadership* 1(1) (2005): 51-71.
- Babović, Marija, Dragan Stanojević, Jelena Milinović, Irena Petrović i Stefan Stefanović. *Rodne nejednakosti u Republici Srpskoj iz perspektive životnih tokova*. Banja Luka: Gender centar – Centar za jednakost i ravnopravnost polova Republike Srpske, 2016.
- Babović, Marija, Olivera Vuković i Irena Petrović. *Rodna ravnopravnost u Republici Srpskoj: istraživanje javnog mnjenja*. Banja Luka: Gender centar – Centar za jednakost i ravnopravnost polova Republike Srpske, 2012.
- Blagojević, Marina. *Gender barometar BiH 2002*. Banja Luka: Gender centar Vlade RS i Gender Centar Vlade FBiH, 2004.
- Blagojević, Marina. "Mizoginija: kontekstualna i/ili univerzalna?". *Nova srpska politička misao*. Posebno izdanje. Polni stereotipi. Beograd: 2002. Str: 21-38.
- Blagojević, Marina. *Položaj žena u zemljama Balkana – Komparativni pregled* – . Banja Luka: Gender centar Vlade RS, Gender Centar FBiH, 2004.
- Blagojević, Marina. *Roditeljstvo i fertilitet: Srbija 90-tih*. 1. izdanje. Beograd: Institut za sociologiju Filozofskog fakulteta, 1997.
- Blagojević Hjuson, Marina. *Rodni barometar u Srbiji: razvoj i svakodnevni život*. Beograd: Program Ujedinjenih nacija za razvoj, 2013.
- Blair-Loy, Mary. "Cultural Constructions of Family Schemas: The Case of Women Finance Executives". *Gender & Society* 15(5) (2001): 687-709.
- Boatwright, Karyn J., and Linda Forrest. „Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs for Connection on Workers’



- Ideal Preferences for Leadership Behaviors”. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7(2) (2000): 18-34.
- Bottero, Wendy. “Gender and the Labour Market at the Turn of the Century: Complexity, Ambiguity and Change”. *Work, Employment & Society* 14(4) (2000): 781-791.
- Browne, Katherine E. “Work Style and Network Management: Gendered Patterns and Economic Consequences in Martinique”. *Gender & Society* 14(3) (2000): 435-456.
- Christman, Dana, and Rhonda McClellan. “Living on Barbed Wire’: Resilient Women Administrators in Educational Leadership Programs”. *Educational Administration Quarterly* 44(1) (2008): 3-29.
- Chugh, Sunita, and Punam Sahgal. “Why Do Few Women Advance to Leadership Positions?” *Global Business Review* 8(2) (2007): 351-365.
- Cikotić, Selmo. “Edukacija u funkciji stvaranja i oblikovanja lidera u Bosni i Hercegovini”. Predavanje u okviru tribine Univerziteta u Sarajevu. Sarajevo: 2010.
- Collard, John. “Leadership and Gender. An Australian Perspective”. *Educational Management Administration & Leadership* 29(3) (2001): 343-355.
- Collinson, David. “Dialectics of leadership”. *Human Relations* 58(11) (2005): 1419-1442.
- Covey, Stephen R. *Principle-centered Leadership*. New York: Free Press, 1991.
- Eddy, Pamela L., and Kim E. VanDerLinden. “Emerging Definitions of Leadership in Higher Education: New Visions of Leadership or Same Old ‘Hero’ Leader?” *Community College Review* 34(1) (2006): 5-26.
- Einhorn, Barbara. *Cinderella Goes to Market*. London: Verso, 1993.

- Elias Norbert, and John L. Scotson. *The Established and the Outsiders*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications, 1994.
- Elliot, Carole, and Valerie Stead. "Learning from Leading Women's Experience: Towards a Sociological Understanding". *Leadership* 4(2) (2008): 159-180.
- Ernst, Stefanie. "From Blame Gossip to Praise Gossip?: Gender, Leadership and Organizational Change". *European Journal of Women's Studies* 10(3) (2003): 277-299.
- Fahimeh, Farsaie, i Zorica Dragičević. "Prva ministarka u Iranu". Rubrika Svet. Deutsche Welle. Objavljeno 16.09.2009. Pristupljeno 15.02.2010. <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4697565,00.html?maca=ser-rss-ser-all-1494-rdf>>
- Falter Mennino, Sue, and April Brayfield. "Job-family Trade-offs: The Multidimensional Effects of Gender". *Work and Occupations* 29(2) (2002): 226-256.
- Faludi, Susan. *Backlash. The Undeclared War Against Women*. London: Vintage, 1993.
- Farell, Rachel. "23 traits of good leaders". MSN Careers. Pristupljeno 08.08.2011. <[http://msn.careerbuilder.com/Article/MSN-2683-Leadership-Management-23-traits-of-good-leaders/?SiteId=cbmsnhp42683&sc\\_extcmp=JS\\_2683\\_home1&gt1=23000](http://msn.careerbuilder.com/Article/MSN-2683-Leadership-Management-23-traits-of-good-leaders/?SiteId=cbmsnhp42683&sc_extcmp=JS_2683_home1&gt1=23000)>
- Ford, Jackie. „Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization". *Leadership* 2(1) (2006): 77-99.
- Gal, Susan, and Gail Kligman. *The politics of gender after socialism*. Princeton: Princeton University Press, 2000.
- Germer, Fawn. "Eight Ways Women Leaders Can Win in the Perception Game". *Huffington Post*. Objavljeno 11.05.2009. Pristupljeno 15.02.2010. <[http://www.huffingtonpost.com/fawn-germer/so-were-still-bitches-eig\\_b\\_345890.html](http://www.huffingtonpost.com/fawn-germer/so-were-still-bitches-eig_b_345890.html)>

- Gerson, Kathleen. "Moral Dilemmas, Moral Strategies, and the Transformation of Gender: Lessons from Two Generations of Work and Family Change". *Gender & Society* 16(1) (2002): 8-28.
- Gleeson, Denis, and David Knights. "Reluctant Leaders: An Analysis of Middle Managers' Perception of Leadership in Further Education in England". *Leadership* 4(1) (2008): 49-72.
- Goleman, Danijel, Ričard Bojacis i Eni Maki. *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: ASEE, 2008.
- Haas, Barbara. "The Work-Care Balance: Is it Possible to Identify Typologies for Cross-National Comparisons?.". *Current Sociology* 53(3) (2005): 487-508.
- Hamilton, Eleanor. "Whose Story is it Anyway?: Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses". *International Small Business Journal* 24(3) (2006): 253-271.
- Hantrais, Linda, and Peter Ackers. "Women's Choices in Europe: Striking the Work-life Balance". *European Journal of Industrial Relations* 11(2) (2005): 197-212.
- Hateley, B. J. Gallagher and B. J. Gallagher. "Everything I Need to Know I Learned from Other Women". Conari Press, 2002. Google books. Pristupljeno 15.02.2010. <[http://books.google.ba/books?id=wcoJiiHLs8wC&printsec=frontcover&dq=Everything+I+Need+to+Know+I+Learned+From+Other+Women&source=bl&ots=gkz5lMdZ4L&sig=WCJowinJDBRekTIXyIkMTgkB0KI&hl=bs&ei=7XN5S9KjMtL74Aa8jcSbCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CA4Q6AEwAg#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.ba/books?id=wcoJiiHLs8wC&printsec=frontcover&dq=Everything+I+Need+to+Know+I+Learned+From+Other+Women&source=bl&ots=gkz5lMdZ4L&sig=WCJowinJDBRekTIXyIkMTgkB0KI&hl=bs&ei=7XN5S9KjMtL74Aa8jcSbCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CA4Q6AEwAg#v=onepage&q=&f=false)>
- Hearn, Jeff, and Rebecca Piekari. "Gendered Leadership and Leadership on Gender Policy: National Context, Corporate Structures, and Chief Human Resources Managers in Transnational Corporations". *Leadership* 1(4) (2005): 429-454.
- Holmes, Janet. "Humour and the Construction of Maori Leadership at Work". *Leadership* 3(1) (2007): 5-27.

- Howard, Ann, and Richard S. Wellins. "Holding Women Back. Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed". A Special Report From DDI's Global Leadership Forecast 2008/2009. Pristupljeno 09.04.2014. <<http://www.slideshare.net/isabellefaly/gender-report09-trddi>>
- Hoyt, Crystal L., and Jim Blascovich. "Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation". *Group Processes & Intergroup Relations* 10(4) (2007): 595-616.
- Hultin, Mia. "Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation". *Work and Occupations* 30(1) (2003): 30-61.
- Itzhaky, Haya. "Developing Empowerment and Leadership: The Case of Immigrant Women in Israel". *Affilia* 18(3) (2003): 289-301.
- „Izveštaj o humanom razvoju za Bosnu i Hercegovinu 2007 – Socijalna uključenost u Bosni i Hercegovini”. *Publikacije*. Razvojni program Ujedinjenih nacija. Bosna i Hercegovina. Pristupljeno 20.04.2007. <<http://www.undp.ba/index.aspx?PID=14>>
- Jones, Andrew M. "The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American South". *Leadership* 1(3) (2005): 259-278.
- Kephart, Pamela, and Lillian Schumacher. "Has the 'Glass Ceiling' Cracked? An Exploration of Women Entrepreneurship". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12(1) (2005): 2-15.
- Kretschmer, Kelsy, and David S. Meyer. "Platform Leadership: Cultivating Support for a Public Profile". *American Behavioral Scientist* 50(10) (2007): 1395-1412.
- Kukanesen, Ren. *Porodice u kojima je nosilac domaćinstva žena*. Sarajevo: UNDP BiH, 2003.
- Loder, Tondra L. "Women Administrators Negotiate Work-Family Conflicts in Changing Times: An Intergenerational Perspective".

- Educational Administration Quarterly* 41(5) (2005): 741-776.
- Lortie-Lussier, Monique, and Natalie Rinfret. "Determinants of objective and subjective success of men and women". *International Review of Administrative Sciences* 71(4) (2005): 607-624.
- Lyon, Dawn, and Alison E. Woodward. "Gender and Time at the Top: Cultural Constructions of Time in High-Level Careers and Homes". *European Journal of Women's Studies* 11(2) (2004): 205-221.
- Lumby, Jacky. "Conceptualizing Diversity and Leadership: Evidence from 10 Cases". *Educational Management Administration Leadership* 34(2) (2006): 151-165.
- Manning, Samantha. "Pushing for Greater Gender Equality in the Public Sector. Survey findings from the International Women's Conference, 27-28 February 2008, London". London: National School of Government, 2008.
- Manning, Samantha. "What do Public Sector Women Really Think About Taking on Senior Roles? Survey findings from the International Women's Conference, 8-9 March 2007, London". London: National School of Government, 2007.
- Markov, Slobodanka. „Gender Inequalities Within The Academic Elite". *Gender Studies* 1(5) (2006): 255 - 267.
- Milinović, Jelena. "Preduzetnice u postsocijalizmu: žensko žrtvovanje ili emancipatorni potencijal? Istraživanje o ženama u preduzetništvu u Banjoj Luci". Magistarski rad (neobjavljen). Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu, Centar za interdisciplinarnu postdiplomske studije, Magistarski program Gender / Rodne studije, 2008.
- Milinović, Jelena. "Women entrepreneurs in post-socialism: women's sacrifice or emancipatory potential? Research on women in entrepreneurship in Banja Luka". *Spiritual practices and economic realities: Feminist challenges*. Renata Jambrešić Kirin i Sandra Prlenda (ur.) Zagreb: Centar za zenske studije i Institut za etnologiju i folkloristiku, 2011. Str. 273-301.

- Mišić-Andrić Marijana, i Markov Slobodanka. "Feminist critical discourse of leadership with emphasis on transformational leadership theory", *Sociološki pregled* 4(3) (2012): 341 – 365.
- Nicolaou-Smokoviti, Litsa. "Business Leaders' Work Environment and Leadership Styles". *Current Sociology* 52(3) (2004): 407-427.
- Northouse, Peter G. *Liderstvo: teorija i praksa*. Četvrto izdanje. Beograd: Data status, 2008.
- "Ovo je Republika Srpska 2012". *Publikacije*. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. Pristupljeno 20.01.2014. <[http://www.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/ovo\\_je\\_rs/2012/Ovo\\_je\\_Republika\\_Srpska\\_2012.pdf](http://www.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/ovo_je_rs/2012/Ovo_je_Republika_Srpska_2012.pdf)>
- "Ovo je Republika Srpska 2013". *Publikacije*. Republički zavod za statistiku Republike Srpske. Pristupljeno 20.01.2014. <[http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/ovo\\_je\\_rs/2013/Ovo\\_je\\_Republika\\_Srpska\\_2013.pdf](http://www2.rzs.rs.ba/static/uploads/bilteni/ovo_je_rs/2013/Ovo_je_Republika_Srpska_2013.pdf)>
- Perriton, Linda. "Does Woman + a Network = Career Progression??" *Leadership* 2(1) (2006): 101-113.
- Pollert, Anna. "Gender, Transformation and Employment in Central Eastern Europe". *European Journal of Industrial Relations* 11(2) (2005): 213-230.
- Pollert, Anna. "Women, Work and Equal Opportunities in Post-Communist Transition". *Work, Employment & Society* 17(2) (2003): 331-357.
- Powell, Gary N., D. Anthony Butterfield and Jane D. Parent. „Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?“ *Journal of Management* 28(2) (2002): 177-193.
- Radović Marković, Mirjana. „Women Leaders: Case Study of Serbia“. *The Perspective of Women's Entrepreneurship in the Age of Globalization*. Ed. Mirjana Radović Marković. Charlotte: Information Age Publishing Inc., 2007. P. 87-94.
- Rogg, Elisabet. "Gender in the Academic Elite in a Post-communist

- Society – The Case od Montenegro With a Side-glance at Norway”. *Gender Studies* 1(5) (2006): 269 - 291.
- Rudd, Elizabeth C. “Reconceptualizing Gender in Postsocialist Transformation”. *Gender & Society* 14(4) (2000): 517-539.
- Rusch, Edith A. “Gender and Race in Leadership Preparation: A Constrained Discourse”. *Educational Administration Quarterly* 40(1) (2004): 14-46.
- Schnurr, Stephanie. “Surviving in a Man’s World with a Sense of Humour: An Analysis of Women Leaders’ Use of Humour at Work”. *Leadership* 4(3) (2008): 299-319.
- Scott, John, and Gordon Marshall. *A Dictionary of Sociology*. New York: Oxford University Press Inc., 2005.
- Sherman, Ann. “Women Managing/Managing Women: The Marginalization of Female Leadership in Rural School Settings”. *Educational Management Administration Leadership* 28(2) (2000): 133-143.
- Sherman, Whitney H. “Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women’s Experiences With a District-Based Aspiring Leaders Program”. *Educational Administration Quarterly* 41(5) (2005): 707-740.
- Spahić-Šiljak, Zilka. “Žene, religija i politika. Analiza uticaja interpretativnih religijskih tradicija na angažman žene u javnom životu u Bosni i Hercegovini – judaizam, kršćanstvo, islam”. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, ACIMSI, Univerzitetski centar za rodne studije, 2007.
- Stelter, Nicole Z. „Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications”. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 8(4) (2002): 88-99.
- Stiglitz, E. Joseph. *Globalization and Its Discontents*. New York, London: W.W. Norton & Company, 2003.
- Stojanović, Marija. “Naslednica Stros Kana”. Dnevni list Danas.

- Objavljeno 29.06.2011. Pristupljeno 30.06.2011. <[http://www.danas.rs/danasrs/dijalog/naslednica\\_stroskana.46.html?news\\_id=218432](http://www.danas.rs/danasrs/dijalog/naslednica_stroskana.46.html?news_id=218432)>
- Subotički, Dijana. *Životne priče političarki iz Vojvodine*. Novo Miloševo: Banatski kulturni centar; Kikinda: Postpesimisti, 2012.
- Subotički, Dijana. *Tiha većina: životne priče političarki iz Srbije*. Novo Miloševo: Banatski kulturni centar; Kikinda: UG "Postpesimisti Kikinde", 2013.
- Sullivan, Oriel. "Changing Gender Practices within the Household: A Theoretical Perspective". 18(2) (2004): 207-222.
- Šinko, Marjeta. „(D)evolucija političkog statusa žena: tranzicijski kontekst”. *Gyné politiké ili o političkoj građanki*. Ur. Biljana Kašić i Marjeta Šinko. Zagreb: Centar za ženske studije, 2004. Str. 27-74.
- Tkalac Verčić, Ana, Dubravka Sinčić Ćorić i Nina Pološki Vokić. *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o, 2010.
- „The Consequences of Gender for Women’s Political Leadership”. *Gender and Women’s Leadership: A Reference Handbook*. 2010. SAGE Publications. 11 April 2011. <[http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Cite\\_n3.html](http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Cite_n3.html)>.
- “The World’s Women 2010. Trends and Statistics”. UN Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations, 2010.
- Vetter, Lisa Pace. “Overview: Feminist Theories of Leadership.” *Gender and Women’s Leadership: A Reference Handbook*. 2010. SAGE Publications. 11 Apr. 2011. <[http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Article\\_n1.html](http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Article_n1.html)>.
- Vianello, Mino. “Gender Differences in Access to and Exercise of Power”. *Current Sociology* 52(3) (2004): 501-518.
- Winter, Janet K., Joan C. Neal and Karen K. Waner. “How Male, Female, and Mixed Gender Groups Regard Interaction and



Leadership Differences in the Business Communication Course”. *Business Communication Quarterly* 64(3) (2001): 43-58.

Wirth, Linda. *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva: ILO, 2001.

“Women’s Leadership Within Their Communities.” *Gender and Women’s Leadership: A Reference Handbook*. 2010. SAGE Publications. 11 Apr. 2011. <[http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Article\\_n5.html](http://www.sage-ereference.com/womensleadership/Article_n5.html)>.

Young, Michelle D., and Scott McLeod. “Flukes, Opportunities, and Planned Interventions: Factors Affecting Women’s Decisions to become School Administrators”. *Educational Administration Quarterly* 37(4) (2001): 462-502.

Yuval-Davis, Nira. *Rod i nacija*. Zagreb: Ženska infoteka, 2004.

Zoller, Heather M., and Gail T. Fairhurst. “Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies”. *Human Relations* 60(9) (2007): 1331-1360.

*Žene i vođenje*. 2 izdanje. Ur. Maja Dubljević, Sanja Galeković, Gordana Obradović – Dragišić. Zagreb: CESI, 2006.

“Žene liderke XXI vijeka”. *Pro Educa Centar za edukaciju*. Pristupljeno 10.09.2012. <[http://proeduca.net/zene\\_liderke.pdf](http://proeduca.net/zene_liderke.pdf)>

## O AUTORICI

Dr Jelena Milinović je rođena 1973. godine. Živi i radi u Banjoj Luci. Kao ekonomistkinja završila je dvogodišnji magistarski program Gender / rodne studije u Centru za interdisciplinarnu postdiplomske studije Univerziteta u Sarajevu, odbranivši 09.07.2008. godine magistarski rad na temu “Preduzetnice u postsocijalizmu – žensko žrtvovanje ili emancipatorni potencijal? Istraživanje o ženama u preduzetništvu u Banjoj Luci” (mentorka: prof. dr Marina Blagojević, sociološkinja) i time stekla zvanje magistra društvenih nauka u oblasti rodne studija. Doktorsku disertaciju na temu “Žene u svetu liderstva – karakteristike i perspektive u Bosni i Hercegovini” (mentorka: prof. dr Slobodanka Markov, sociološkinja) odbranila je 30.10.2014. godine na Univerzitetu u Novom Sadu (ACIMSI – Centar za rodne studije), čime je stekla zvanje doktora nauka iz interdisciplinarnu oblasti rodne studije. Radi u Gender centru – Centru za jednakost i ravnopravnost polova Vlade Republike Srpske od 2004. godine i angažovana je na institucionalnim programima i javnim politikama za postizanje rodne ravnopravnosti. Učesnica na brojnim seminarima i programima obrazovanja za rodnu ravnopravnost i autorka više publikacija i radova iz ove interdisciplinarnu oblasti.

## O SARAJEVSKOM OTVORENOM CENTRU

Sarajevski otvoreni centar (SOC) zagovara puno poštivanje ljudskih prava i društvenu inkluziju LGBTI osoba i žena. Sarajevski otvoreni centar je nezavisna, feministička organizacija civilnog društva koja teži osnažiti LGBTI (lezbejke, gej, biseksualne, trans\* i interpolne) osobe i žene kroz jačanje zajednice i građenje aktivističkog pokreta. SOC također javno promovise ljudska prava LGBTI osoba i žena, te na državnom, evropskom i međunarodnom nivou zagovara unapređivanje zakonodavstva i javnih politika u Bosni i Hercegovini. Osim bavljenja pravima i kulturom LGBTI osoba, posebno samo istraživali i pisali o historijskim, kulturalnim i socijalnim pitanjima vezanim za žene, te smo ovakvom proizvodnjom znanja unaprijedili feminističke debate u javnom diskursu Bosne i Hercegovine. Detaljan pregled svih naših aktivnosti i postignuća dostupan je na našoj web stranici [www.soc.ba](http://www.soc.ba).

## O ediciji *Gender*

Ova publikacija izlazi u okviru edicije *Gender*, koju Sarajevski otvoreni centar objavljuje već pet godina. U ediciji *Gender* objavljujemo različite naslove koji se tiču roda kao sociološki i kulturološki uvjetovane razlike između muškaraca i žena, koje su prije svega proizvod normi, praksi, običaja i tradicije i kroz vrijeme su promjenljive. U pitanju su knjige koje koncept roda propituju iz različitih društvenih kategorija, poput feminizma, sigurnosti, politike, umjetnosti, historije, svakodnevice, liderstva itd.

Publikacije objavljene u ovoj ediciji su sljedeće:

1. Adriana Zaharijević (priredila, 2012). *Neko je rekao feminizam? Kako je feminizam uticao na žene XXI veka*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar/Fondacija Heinrich Böll/Fondacija Cure.
2. Damir Arsenijević, Tobias Flessenkemper (priredili, 2013). *Kojeg je roda sigurnost?* Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
3. Zlatiborka Popov-Momčinović (2013). *Ženski pokret u Bosni i Hercegovini – Artikulacija jedne kontrakulture*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar/Fondacija CURE/CEIR.
4. Jasmina Čaušević (priredila 2014). *Zabilježene – Žene i javni život Bosne i Hercegovine u 20. vijeku*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar, Fondacija CURE.
5. Natalija Bratuljević, Katarina Živanović (2015). *Studija izvodljivosti za osnivanje ženskog fonda u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar, Fondacija CURE.
6. Jasmina Čaušević (priredila 2015). *Zabilježene – Žene i javni život Bosne i Hercegovine u 20. vijeku. Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar, Fondacija CURE.
7. Jasmina Čaušević (priredila 2015). *Feministička čitanja društvenih fenomena*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
8. Marina Veličković, Arijana Aganović i Edita Miftari (2015). *1995-2015: Žene i politički život u postdejtonskoj Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.
9. Jasmina Čaušević (priredila 2016). *Feministička čitanja društvenih fenomena, Radovi polaznica/ka Feminističke škole Žarana Papić, drugo dopunjeno izdanje*. Sarajevo: Sarajevski otvoreni centar.

Jelena Milinović je napravila pionirski korak u proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini budući da se radi o sredini koja nije imala tradiciju ženskog liderstva, već izrazito konzervativan stav prema ženama u javnoj sferi. Ona je pokazala kako su lične, porodične i društvene okolnosti delovale na “izrastanje”, stasavanje liderki u kontekstu evropske poluperiferije. Ona ih imenuje kao “samonikle”, a prikupljeni empirijski podaci potvrđuju da se radi o hrabrim, upornim ženama koje su u svom liderskom angažmanu, imale pre svega u vidu dobrobit zajednice, a podršku uglavnom iz svojih porodica.

Iz recenzije prof. dr Slobodanke Markov

Autorka pokazuje visok nivo poznavanja savremenih teorija i istraživanja o problemima ženskog liderstva, kod nas i u svetu, i sprovodeći svoje vlastito kvalitativno istraživanje ona uspeva da na sistematičan način ukaže na različite aspekte problema koji su važni za naš konkretan društveni i kulturni kontekst. Tako autorka stvara i daje poseban pečat istraživanju fenomena rodnosti na Balkanu i formira originalnu tipologiju liderki.

Iz recenzije dr Marine Hughson

Rad Jelene Milinović predstavlja izrazito vredan doprinos rodnim, feminističkim studijama, studijama liderstva, ali i studijama razvoja, koje uvažavaju značaj razvoja i upotrebe ljudskih resursa, eliminisanja nejednakosti kao prepreka razvoju, i unapređivanju individualnog i grupnog socijalnog uključivanja u sfere i položaje na svim hijerarhijskim nivoima društva.

Iz recenzije prof. dr Marije Babović